

BUDAPESTI GAZDASÁGI
EGYETEM
PÉNZÜGYI ÉS SZÁMVITELI KAR

Költségtudatos követeléskezelés

*Fejlesztési lehetőségek és javaslatok a Banküzlet Vagyonkezelő és Hasznosító Zrt.
számára*

Belső konzulens: Zatykó Zsuzsanna
Külső konzulens: dr. Ábrahám Ferenc

Munkarend: Levelező
Szak: Pénzügy-számvitel
Specializáció: Számvitel

2016

NYILATKOZAT

Alulírott Kovács Zita büntetőjogi felelősségem tudatában nyilatkozom, hogy a szakdolgozatomban foglalt tények és adatok a valóságnak megfelelnek, és az abban leírtak a saját, önálló munkám eredményei.

A szakdolgozatban felhasznált adatokat a szerzői jogvédelem figyelembevételével alkalmaztam.

Ezen szakdolgozat semmilyen része nem került felhasználásra korábban oktatási intézmény más képzésén diplomaszerzés során.

Tudomásul veszem, hogy a szakdolgozatomat az intézmény plágiumellenőrzésnek veti alá.

Budapest, 2016 év december hónap 12. nap


.....
hallgató aláírása

Tartalom

Bevezetés, témaválasztás indoklása.....	2
1. Banküzlet Vagyonkezelő és Hasznosító Zrt. és tevékenységének bemutatása.....	4
1.1. A követeléskezelés, mint pénzügyi szolgáltatás bemutatása	7
1.2. Követeléskezelési szakma áttekintése, a Banküzlet Zrt. helye, szerepe a követeléskezelési szektorban, és a szövetkezeti hitelintézeti körben	8
1.2.1. A Követeléskezelésről és a követelészvásárlásról.....	10
1.3. SWOT-elemzés	13
2. Költségszámítási rendszerek.....	16
2.1. Költségszámítási rendszerek négy szintű modellje.....	17
3. Az ABC és az ABM.....	20
3.1. A tevékenység alapú költség-gazdálkodás (ABM)	20
3.2. A tevékenység alapú költségszámítás (ABC)	20
3.2.1. Tevékenység alapú költségszámítás modellje	22
4. Hol érdemes alkalmazni az ABC modellt?.....	27
4.1. Egyedi követelészvásárlási akciók döntés előkészítése (várható megtérülés egybevetése a költségadatokkal).....	34
4.1.1. Lakossági követelés költségfüggvényének meghatározása, optimális lehetőségek vizsgálata.....	35
4.1.2. KPI –teljesítménymérés bevezetésének lehetőségei.....	38
4.2. Éves tervezés, súlypontképzés, melyik portfólió hoz eredményt, melyik viseli a költségeket (BOSTON MÁTRIX).....	43
4.3. Kontrolling, terv-tény egybevetés, vezetési intézkedések megalapozása	46
4.4. Portfólió elemek eladása, értékelése, kivezetési-leírási döntések.....	47
4.5. Következtetések	54
5. Összefoglalás	56
6. Irodalomjegyzék, Ábrajegyzék, Táblázatjegyzék.....	58
Felhasznált irodalom jegyzék:	58
Diagramm jegyzék:.....	59
Ábrajegyzék.....	59
Táblázatjegyzék	59
MELLÉKLETEK	60

Bevezetés, témaválasztás indoklása

Főiskolai éveim alatt az elemzéssel és a controllinggal kapcsolatos előadások keltették fel elsősorban az érdeklődésemet, ezért úgy gondoltam, hogy a záró dolgozatom elkészítése során olyan tapasztalatokat szerezhetek, amit a későbbiekben hasznosítani tudok a vállalkozásnál végzett munkám során.

Szakdolgozatom célja, hogy bemutassam a Banküzlet Vagyonkezelő és Hasznosító Zrt. tevékenységén keresztül, hogy milyen kalkulációs rendszereket lehetne kialakítani, valamint korszerűsíteni.

A Banküzlet Vagyonkezelő és Hasznosító Zrt. pénzügyi vállalkozásként végzi tevékenységét a hitelintézetekről szóló 2013.évi CCXXXVII. törvény és az irányadó egyéb jogszabályok alapján, a Pénzügyi Szervezetek Állami Felügyeletének hatósági engedélyezése alapján.

A Banküzlet Zrt. hatályos Alapszabályában rögzített főtevékenysége „Egyéb pénzügyi közvetítés”, ezen belül pénzügyi követelések érvényesítése, hasznosítása, valamint „Egyéb pénzügyi kiegészítő tevékenység”, ezen belül a „Követelésbehajtás”. A vállalkozás a Magyar Takarékszövetkezeti Bank Zrt-vel - mint anyavállalattal - összevont felügyelet alatt áll.

Ahhoz, hogy a szervezet a tevékenység alapú információt jól tudja hasznosítani, fontos, hogy a szereplők megértsék, hogyan is nyertek információkat.

A tevékenység alapú információk megértésének egyik fontos eleme a költség hányad kiszámításának módszere.

Bármely pénzügyi intézményben a dolgozók jelentik a szervezet erőforrásainak egyikét. Az alkalmazottak képességeit és tudását optimalizálni kell és ennek egyik legalkalmasabb módja a költségelemzés. Megfelelő adatokkal kell rendelkezni a szervezet költségeiről, továbbá a költségek felmerülésének tényezőiről, amelyek mérik a tevékenységeket.

A tevékenység alapú költségszámítás (ABC – Activity Based Costing) egy olyan költségszámítási és számviteli rendszer, amely pénzügyi működési adatokat gyűjt az üzleti tevékenységről. Egy olyan folyamat, amely több költségkocozót használ fel arra, hogy a költségeket előre jelezze, illetve költségalanyokhoz rendelje.

Dolgozatom első fejezetében bemutatom a Banküzlet Vagyonkezelő és Hasznosító Zrt.-t, valamint a tevékenységét. A második fejezetben általánosan bemutatom a költségszámítási rendszerek funkcióit és típusait, amihez Kaplan négy szintű költség számítási rendszerekről alkotott modelljét veszem alapul.

A harmadik részben ismertetem a tevékenység alapú költség számítást, mint a legfejlettebb módszert. Ebben a részben kitérek részletesen a költség számítás elveire, eredetére és modelljére, valamint bemutatom, hogy milyen belső vállalati környezetben érdemes alkalmazni.

A negyedik részben kifejtem, hogy hol érdemes alkalmazni az ABC modellt a Banküzlet Zrt. tevékenységének vizsgálata vonatkozásában.

A követeléskezelő vállalkozás sikeres működésének kulcskérdése a beszerzésre kerülő portfólióelemek előzetes beárazása. Ebben a fázisban szakértői becsléssel határozható meg a várható megtérülés, amivel szembe kell állítani a követeléskezelési munkafolyamat költségeit. A kezelési folyamat gyakran több éven keresztül is eltarthat. A követeléskezelési folyamat (műveletsorozat) valós költségeinek ismerete itt lényeges fejlesztési potenciált jelent a menedzsment számára.

A meglévő portfólió minőségének ismerete, az egyes követeléstípusok, az adósok társadalmi, földrajzi szegmenseinek költségigény és várható megtérülés szerinti csoportosítása, értékelése az üzleti tervezésben akkor lehet megfelelő kiindulási bázis, ha ismertek az egyes csoportokhoz tartozó költségkocozók, és költségtenyezőik. Ezekből képezhetőek kulcsfontosságú teljesítmény-mutatók, megalapozható a motivációs rendszer, kiépíthető a terv/tény monitoring gyakorlata.

A pénzügyi vállalkozások valós tőke-pozíciójának ismerete megköveteli a portfólió aktuális értékelését. Ebben fontos információ a még hátralevő kezelési költségek ismerete. Az értékesítésre vonatkozó döntések, a leírásra-kivezetésre vonatkozó javaslatok jóváhagyása során követelmény a pontos megtérülési kalkuláció bemutatása, amelyhez logikailag rendezett input adatok szükségesek. Mindezen követelményeknek való megfelelést elősegíti az ABC eljárás sikeres bevezetése.

Szakdolgozatomhoz a főiskolán tanultakat használom fel és azokat bővíttem ki a szakirodalomból (szakkönyvek, szakmai folyóiratok) szerzett információkkal.

Alkalmazni kívánom a szekunder (internetes forrás, céges dokumentációk) és primer kutatást (személyes beszélgetések) egyaránt.

1. Banküzlet Vagyonkezelő és Hasznosító Zrt. és tevékenységének bemutatása

A Banküzlet Zrt. (tulajdonosok: Magyar Takarékszövetkezeti Bank Zrt., OTIVA (jogutód: Szövetkezeti Hitelintézetek Integrációs Szervezete (SZHISZ)), Takarékszövetkezetek) 1995-től rossz minőségű követeléseket vesz át az integráció tagjaitól.

A szövetkezeti hitelintézeti integráció (továbbá SZHISZ) 85 önálló, magántulajdonban lévő szövetkezeti hitelintézet – takarékszövetkezet, hitelszövetkezet, illetve kisebb bank – együttműködése, amelyet annak érdekében hoztak létre, hogy az ügyfeleknek, a betéteseiknek több és jobb szolgáltatást tudjanak nyújtani, nagyobb biztonságban és magasabb színvonalon.

A szövetkezeti hitelintézeti integráció átalakítására azért volt szükség, mert az együttműködés eddigi formái nem voltak kellően erősek, és mert a szektor önmagától, önerőből megújulni nem volt képes.

Az elmúlt húsz évben a takarékszövetkezetek, hitelszövetkezetek száma közel a felére csökkent, a tagok száma több mint egymillióról közel százezerre esett vissza, és a szektor piaci részesedése öt százalékra zsugorodott. Emellett sok olyan esetre derült fény, amelyek során a rendszer hiányosságai miatt egyes takarékszövetkezetek milliárdos visszaéléseket követtek el, azaz felelőtlenül bántak a betétesek, saját tagjaik és a közös alapok pénzével.

A Magyar Takarékszövetkezeti Bank Zrt. (Takarékbank) a szövetkezeti hitelintézetek integrációjának versenyképes és prudens működését biztosító központi bankja, amelynek legfontosabb ügyfelei a bankot alapító szövetkezeti hitelintézetek. Korábban csak a szövetkezeti hitelintézetek egy része volt tulajdonos a Takarékbankban, most pedig az integrációban részt vevő összes szövetkezet azzá vált, így a bank által kínált előnyöket, szolgáltatásokat ma már a szektor összes szereplője egyaránt élvezheti.

Az integráció egyik fontos célja a szektor NPL¹ portfóliójának hatékony kezelési struktúrájának és az egységes kockázati szempontrendszerek kialakítása.

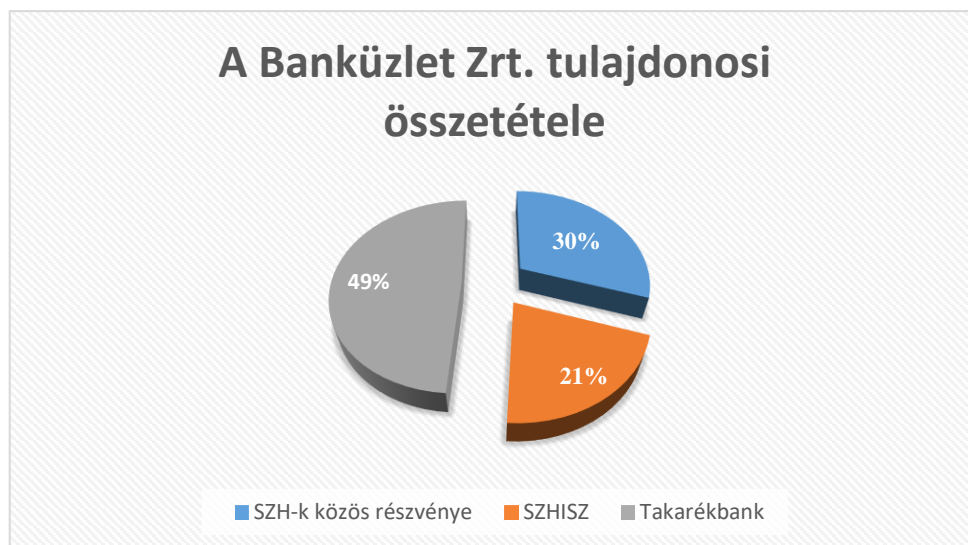
¹NON PERFORMING LOAN: 90 napon túl lejárt hitel

A Banküzlet Zrt. jegyzett tőkéje 79.200 e.Ft, amely 792 db 100.000 Ft/db névértékű, névre szóló törzsrészvény.

Tulajdonos neve	Részvények		Tulajdonosi arány
	db száma	Összes névérték	
Magyar Takarékszövetkezeti Bank Zrt	388db	38.800 e.Ft	48,99%
Takarékszövetkezeti közös tulajdon	237 db	23.700 e.Ft	29,92%
Szövetkezeti Hítelinézetek Integrációs Szervezete (SZHISZ)	167 db	16.700 e.Ft	21,09%
Összesen:	792 db	79.200 e.Ft	100,00%

1. táblázat: A Banküzlet Zrt. jegyzett tőkéjének aránya (saját szerkesztés)

A jegyzett tőke aránya diagramon ábrázolva:



1. diagramm: A Banküzlet Zrt tulajdonosi összetétele (saját szerkesztés)

A Banküzlet Zrt. alapvető tevékenysége, hogy takarékszövetkezetek, pénzügyi vállalkozások, és más gazdálkodó szervezet tulajdonát képző, értékesítésre felajánlott – jellemzően már problémásnak minősített – általában lejárt, felmondott követeléseit engedményezési szerződés keretében megvásárolja, vagy pedig megbízási szerződés keretében kezeli és azokat a megkötött megállapodás keretében jogi úton érvényesíti.

Elsődleges feladata a fent nevezett követelések jól átlátható és ellenőrizhető szakmai kezelése, az integrációs szempontból fontos feladatok megoldásában való részvétel. Fontos célkitűzés a nettó megtérülés utáni eredményvisszajuttatás (végleges pénzeszközátadás formájában).

A Banküzlet Zrt. az alábbi termékekkel van jelen a piacon. A konkrét termék kiválasztása a felajánlott, pályázatra kiírt csomag vizsgálata után kerül meghatározásra.

- Követelésvásárlás piaci alapon:

Vételárajánlatot jellemzően a fennálló tőkekövetelés bizonyos %-ában határozza meg.

- Követelésvásárlás visszatérítés mellett:

Ezen ajánlat keretében a követelések 1.000.- Ft-os vételár melletti megvásárlására tesz ajánlatot a társaság fix visszatérítési megállapodás mellett, melynek lényege a következő: követelésérvényesítés érdekében történt ráfordításaink (pl. végrehajtási költség, ahol még nem indult végrehajtási eljárás, ügyfél felszólítás-, felkeresés költsége, stb.) levonása után a megtérült összeg meghatározott arányban megosztásra kerül a Banküzlet Zrt. és az engedményező között.

Az engedményező részére a visszatérítés **végleges pénzeszköz átadás** keretében kerül visszajuttatása. Ez eddig rendkívüli ráfordításként szerepelt az eredménykimutatásban, de a számvitelről szóló 2000.évi C törvény 2016.01.01-jével érvénybe lépő változás miatt a jövőben az egyéb ráfordítások között fogja szerepeltetni. A jelenlegi szerződések alapján VPA elszámolás évente egyszer (tárgyév szeptember 30. határnap) történik. Negyedév záráskor a visszatérítések összegére elhatárolást képez a cég, az elszámolás határnapjától az év utolsó napjáig keletkező VPA összegére pedig céltartalékot képez. A megképzett céltartalék csak a tényleges kifizetéskor kerül feloldásra.

- Követelésvásárlási ajánlat „mix” termék keretében:

Ebben az esetben jellemzően a fennálló tőkekövetelés bizonyos %-ában meghatározott vételárra tesz ajánlatot, fix visszatérítési megállapodás keretében mellett, azaz meghatározott %-át visszatéríti a jogelődnek.

- Portfóliótisztítás:

Ezen keretében a követelések jelképes, 1.000,- Ft-os vételáron kerülnek értékesítésre a Banküzlet Zrt. részére.

- Követeléskezelés (kezelésre átvett):

Azon ügyletek, ahol a Banküzlet Zrt. megbízási szerződés alapján eljárva kezeli a Szövetkezeti Hitelintézetek problémás követeléseit, a követelés érvényesítése során a Magyar Takarékszövetkezeti Bank Zrt. igazgatósága által jóváhagyott, „Problémás Ügyek Kezeléséről” szóló szabályzatban foglaltak alapján köteles eljárni. A megbízási szerződés alapján kezelésbe vett ügyek esetében a Társaság negyedévente riportál az ügyek állapotáról a megbízó felé, eredményesség esetén sikerdíj fejében.

A cég nyereségessé tétele új eszközzrendszert igényelt, ezért a Banküzlet Zrt. 2010-ben a korábbi üzletpolitika és működési feltételrendszer megújítását tűzte ki célul. A hatékonyság és az eredményesség javítása érdekében megkezdődött a gazdálkodás minden lényeges elemének átalakítása.

1.1. A követeléskezelés, mint pénzügyi szolgáltatás bemutatása

A magyar jog szerint a követeléskezelés még mindig nem egy letisztázott fogalom. A Pénzügyi Szervezetek Állami Felügyelete elnökének a követeléskezelők számára a követeléskezelési gyakorlatuk során elvárt fogyasztóvédelmi elvekről szóló 14/2012. (XII.13.) számú ajánlása a következőképpen határozza meg: „követeléskezelési tevékenységnek minősül az üzletszerűen nyújtott, saját, vagy harmadik személyt megillető, pénzügyi szolgáltatásból származó késedelmes, lejárt követelés érvényesítése érdekében végzett tevékenység. A követeléskezelési tevékenység fogalma alá nem tartozik a követelés érvényesítése érdekében indított, egyéb törvények által szabályozott jogi eljárások lefolytatása (pl. fizetési meghagyásos eljárás, bírósági végrehajtási eljárás).”

A 14/2012. (XII.13.) számú ajánlás tárgyi hatálya a fogyasztónak minősülő adósokkal szemben végzett követeléskezelési tevékenységre terjed ki. Az ajánlás alanyi hatálya a 2010. évi CLVIII. számú a Pénzügyi Szervezetek Állami Felügyeletéről (Psztv.) szóló törvény 4.§-ban meghatározott olyan szervezetekre és személyekre terjed ki, akik a

követeléskezelési tevékenységet végzik, így például a pénzügyi szolgáltatásból eredő követeléseket vásárló pénzügyi vállalkozás.

Ezen ajánlásban az adós a Hpt. alkalmazásában fogyasztó alatt adós, adóstárs, magányszemély kezes és zálogkötelezett értendő, aki fizetési késelemmel rendelkezik.

1.2. Követeléskezelési szakma áttekintése, a Banküzlet Zrt. helye, szerepe a követeléskezelési szektorban, és a szövetkezeti hitelintézeti körben

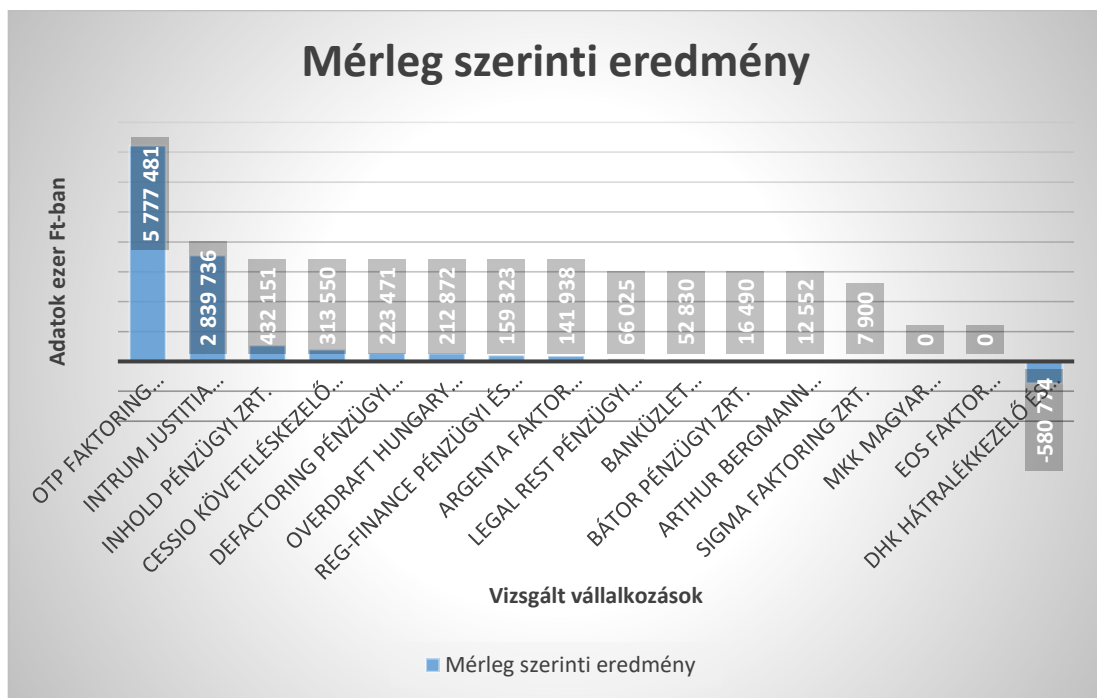
A Szövetkezeti Hitelintézetek az elmúlt időszakban saját szervezetükön belül önálló, vagy külsős problémás ügykezelést alakítottak ki a Takarékbanki szabályozásoknak megfelelően. A szervezet látja el a Szervezeti Hitelintézetek problémás ügykezelési feladatait és felel az NPL állomány hatékony kezeléséért, csökkenéséért. Ennek a munkának egyre hatékonyabb követelésbehajtáson felül jelentős részét teszi ki az NPL állományok egyedi és csoportos engedményezése. Ez részben a Banküzlet Zrt.-nek, részben egy harmadik, külsős félnek történő követelés eladásokkal felel meg.

A Banküzlet Zrt. termékei lehetővé teszik a végleges eladást egy fix összegért, illetve egy jelképes áron történő engedményezést profitmegosztással.

A Szervezeti Hitelintézetek által engedményezett problémás követelések között, a fedezetlen állományon túl, számos esetben fordul elő érdemi fedezettel bíró eladások lebonyolítása is, melyek többségben nem a Banküzlet Zrt.-nek kerülnek értékesítésre, hanem az integráción kívüli félnek.

Az MNB minden évben kiadja a hazai bankok elmúlt évi teljesítményéről szóló, úgynevezett Aranykönyvet, ami a nevével ellentétben egy Excel táblázat.

2015. évben az alábbi diagram mutatja be a Banküzlet helyzetét a piacon:



2. diagramm: A Banküzlet Zrt. helyzete a követeléskezelési piacon a mérleg szerinti eredménye alapján

(saját szerkesztés)

A diagrammon jól látszik, hogy az első helyen Az OTP Faktoring Követeléskezelő Zrt. az OTP Bankcsoport tagjaként a hazai piac legnagyobb követeléskezelője, melyet szorosan követ a Magyar Követeléskezelők és Üzleti Információt Szolgáltatók Szövetségének (MAKISZ) elnöke által vezetett Intrum Justitia Zrt.

A vizsgált vállalat jól láthatóan a piaci középmezőnyben helyezkedik el, majd őt követi az állami kézben lévő MKK Magyar Követeléskezelő Zrt.

Az évtized utolsó éveiben megszorító gazdaságpolitika prognosztizálható, ez a hitelfelvevők fizetési hajlandóságát, lehetőségét szűkíti. A kormány tervezi a követeléskezelési szakma működésének törvényi szabályozását, amennyiben ez megtörténik, akkor a követeléskezelői piac tisztulása várható, ez a Banküzlet Zrt. mint professzionális, prudens cég számára pozitív jövőképet ad.

1.2.1. A Követeléskezelésről és a követelésvásárlásról

A Banküzlet Zrt. tulajdonában lévő követeléseket a következő csoportokba oszthatjuk:

- a) Lakossági (fogyasztóval szemben fennálló) követelések
 - a. Fedezettel rendelkező lakossági követelések
 - b. Fedezettel nem rendelkező lakossági követelések
- b) Vállalati követelések
 - a. Fedezettel rendelkező vállalati követelések
 - b. Fedezettel nem rendelkező lakossági követelések
- c) Egyedi ügyek (kezeléses ügyek)
- d) Sikertelen behajtási és jogi eljáráson túli követelések
- e) Önkormányzati adósságrendezési eljárás

1.2.1.1. Puha behajtási szakasz

A fedezettel nem rendelkező lakossági követelések esetében a jogi eljárás megindítása előtt a kötelezettekkel meg kell kísérelni a kapcsolatfelvételt annak érdekében, hogy a tartozást egy mindkét fél számára elfogadható tartozásrendezési megállapodás keretében rendezzék.

A tartozásrendezés érdekében az alábbi módokon kísérelhető meg kapcsolatfelvétel:

- Írásbeli felszólítás, amelyben értesíti az adóst a fennálló tartozásról. Tartalmazza a követelés pontos összegét tőke, kamat, költség lebontásban, valamint a Társaság elérhetőségét
- Telefonos megkeresés, melyet a Társaság az adóssal folytatott beszélgetést Hpt. 288§ (4) bekezdésének megfelelően rögzíti, erről minden telefonbeszélgetést megelőzően tájékoztatja az adóst.
- Személyes ügyfélfogadás, amelynek keretében a Társaság székhelyén személyes ügyfélszolgálatot biztosít adósok részére. A Társaság részéről két követeléskezelő kolléga tárgyalhat az ügyféllel, az adóssal való négy szemközti tárgyalás a prudens működés miatt nem lehetséges.
- Személyes felkeresés, amely alkalmával Társaság részéről két alkalmazott személyesen felkeresi az adósokat, amennyiben az ügylet nagyságrendje, hordereje, illetve fedezettsége ezt indokolja.

A fedezettel rendelkező lakossági követelés esetén ugyanúgy a fenti eljárás követendő, azzal kiegészítve, hogy a követelés biztosítékként a jogelőd javára bejegyzett (jel)zálogjogot átjegyzésre kerül.

A vállalati követelések esetében is a lakossági követeléseknél megismert eljárást kell alkalmazni.

1.2.1.2. Jogi behajtási szakasz

Az adós önkéntes teljesítésének elmaradása esetén a társaság fizetési meghagyás kibocsátása iránti kérelmet terjeszt elő a 2009. évi L törvény (Fmh tv.) előírásainak megfelelően a Magyar Közjegyzői Kamara rendszerén keresztül.

Amennyiben a jogelőd által átadott iratanyagból kiderül, hogy az ügyben a jogelőd által már megindított jogi eljárás van folyamatban, akkor a végrehajtást kérő személyében bekövetkezett változást, azaz a jogutódlást kérelmezni kell.

A társaság által kezdeményezett végrehajtási eljárás során az eljárás kezdetén a végrehajtó költségelőleg megfizetésére hívja fel a végrehajtást kérőt, amelynek előlegezésre 30 nap áll rendelkezésre.

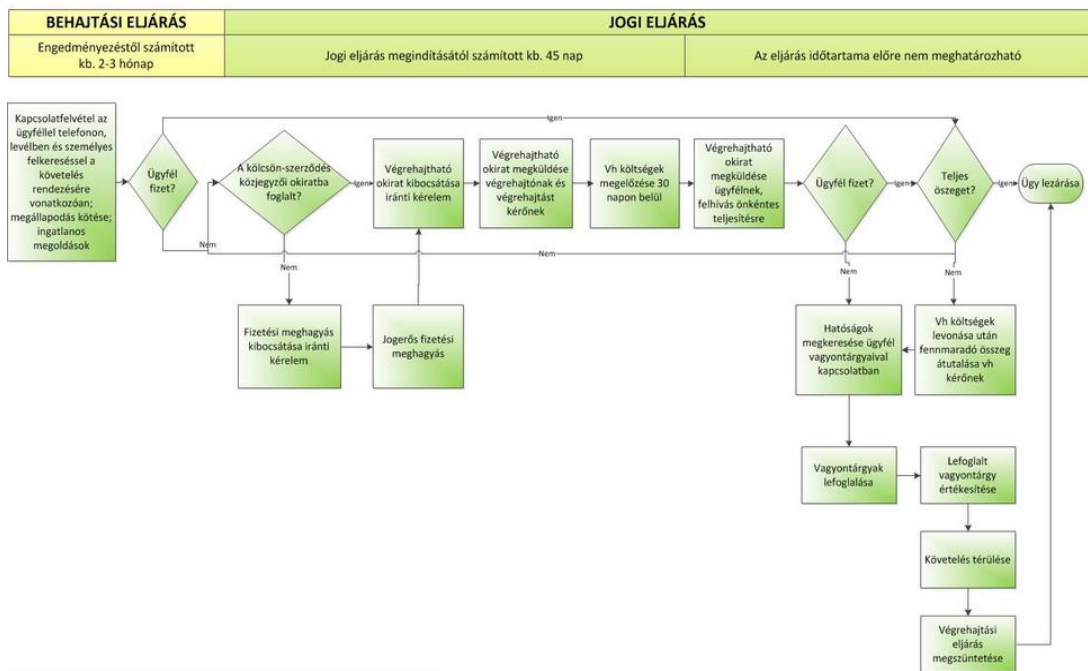
A Banküzlet Zrt.-nek lehetősége van azon követeléseket értékesíteni (engedményezni), melyeknél az így kapott bevétel arányban van a rendelkezésre álló információk alapján kalkulált várható megtérülés időarányosan számított összegével, valamint a követelések leírásához szükséges iratok beszerzési költsége meghaladja a prognosztizálható megtérülést.

Az átvett eszközök piaci (forgalmi értékéről) a társaság értékbecslést készített, melynek célja, hogy az eszköz valós értéken kerüljön a társaság könyveibe.

Az átvett eszközök értékesítésénél törekedni kell arra, hogy az ezek mögé megképzett céltartalék fedezze az értékesítéskor felmerülő veszteségeket, de lehetőségek szerint a nyereséges értékesítés a fő cél. Azokban az esetekben, amikor az ügyféllel szembeni követelés behajtási költsége nincs arányban a várható bevétel összegével, lehetőség van a kintlévőség értékesítésére. A követeléskezelés bármely szakaszában sor kerülhet a Társaság tulajdonában lévő követelés engedményezésére.

Ezzel a lehetőséggel akkor lehet élni, ha a behajtás időarányosan számított megtérülése várhatóan kedvezőtlenebb, mint a követelés értékesítése fejében kapott összeg.

A Banküzlet Zrt. fő célja bevételi és eredményességi javulás elérése és az integrációban résztvevő takarékszövetkezetek között a partnerkörének és üzleti forgalmának növelése. Ehhez a tulajdonosok a szükséges támogatást megadják, többek között a 2011. év elején megkötött bankhitel formájában.



1. ábra: Követeléskezelés folyamatábrája, forrás: otpbank.hu

1.3. SWOT-elemzés

A **SWOT – elemzés** a versenytárs-elemzés és a vállalati belső értékelés egyik legalapvetőbb és legelterjedtebb módszere. Magában foglalja a vizsgált vállalat

- erősségeit (Strengths),
- gyengeségeit (Weaknesses),
- lehetőségeit (Opportunities) és
- veszélyeit (Threats).

A GYELV-elemzés a SWOT-analízis magyar nyelvi megfelelője, amely az elemzési területekre utal, mint **gyengeségek, erősségek, lehetőségek és veszélyek**.

A SWOT-elemzés magában foglalja a Porter-féle iparág-elemzés és a PESTEL-elemzés eredményeit (ezek a külső tényezők és a külső tényezők változásából eredő lehetőségek és veszélyek), valamint a belső elemzésen alapuló tényezőket (az erősségek és gyengeségek).

A SWOT-analízisben az **erősségek** alatt olyan adottságokat értünk, amelyek kapcsán a vizsgált vállalat a versenytárssal szemben relatív előnyt élvez. Ezek lehetnek felhalmozott erőforrások, illetve a tulajdonos által rendelkezésre bocsátott tényezők.

Gyengeségek alatt olyan jellemzőket értünk, amelyekben az elemzett vállalkozás versenyhátrányban van.

A **lehetőségek** olyan vállalkozáson kívüli, makro- és mikro-környezeti tényezők, amelyek kedvező feltételeket biztosítanak a vállalkozás számára. Segíthetik a vállalkozást a pénzügyi háttér stabilizálásában.

Veszélyek alatt azokat a kedvezőtlen külső hatásokat kell érteni, amelyek megnehezíthetik a működés gazdaságos fenntartását, illetve ha nem vesszük időben észre, akkor megoldások nélkül megakadályozhatják a szervezet fejlődését.

A Banküzlet Zrt. SWOT elemzése az alábbiak szerint alakult:

ERŐSSÉGEK	GYENGESÉGEK
<ul style="list-style-type: none"> - Rugalmas, integrált, kisméretű szervezet - „Adósbarát” egyedi elbírálások - Gyors döntési folyamat - Integrált követeléskezelési rendszer 	<ul style="list-style-type: none"> - Költségtudatosság alapjai hiányoznak - Piaci kommunikáció gyenge (weboldal) - Fluktuáció, kezdő munkatársak hosszú betanulása - Kapacitáshiány - Motiváció hiánya
LEHETŐSÉGEK	VESZÉLYEK
<ul style="list-style-type: none"> - Stabil tulajdonosi háttér - Szabad-piaci lehetőségek - Elővásárlási jog szerzése az Szövetkezeti Hitelintézeti körben - Új vezetés, új munkatársak - Elektronikus kommunikáció a végrehajtókkal (dokumentációs költségek csökkentése) 	<ul style="list-style-type: none"> - A célpiacon más követeléskezelők is tevékenykednek (egyelőre nincs kizárólagossága a cégnek) - Túlszabályzott működési környezet - Tulajdonos túlzott mennyiségi és hozam elvárása válságba viszi a céget

2. táblázat: A Banküzlet Zrt. SWOT elemzése (saját szerkesztés)

Milyen Stratégiát válasszon a vizsgált vállalkozás?

Erősségekre és lehetőségekre támaszkodva

- Piacfejlesztő, behatoló stratégia választása a Szövetkezeti Hitelintézeti körben, elsődleges követeléskezelői pozíció elérése
- Erőteljesebb fókusz a magasabb jövedelmezőséget ígérő termékekre és piaci szegmensekre

- Szolgáltatási és minőségi különbségek hangsúlyozása

Gyengeségek felszámolása, veszélyek kivédése

- Marketing és HR stratégia kidolgozása és megvalósítása
- Informatikai folyamatok fejlesztése
- Költségtudatos, proaktív vezetési és célirányos motivációs rendszer bevezetése.

A vezetés számára már felvetésre kerültek ezen akadályok és problémák, amelyek kiküszöbölése végett a stratégiai akciótervében előírta a „Belső költségkalkuláció kialakítása, elvek rögzítése” feladatot.

A fent megnevezett problémák megszüntetése végett foglalkozom a költségszámítási rendszerekkel. A dolgozatom célja a költségtudatos követeléskezelés fejlesztésének és kialakításának bemutatása a Banküzlet Zrt. részére. A vállalkozás számára probléma jelenleg a költségtudatos vezetés, tekintettel arra, hogy eddig nem vizsgálta az egyes részlegek költségét, valamint hogy valójában mennyibe is került egy követelés behajtása, mint humánerőforrás felhasználás, dokumentációs költségek, gazdálkodási költségek és vezetői költségek szempontjából.

A dolgozatom során elkészített költségszámítási rendszerrel és tevékenység specifikusan a Banküzlet Zrt. részére felépített KPI mutatókkal ezeket a gyengeségeket és problémákat kívánja a társaság megszüntetni, a veszélyeket kiküszöbölni.

2. Költségszámítási rendszerek

A cégvezetők és a tulajdonosok a számviteli adatok (mérleg, eredménykimutatás, cash-flow kimutatás) helyett egyre inkább a szervezet hosszú távú kilátásait meghatározó értékteremtésre és értékmegőrzésre koncentrálnak. Ezek alapvető feltétele, hogy:

- megértsük melyek a vállalat, szervezet stratégiai működési területei, és
- költséghatékony termékekkel és szolgáltatásokkal megfelelően válaszoljunk a legfontosabb fogyasztói igényekre.

A megfelelő költségszámítási rendszer kiválasztásával a piaci kihívásokhoz való alkalmazkodást próbálják megoldani, ugyanis ezek segítségével kaphatnak pontos tájékoztatást:

- olyan termékek és szolgáltatások kialakításáról, amelyek kielégítik a fogyasztói igényeket, és egyben nyereséget termelnek a vállalat számára;
- a termékösszetétel és a befektetési döntések támogatásáról;
- a vállalat működésének költségeiről és információt a piaci lehetőségekről.

Nagyon fontos, hogy a költségszámítási rendszerek a megfelelő információt biztosítsák a rövid és hosszútávú döntésekhez. R.S. Kaplan és R. Cooper szerint a költségszámítási rendszereknek három fontos funkciónak kell eleget tenniük:

- 1) A pénzügyi beszámolóhoz szükséges készletértékelés végrehajtása, valamint az eladott áruk beszerzési értékének követése (vállalkozásunk szempontjából nem releváns)
- 2) Tegye láthatóvá a vállalt tevékenységeinek, termékeinek, szolgáltatásainak költségét.
- 3) Visszacsatolást tudjon nyújtani a munkafolyamatok hatékonyságáról a vezetők számára.²

Az első a szervezeteken kívüli érintettek – a befektetők, szabályozó hatóságok, adóhivatal – számára készült, az utóbbi kettő pedig a belső érintetteknek, ugyanis a vezetőknek pontos információra van szüksége a stratégiai döntéshozatalhoz, és az operatív működés fejlesztéséhez.

² R.S. Kaplan, R. Cooper: Költség és Hatás, Panem IFUA Horváth&Partner, Budapest, 2001, 16. o

2.1. Költségszámítási rendszerek négy szintű modellje³

R.S. Kaplan a költségszámítási rendszereket csoportosítva egy négy szintű modellt hozott létre.

A rendszerezés alapját

- az adatok minősége;
- a költségek termékhez és vevőkhöz való rendelése;
- külső beszámolási követelményeknek való megfelelés;
- az operatív és stratégiai kontroll célú felhasználhatóság adta.

Az első szinthez azok a rendszerek tartoznak, amelyek az egyik szempontnak sem felelnek meg. Hibás adatokat adnak, nem szolgálnak segítséget a kontroll feladatok ellátásában és a költségek költségviselőkhöz való rendelésében, valamint még a pénzügyi beszámolás céljainak sem felelnek meg. Ilyen rendszerekkel újonnan alakult vállalkozásoknál találkozhatunk, ahol még nem volt idő vagy pénz egy jól működő rendszer bevezetésére.

A második szinthez Kaplan a vállalatok többsége által használt úgynevezett hagyományos költségszámítási rendszereket sorolja. Ezek alkalmasak a készletértékelésre, az év végi vagy időszakonkénti pénzügyi beszámolók elkészítésére. Azonban nem alkalmasak sajnos a tevékenység felmérésére és a termékek, szolgáltatások, vevők költségeinek és jövedelmezőségének a nyomon követésére, valamint az üzleti folyamatok fejlesztéséhez szükséges információk nyújtására. Azaz az előző részben megfogalmazott, költségszámítási rendszerekkel szemben támasztott másik kettő követelményt nem elégíti ki. A probléma ott van, hogy csak az üzemi és az egyéb költségeket osztja fel a termékekre, a támogató területek által végzett tevékenységek (marketing, értékesítés, disztribúció), költségeit nem, mivel a pénzügyi beszámoló ezek felosztását nem követeli meg. A másik ok pedig az, hogy a költségek allokálása során nem veszi figyelembe azt, hogy egyes tevékenységek és üzleti folyamatok több különböző költségközpont erőforrásait használják.

A harmadik szinthez tartozó rendszerek már ellátják az összes költségszámítási rendszerekkel szemben támasztott követelményeket. Alapvető számviteli és ügyviteli

³ Tartalmilag megegyezik: R.S. Kaplan, R. Cooper: Költség és Hatás, Panem IFUA Horváth&Partner, Budapest, 2001, 2. fejezet

funkciókat nyújtanak a külső érintettek számára, vezetőknek hasznos pénzügyi és nem pénzügyi információkat szolgáltatnak a működésről, és pontos adatot adnak a vevők és termékek költségeiről, de mindezeket különböző testreszabott, elkülönült rendszerekben. Tehát a probléma itt az, hogy nem integrált rendszerek. Erre a szintre a második szintről alacsony beruházási költségek mellett el tudnak jutni a vállalatok, mivel az adataik nagy része már rendelkezésre áll a meglévő pénzügyi rendszerükből.

A negyedik és egyben utolsó szinten lévő rendszerek azok, amelyek az összes követelménynek megfelelnek és egy rendszerben integrálva, kielégítik a külső és belső információs igényeket is.

A költségvetési rendszerek fókuszja	1. szint Hasznavehetetlenek	2. szint Pénzügyi beszámolás centrikusak	3. szint Testre szabottak	4. szint Integráltak
Az adatok minősége	sok hiba, nagy eltérések	megfelel a törvényi előírásoknak, megbízható	megegyezik a 2. szinttel, önálló rendszerekből áll, megosztott adatbázisok	teljesen összekapcsolt adatbázisok és rendszerek
Külső beszámolási előírások teljesítése	nem megfelelő	megfelel az előírásoknak	megfelel az előírásnak	pénzügyi beszámolási rendszerek
Termékek és vevők költségeinek megállapítása	nem megfelelő	pontatlan, rejtve maradó költségek és hasznok	ABC rendszerek kifejlesztése	ABC rendszerek kiterjesztése és integrálása
Operatív és stratégiai controll	nem megfelelő	visszacsatolásban hiányosságok, nem támogatja megfelelően a döntéshozatalt	segíti a döntéshozatalt, hatékony teljesítményértékelési rendszerek kifejlesztése	operatív és stratégiai teljesítmény mérési rendszerek alkalmazása

3. táblázat: A költségvetési rendszerek négy szintű modellje⁴

A vállalatok a hetvenes évek közepéig a hagyományos, egyszerű költségvetési rendszereket használták, mivel addig még a helyi verseny volt a jellemző és a termékek, szolgáltatások standardizáltak voltak. A világméretűvé váló versennyel a termékek és szolgáltatások személyre szabottá váltak, valamint a gyorsaság, a minőség, a teljesítmény létfontosságú lett a siker szempontjából.

⁴ R.S. Kaplan, R. Cooper: Költség és Hatás, Panem IFUA Horváth&Partner, Budapest, 2001, 2.1 ábrája alapján készítve

Így az egyre összetettebbé váló környezeti kihívások hatására, új management elméletek jelentek meg, mint a teljes körű minőségmanagement, az értéklánc elemzés, just in time rendszerek, valamint a tevékenység alapú költséggazdálkodás (Activity-Based Management)

Számunkra a tevékenység alapú költséggazdálkodás fontos, mivel a management elmélet, a tevékenység alapú költségszámítási rendszerek által létrejött információk alapján hozza meg a döntéseket és irányít. A továbbiakban röviden bemutatom a tevékenység alapú költséggazdálkodás elméletét és bővebben a tevékenység alapú költségszámítást és modelljét, mivel a szakdolgozatomat erre a rendszerre építettem.

3. Az ABC és az ABM

3.1. A tevékenység alapú költséggazdálkodás (ABM)

Tevékenységalapú irányítás (ABM) egy olyan eljárás az 1980-as évektől kezdve, amely egy üzleti vállalkozás folyamatait elemzi az erősségekre és gyengeségekre összpontosítva. Pontosabban, a tevékenységalapú irányítás azt a területet keresi, ahol a vállalkozás pénzt veszít. Vizsgálja, hogy ezeket a tevékenységeket meg lehet-e szüntetni, hogy növelje jövedelmezőségét.

Ez a költséggazdálkodási rendszer lehetővé teszi a vállalatok számára azt, hogy céljaikat alacsonyabb költségszint mellett, kevesebb erőforrás felhasználásával éri el. A tevékenység alapú költséggazdálkodás céljait az operatív és stratégiai költséggazdálkodás, mint egymást kiegészítő módszerek alkalmazásával tudjuk elérni.

Operatív ABM-ről van szó, ha a tevékenységek végrehajtásának hatékonyságát növeljük. Az elve, hogy „Csináljuk jól, amit csinálunk”, vagyis a dolgokat megfelelő módon kell elvégezni. A Stratégiai ABM pedig a tevékenységek iránti igényt próbálja meg kielégíteni.

3.2. A tevékenység alapú költségszámítás (ABC)⁵

A tevékenység alapú költségszámítás (ActivityBased Costing) az angolszász területeken indult el, míg ugyanekkor a német területeken az úgynevezett folyamatköltség-számítás került előtérbe. Eleinte az angolszász modellt a pontosabb egységköltség meghatározására fejlesztették ki és csak később merült fel annak a lehetősége, hogy ez segíthet a vállalati folyamatok elemzésében is. A német folyamatköltség-számítás miatt pedig a folyamatok költségeinek pontos ismerete iránti igény merült fel. E két költségszámítási módszert eleinte más-más dolgok feltárására használták, de mára a két irányvonal között a különbségek elmosódtak.

A tevékenység alapú költségszámítás célja az, hogy kielégítse az egyes termékek, szolgáltatások, vevők, és elosztási csatornák erőforrásainak költségeire vonatkozó

⁵ Tartalmilag részben megegyezik: R.S. Kaplan, R. Cooper: Költség és Hatás, Panem IFUA Horváth&Partner, Budapest, 2001 és Chickán Attila, Demeter Krisztina: Az értékteremtő folyamatok menedzsmentje, Aula, Budapest, 2003 kiadványok azonos részeivel

információigényt. A rendszer lehetővé teszi, hogy a közvetlen és közvetett költségeket először tevékenységekre, folyamatokra majd termékekre, szolgáltatásokra, vevőkre vezessük át. „Egy olyan eljárásról van szó, melynek segítségével egy költségobjektum (termék, tevékenység, folyamat) összköltsége oly módon határozható meg, hogy az tükrözze az általa igényelt, vagy ténylegesen felhasznált erőforrások értékét.”⁶

A hagyományos költségszámítási módszerek jól beváltak a vállalkozások számára, amíg a költségek nagy hányadát a közvetlen költségek alkották. Az általános költségeket pótlékoló kalkulációval osztották szét a költségviselőkre. Az elmúlt évtizedekben ezek a költségek drasztikusan megemelkedtek, és így ezzel a módszerrel már nem kaphatunk pontos költséginformációt. Az ABC módszer a hagyományos költségszámítási eljárásokkal szemben pontosan fel tudja osztani az általános költségek egy jelentős részét és biztosítja, hogy a kapott önköltség tényleg az adott termék, szolgáltatás érdekében felmerült költségeket tartalmazza.

Ez a költségelemzés nem a vállalat szervezeti felépítésére, hanem a vállalaton belüli folyamatokra és tevékenységekre összpontosít. A vállalati működésen belül meghatározza a tevékenységeket, ezekhez kapcsolja a különböző költségeket és állapítja meg, hogy a tevékenységek mennyibe kerülnek.

A módszer egyik előnye az, hogy ezzel hatékonyabban lehet a közvetett és támogató tevékenységek által felhasznált erőforrások költségeit hozzákapcsolni a gyártott termékekhez, illetve a kínált szolgáltatásokhoz. Az ABC célja nem az általános költségek felosztása az egyes termékekre, hanem az, hogy képesek legyünk mérni és beárzni minden tevékenységet, erőforrást, amely a szolgáltatásokhoz, termeléshez használunk fel.⁷

⁶ Chickán Attila, Demeter Krisztina: Az értékteremtő folyamatok menedzsmentje, Aula, Budapest, 2003, 478.o.

⁷ Robert S. Kaplan, Anthony A. Atkinson: Vezetői üzleti gazdaságtan, Panem könyvkiadó, Budapest, 2003

3.2.1. Tevékenység alapú költségszámítás modellje⁸

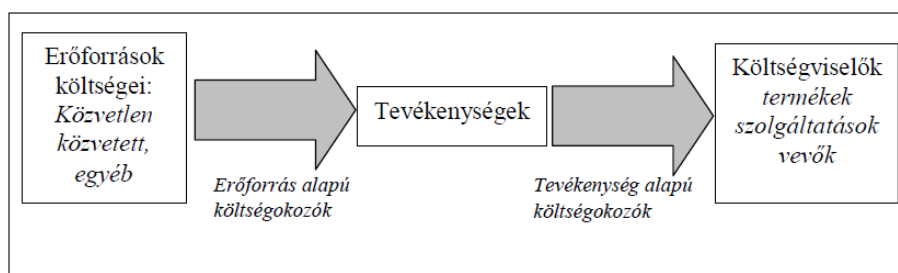
Az ABC modell bevezetéséhez egy újfajta gondolkodási rendszerre van szükségünk. A hagyományos költségszámítási rendszerek csak arra a kérdésre adnak választ, hogy hogyan tudjuk a szervezet költségeit felosztani a pénzügyi beszámoló és a szervezeti egységek költségeinek ellenőrzése céljából, ezzel szemben az ABC rendszer ettől eltérő kérdésekre keresi a választ. Olyanokra, mint például:

- milyen tevékenységet végez a szervezet erőforrásainak felhasználásával?
- mennyibe kerül a tevékenységek és üzleti folyamatok végrehajtása?
- miért kell a szervezetnek tevékenységeket és üzleti folyamatokat végeznie?
- mire fordították a szervezet által felhasznált erőforrást?

Egy jól felépített ABC modell megválaszolja ezeket a kérdéseket, és egy, a szervezet tevékenységein alapuló gazdasági térképet hoz létre a szervezet jövedelmezőségéről és költségeiről. A tevékenység alapú költségszámítási rendszer feltárja, hogy egy szervezet milyen műveleteket végez és megmutatja tevékenységek és üzleti folyamatok tényleges és előre jelzett költségét.

A hagyományos költségszámítási rendszerek a költségeket először a termelő költségközpontokhoz, majd a termékekhez rendelik, míg az ABC modell az erőforrások költségeit tevékenységekhez, majd termékekhez, szolgáltatásokhoz rendeli.

Az ABC modell részei és folyamata



2. ábra: Az ABC modell részei és folyamata, saját szerkesztés

⁸ Tartalmilag azonos: R.S. Kaplan, R. Cooper: *Költség és Hatás*, Panem IFUA Horváth&Partner, Budapest, 2001, *Tevékenység alapú költségszámítás: bevezetés c. fejezetével*

Erőforrások költségei

Az erőforrások költségei a költségnemeket jelentik, ami az 5-ös számlaosztályban található a számlatükörben. Az ABC modell könnyű bevezetéséhez az kell, hogy a vállalat a számviteli politikáját úgy alakítsa ki, hogy legyen a számlatükörnek 6-os és 7-es osztálya is, mert így már lehet látni az egyes termékek miatt felmerült költségeket. A költségek a 6-os számlaosztályban költség helyek szerint, a 7-esben pedig költségviselőik szerint vannak megjelenítve. Tehát a termékek szempontjából a 7. számlaosztályban a közvetlen költségek, míg a 6. számlaosztályban a közvetett költségek kerülnek. A 7. számlaosztályon megjelenő költségeket egyértelműen hozzá tudjuk rendelni a termékekhez, míg a 6. számlaosztályét nem. Az ABC ebben segít nekünk, ugyanis képes arra, hogy a költség helyeken megjelent közvetett költségeket először a tevékenységekre osztja, majd a termékekre. Tehát ezeket a költségeket is átalakítja közvetlenné. Sokszor van, hogy egy termék ABC modell által felosztott közvetett költsége ugyanolyan magas, mint a közvetlen.

Tevékenységek definiálása

Az ABC modell felépítésénél az első lépésben meg kell határozni a vállalat által végzett tevékenységet. „A tevékenység azonosítása egy olyan tevékenység katalógus felépítésében csúcsosodik ki, ami felsorol és definiál minden olyan nagyobb tevékenységet, amit a termelési egységekben végeznek”⁹. Az ABC modellben ezek a tevékenységek fognak a költséggyűjtőkkel válni, miután hozzájuk rendeljük a költségeket. Ilyenkor fontos, hogy olyan tevékenységeket határozzunk meg, amelyekhez jól érthető költségokozókat lehet rendelni, valamint olyan tevékenységeket kell kialakítani, amik egymástól jól elkülöníthetőek.

Már ennél az első lépésnél el kell dönteni, hogy mennyire részletes modellre van szükség, ugyanis egy átfogó komplex vizsgálathoz egy sok tevékenységet tartalmazó katalógusra van szükségünk. Persze a vállalat mérete és működésének összetettsége is meghatározza, hogy hány tevékenységet kell definiálni egy modellben, valamint, hogy mi a vizsgálat pontos célja.

⁹ R.S. Kaplan, R. Cooper: Költség és Hatás, Panem IFUA Horváth&Partner, Budapest, 2001, 134.o.

Tevékenységeknek három típusát különböztetjük meg. Van az úgy nevezett „cost object” típusú, amely egy termék vagy szolgáltatás érdekében merül fel, reallokált, amely más költséghelyek érdekében merülnek fel, és majd azokra lesz ráosztva, valamint a business típusú, amely nem áll ok-okozati kapcsolatban a termék előállításával, így ezek költségei nem kerülnek felosztásra.

Ezzel az első lépéssel sok újdonságot tárhatunk fel, ugyanis így egy tételes listát kapunk arról, hogy milyen tevékenységeket végez a vállalat, megállapíthatjuk, hogy

- bizonyos tevékenységek feleslegesek-e,
- melyek a stratégiai fontosságú folyamatok,
- egy adott folyamatot egyszerűbben is meg lehetne-e szervezni,
- a munka elvégzésének idejét, költségét.

Ezek tudatában a vezetőség megfelelően tudja majd kezelni a tevékenységeket, valamint képes lesz jobban ösztönözni a tevékenységben részt vevő egységek közötti szorosabb együttműködést.

Az erőforrás alapú költségkocozók

Miután megtörtént a tevékenységek azonosítása, a következő lépésben fel kell mérni az elvégzésükhöz szükséges erőforrások értékét, és erőforrás alapú költségkocozók segítségével meg kell határozni a tevékenységek teljes költségét.

Az erőforrások képviselik a modellben a költség alapot. Tartalmuk kialakításánál homogén csoportokat kell létrehozni. Azok tartozhatnak egybe, amelyek hasonló funkciókat töltenek be. Pl: emberek esetén a munkájuk hasonló.

Az erőforrás alapú költségkocozó egy olyan tényező, amely meghatározza a tevékenység által igénybe vett erőforrások nagyságát (pl.: munkaóra, gépóra, négyzetméter). „Az erőforrás alapú költségkocozók alkalmazásával összegyűjtik a költségeket és átvezetik őket a szervezet erőforrásaival végzett tevékenységekre. Ezzel a szervezet megtudhatja, hogy mennyit költ tevékenységre.”¹⁰

¹⁰ R.S. Kaplan, R. Cooper: Költség és Hatás, Panem IFUA Horváth&Partner, Budapest, 2001, 137.o.

A modell használat során gyakran alkalmaznak becsléseket a tevékenységek erőforrásigényének meghatározásához, ez azonban nem gyengíti az ABC modell alkalmazhatóságát. A cél az, hogy a rendszer inkább nagyjából működjön jól, mint teljesen rosszul. Ugyanis sok hagyományos költségszámítási rendszer több tizedes jegyig kiszámolja a termékköltséget, de az önkényes költségfelosztás miatt már az első számjegy rossz.

A költségviselők meghatározása

Ennél a lépésnél történik meg a szervezet összes termékének, szolgáltatásának, vevőjének és értékesítési csatornájának az azonosítása, amik az úgynevezett költségviselők a modellben. A folyamat legvégén a tevékenységek ide futnak be a költségekkel. A tevékenység vagy konkrétan vevőhöz vagy termékhez kapcsolódnak, de lehet, hogy egy termék-vevő vagy szolgáltatás-vevő pároshoz, illetve lehetséges az értékesítéscsatorna – vevő – termék hármashoz történő logikai kapcsolat is. Így ezzel pontosabb képet kapunk arról, hogy egy tevékenység és a ráosztott költség pontosan hova tartozik.

Tevékenység alapú költségokozók

Ebben az utolsó lépésben jön létre az ok-okozati kapcsolat a tevékenységek és a költségviselők között, ugyanis a tevékenység alapú költségokozók kapcsolják össze őket.

Az ABC modellnél háromfajta tevékenység alapú költségokozót választhatunk: tranzakciós, időtartam és intenzitás típusú. A választásnál azt kell eldönteni, hogy mennyire fontos számunka a pontos költségallokáció, mivel minél pontosabb költségokozót szeretnénk használni, annál költségesebb.

Tranzakciós költségokozó megmutatja, hogy egy adott tevékenységet milyen gyakran végeznek. Ilyen például: egy tevékenységben részvevő dolgozók száma, gépbeállítások száma. Ez jár a legkevesebb költséggel az összes költségokozó közül, mivel az adatok általában közvetlenül rendelkezésre állnak, vagy a legkevesebb ráfordítással elő lehet állítani őket. Azonban ez a legpontosatlanabb. Problémája, hogy azt feltételezi, hogy minden alkalommal minden egyes elvégzett tevékenységhez ugyanannyi erőforrásra van szükség. Akkor lehet eredményesen használni, ha az egyes költségviselők által felhasznált erőforrások száma csak kis mértékben tér el. Ha jelentős a különbség, érdemes pontosabb, de költségokozót használni.

Időtartam típusú költségkocozó megmutatja, hogy egy adott tevékenység elvégzéséhez mennyi időre van szükség. Ilyen például közvetlen munkaórák száma. Ez a költségkocozó pontosabb, de költségesebb, mert ehhez meg kell becsülni a végzett tevékenységek időtartamát.

Néhány tevékenység esetében még az időtartam típusú költségkocozó használata sem lehet elég pontos, így ilyen esetben az intenzitás típusú költségkocozót kell használni.

Intenzitás típusú költségkocozó nem csak az időszükségletet veszi figyelembe, hanem azt is, hogy milyen szakértelem kell egy tevékenység elvégzéséhez. Jó példának említhető ehhez a költségkocozókhoz a bankoknál végzett hitelbírálati folyamat. Különböző hitel típusokkal kapcsolatos döntéseknél, különböző hosszúságú időre van szükség a hitel bírálat folyamán és a szakértelem is nagyon fontos ahhoz, hogy a bank jó döntést tudjon hozni egyes esetekben a kockázat, megtérülés és egyéb tényezők miatt. Így tehát különböző hitelekhez különböző szakértelemmel rendelkező alkalmazottra van szükség.

Ez a költségkocozó nagyon pontos becslést képes adni, de érdemes megfontolni a használatát, mert ez a legdrágább az összes közül. Akkor ajánlatos használni, ha a felhasznált erőforrás értékes és belőle igényelt mennyiség változó.

4. Hol érdemes alkalmazni az ABC modellt?

A tevékenység alapú költségszámítást legkülönbözőbb profilú vállalatoknál használják annak érdekében, hogy megértsék a szervezet működését, költségeit és segítsen a döntések meghozatalában.

Az ABC modell eredetileg a termelő vállalatoknál alakult ki, a szolgáltató vállalatok csak később kezdték el alkalmazni. Kaplan szerint ez azért alakult így, mert a szolgáltató szektorban nem volt verseny, mivel jellemzően kormányzati tulajdonban voltak, vagy kormány által irányított monopóliumok jellemezték ezt a szektort. Így nem voltak érdekeltek a költségek csökkentésében, a hatékonyabb működés elérésében, a nyereséges szolgáltatások előállításában és a vállalati folyamatok megértésében.

Szolgáltató vállalatoknál jellemzően a részlegek tervezésen alapuló controllingja volt az általános gyakorlat, így a szolgáltatások pontos költségeit nem számolták ki. Így csak később merült fel az igény egy olyan rendszer alkalmazására, ami mindezekre választ ad. A termelő vállalatoknál verseny volt, így a rákényszerültek egy jól működő költségszámítási rendszer használatára.

A gyakorlatban az ABC modell kialakítása ugyanúgy történik mindkét fajta vállalat esetében, mivel a szolgáltató vállalatoknál is ugyanolyan irányítási kérdések merülnek fel, mint a termelő vállalatoknál. Nem szükséges egy új alapelv bevezetése ahhoz, hogy használni tudjuk az ABC modellt szolgáltató vállalatoknál is.

Tehát az ABC modell mind a termelő, mind a szolgáltató vállalatoknál egyaránt működőképes. Azt, hogy hol érdemes használni, a vállalat tevékenység- és költség összetettsége, illetve a struktúrája dönti el. Kaplan három szabályt határoz meg ezzel kapcsolatban:

Az első fontos dolog az, hogy ott érdemes használni a tevékenység alapú költségszámítási rendszereket, ahol a közvetett és járulékos költségek magasak, mivel az egész modell lényege a közvetett költségek felosztása. Ott, ahol majdnem minden költség közvetlen, elegendő a hagyományos költségszámítási rendszerek használata.

Magas költséggel járó területeknél érdemes bevezetni a tevékenység alapú költségszámítást, mert az átláthatóság és a tevékenység javítása, fejlesztése nagy hasznot hozhat a szervezet számára.

Második fontos jellemző a tevékenység, a struktúra bonyolultsága. Ha majdnem minden tevékenység a termelési egységek szintjéhez kötődik, tehát nincs sorozatszintű vagy termékfenntartó tevékenység, akkor sincs értelme a hagyományos rendszereknél kissé bonyolultabb ABC modell bevezetésének, mert hasonló eredményeket fognak nyújtani.

Harmadik fontos szabály a diverzitás, ahol a termékek, vásárlók, folyamatok változékonyak, különbözőek és nagyszámúak, ott nagy segítséget tud nyújtani az ABC modell, mert pontosabb képet tud adni a költségek okairól.

Ezek alapján ideális jelölt lehet egy követeléskezeléssel foglalkozó vállalat a tevékenység alapú költségszámításra.

A tevékenységen alapuló költségelemzés technikája lehetővé teszi az olyan szervezetek erőforrás felhasználásának részletes elemzését, ahol magasak a személyzeti kiadások.

Az információ szerzés alapja a tevékenység, így egy adott tevékenység olyan feladatcsoportként határozható meg, amelynek végrehajtásaként egy termék keletkezik, amit aztán a költségviselő, vagy egy adott szervezeti egység munkafázisaihoz kapcsolhatunk.

Szabályok adják meg a költséghozzárendelés alapját, a számláktól a tevékenységig. Az ABC módszer alapjára a költségek vizsgálatával foglalkozik, azonban nem szabad megfeledkezni a bevételről sem. A költségelemzés folyamata során azonosítjuk, megmérjük, hozzárendeljük és elemezzük az egy adott tétellel kapcsolatban a felmerülő kiadásokat.

A fent taglalt módszert a Banküzlet Zrt. tekintetében az alábbiak szerint tudom alkalmazni és módosítani a tevékenység specialitásához mérten.

A társaságon belül működő osztályokat megkülönböztetjük egymástól az alapján, hogy milyen módon támogatják a követeléskezelők munkáját.

A vállalkozásnál megkülönböztetünk a work-out igazgatóságon belül Lakossági és Vállalati követeléskezelési osztályt, dokumentáció management osztályt, pénzügyi- és számviteli osztályt, valamint a vezetői osztályt.

Tekintettel arra, hogy a vizsgált társaság szolgáltatást nyújt, így a költségek felosztása is jóval nehezebb, mint egy termelő vállalkozásnál, hiszen itt maga a szolgáltatás a követelés behajtását jelenti. A támogató területek költségeit hozzávetőlegesen tudjuk meghatározni, mivel a költségfelosztásnál a leggyakrabban használt cost driver az adott részlegen dolgozó személyek aránya, valamint a portfólió darabszáma.

A Társaság 2015-ben realizált bevételeinek és költségeinek felosztását a dolgozatomban első felében bemutatott tevékenység alapú költségelemzés lépései alapján mutatom be.

A Banküzlet Zrt. éves beszámolóját a hitelintézetekről és a pénzügyi vállalkozásokról szóló törvényben (Hpt.), valamint a számviteli törvényben megfogalmazott alapelveknek és a hitelintézeteknek és a pénzügyi vállalkozások éves beszámoló készítési és könyvvezetési sajátosságáról szóló 250/2000. (XII.24.) kormányrendelet előírásainak megfelelően készíti el, összhangban a társaság számviteli politikájával.

Az elemzésemhez a 2015.12.31.-i fordulónapra elkészített és vizsgált mérleget használtam fel.

A vállalkozáson belül 5 részleget különítünk el egymástól, de ezekből csak az üzleti tevékenységet végző lakossági és vállalati work-out osztály, amely bevételt realizál.

A 2015. évi főkönyvi adatok alapján az 5. és a 9. számlaosztályban szereplő költségeket, bevételeket és a ráfordításokat ezek között az osztályok között különböző felosztási mód szerint bontottam meg.

Ezek a felosztási módok az alábbiak szerint alakultak:

- teljes munkaidőben dolgozók száma (fő),
- monitorok száma (db),
- terület (m²),
- személygépjárművek száma (db),
- kezelt portfólió darabszáma (aktív és passzív db),
- mobiltelefonok darabszáma (db),
- peres eljárások száma (db),
- kimenő posta darabszáma (db).

A részletes felosztás az 1 számú mellékletben található. Ezt követően az adatok feldolgozására és a vállalati eredmény meghatározására a többlépcsős fedezetszámítást alkalmaztam, amit a soron következő oldalon található táblázat mutat be.

Ez tulajdonképpen a többlépcsős direct costing eljárás, amely direct costing (egyszintű közvetlen költségszámítás) továbbfejlesztett változata. Fő különbség a két eljárás között, hogy jelen esetben az állandó költségeket több elemre, rétegre bontjuk és csoportosítjuk.

„Az állandó költségek felbontása révén differenciáltabb képet kapunk a különböző fedezeti szintekről, de részletesebben betekintést nyerünk ezen költségek struktúrájába is.”¹¹







Vetítési alapként használhatunk: termékeket, termékcsoportokat, szervezeti vagy más költségfelmerülési objektumokat. A különböző fedezeti szintekhez és végül az eredményhez az állandó költségek rétegekre bontásával jutunk.

A kalkulációból nem kapunk közvetlen információkat arról, hogy mely költségek építhetők le rövid-, közép-, vagy hosszútávon.

¹¹ Körmendi Lajos-Tóth Antal: A controlling alapjai, Saldó, Budapest, 2011, 143.o.

A Banküzlet Zrt. költségeinek felosztása (saját készítés):

adatok Ft-ban

Megnevezés	Lakossági osztály	Vállalati osztály	Dokumentáció management	Gazdálkodás számvitel, adózás, munkaügyek, stb.	Zrt. általános irányítási és ellenőrzési költségei	Zrt összesen
Bevétel	326 642 389	307 324 978	-	-	-	633 967 367
Tevékenység közvetlen költsége	94 210 990	28 055 570	29 956 371	18 297 194	50 620 807	211 140 931
Fedezet I.	232 431 399	279 269 409	- 29 956 371	- 18 297 194	- 50 620 807	-
Dokumentáció management	- 26 651 329	- 3 305 041				- 29 956 371
Fedezet I .Dokumentációs költségekkel együtt	205 780 069	275 964 367				481 74 436
Gazdálkodás, számvitel, adózás, munkaügyek, stb.	9 427 361	8 869 833				
Fedezet II.	196 352 708	267 094 534				463 447 243
A vállalkozás általános irányítási és ellenőrzési költségei	- 26 081 628	- 24 539 178				
Fedezet III.	170 271 080	242 555 356				412 826 436

adatok Ft/portfólió(db)-ban

Aktív portfólióelemre jutó . költség	7 314	26 471
Aktív portfólióelemre jutó Fedezet I. Dok. költség	22 278	295 149
Aktív portfólióelemre jutó Fedezet II. költség	21 257	285 663
Aktív portfólióelemre jutó Fedezet III. költség	18 434	259 417

A nettó árbevétel tekintetében jól látható, hogy szinte egyenlő arányban alakult a két csoport között, annak ellenére, hogy a teljes portfólió állomány csupán 11%-t kezeli a vállalati csoport. Ennek oka az, hogy a csoporton belül 25 400 000,- Ft értéken került továbbértékesítésre vásárolt követelés.

A tevékenység közvetlen költségei jól mutatják, hogy az egyes osztályok milyen költségekkel és ráfordítással járnak a vállalkozás számára. A közvetlen költségek javát a lakossági osztályon belül a bérköltség, a személyi jellegű kifizetések és a bérjárulékok teszik ki. A lakossági osztály létszáma 8,5 fő, amíg a vállalati osztály által kezelt ügyekért 1,5 fő a felelős (9 fő teljes munkaidőben dolgozó követeléskezelő és a work-out igazgató helyettesre- mint lakossági és vállalati osztály vezetőjére - jutó költségek és bevételek 0,5-0,5 fő arányban került számbavételre).

Az emberi erőforrásokkal való gazdálkodás olyan stratégiai eszközzé válik napjainkban, amelynek döntő szerepe van a vállalkozások jövedelmezőségére, hosszú távú életképességére, sikerességére. A munkavállaló a vállalkozás legdrágább erőforrásaként is funkcionál.

Az emberi erőforrás az alábbi tulajdonságokkal rendelkezik:

- a munkavégzés során nem használódik el
- önállóan gondolkodik, szabad akarata van
- innovatív, képes megújulni
- nem raktározható, nem tartalékolható, ezért folyamatos felhasználására van szükség
- nem a vállalat tulajdona, értéke nem része a saját tőkének

A nettó árbevétel és a tevékenység közvetlen költségének különbsége adja a Fedezet I.-t. Ez tulajdonképpen a termékszintű fedezet, de nem mutatja pontosan egy termék jövedelmezőségét, mert nem vontunk le minden költséget, ami a termék miatt keletkezett.

Ezt követi a „Dokumentáció, management” költségeinek felbontása. A táblázatból látható, hogy a 2015. évben a Banküzlet Zrt.-nél ezen költségek összege 29 956 371,- Ft, amely a vállalkozás nagyságát és az árbevételét nézve magas. Ide tartozik minden olyan költség, amely az osztályon dolgozók bérköltségével, járulékaival, valamint a portfóliókhoz kapcsolható postai, telekommunikációs, bérleti díj és egyéb járulékos

költségek. Az ügyekhez tartozó aktákat fizikailag őrzi a vállalkozás. Ezen akták tárolása, mozgatása, raktározása igen költséges.

Dokumentációs költség nagyságának oka az is, hogy az adósoknak nem célja, hogy a vállalkozás kapcsolatot tudjon teremteni velük, így számos esetben csak növeli a költségeket a kiküldött levelek száma, azonban eredményt nem hoz. Ezek a problémásan nagy költségek lecsökkenthetőek lennének, ha a társaságnál bevezetésre kerülne a VIEKR¹² rendszerhez, amely egy elektronikus bírósági végrehajtókkal való kommunikációt elősegítő levelező rendszer. Ez nagy mennyiségben csökkentené a postai és dokumentációs költségeket, valamint a dolgozók munkáját is megkönnyíteni, hatékonyabbá téve a napi feladatok elvégzését.

A dokumentációs költségek figyelembe vételével és felosztásával, a Dokumentációs költségekkel csökkentett Fedezet I.-t kapjuk. Ez a termékcsoportok szintjén összegzett fedezet, de ez még nem mutatja az egyes termékcsoportok jövedelmezőségét, mert nem vontunk le minden költséget, amelyek az egyes termékcsoportok megléte miatt keletkeztek.

A pénzügy-számviteli költségeket levonva jutunk el a Fedezet II.-höz, amely a vállalati csoport szintű fedezet, de nem mutatja pontosan az egyes vállalati csoportok jövedelmezőségét, mert nem vontuk le az üzemi fix költségeket.

Utolsó sorban a vezetéssel és irányítással kapcsolatos költségekkel csökkentjük le, amely tartalmazza az igazgatási, vezetési költségeket. A felügyelő bizottság és az igazgatóság tisztelet-díját, a cégjogi képviselő díját, a könyvvizsgálat és a belső ellenőrzés költségeit is. Ezen költségek levonásával jutunk el a Fedezet III.-hoz, amely a vállalati eredmény.

A számítás alapján a vállalati osztály volt jövedelmezőbb a 2015. évben, azonban ez betudható a lakossági osztály magas költségeinek is és az általuk kezelt nagy mennyiségű portfóliószámoknak.

A vállalati eredményt tovább bonthatjuk az aktív portfólióelemekre is a fedezeti központok tekintetében, amely megmutatja, hogy egy portfólió elem mennyibe kerül a vállalkozásnak.

¹²Végrehajtási Iratok Elektronikus Kézbizítési Rendszere

4.1. Egyedi követelésvásárlási akciók döntés előkészítése (várható megtérülés egybevetése a költségadatokkal)

Az egyedi követelésvásárlási döntésekhez egy, a piachoz egyedileg kialakított elemzés felhasználása is célszerű lenne a vállalkozás számára, mivel a Banküzlet Zrt. jelenleg nem számol a követelések megtérülését követő költségekkel, az ügy további menedzselésével, csakis kizárólag az engedményes takarékszövetkezet piaci helyzetével, valamint a követelés csomagban található fedezeti ingatlanok alapján dönt, hogy megvásárolja-e azt. Így a vállalkozás nem számol a követelések kapcsán felmerülő egyéb költségekkel (pl.: megtérülést követő dokumentáció megőrzési költségek, mivel külső irattárat kell bérelni a nagymennyiségű követelésállomány miatt).

Az egyedi követelésvásárlás során az egyik legfontosabb kérdés: a megtérült követelések összege fedezi-e a további költségeket?

Ezen probléma megoldására az alábbi egyedi követelésvásárláshoz kapcsolódó kalkulációs táblázat bevezetését javaslom a vállalkozás számára. A követelések nyomon követése kapcsán felmerült nehézségekre az alábbi segéd táblázat segítséget nyújthat a jövőben a vállalkozás számára, hogy megfelelően értékelhesse az egy-egy követelés csomag megvásárlásával kapcsolatos döntéseit.

Példa:

Az elemzés alapjául 2016. évben vásárolt 47 elemű követelés csomagot vizsgáltam.

A követelés csomag eredeti névértéke:	49 377,- e.Ft
Kihozatal a névértékre %-ban:	2,50%
Kihozatal 3 éven át vizsgálva évi:	1 234,- e.Ft
Kezelési költség E Ft/db	7 310,- e.Ft, amely
<i>felmerül az első évben</i>	
Dokumentációs költség E Ft/ db	1 867.-e.Ft, mivel
<i>az átvételtől számítva 10 éven át kell megőrizni a dokumentumokat.</i>	
Gazdasági adminisztrációs költség E Ft/db	1 140,- e.Ft, mivel
<i>a megtérülések vonatkozásában pénzügyi és a könyvelési költségek merülnek fel</i>	

Adatok e. Ft-ban	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	Összesen
Díjak, illetékek	50	50										100
Kezelési költség	344											344
Dokumentációs költség		88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	877
Gazdasági adminisztrációs költség		54	54	54	54							214
Vételár	1 643											1643
Összes kiadás	2 037	191	141	141	141	88	88	88	88	88	88	3178
Megtérülés	0	0	1234	1234	1234							3703
Egyenleg	-2 037	-191	1093	1093	1093	-88	-88	-88	-88	-88	-88	525
NME	484 Ft											
Diszkont kamatláb (BUBOR 2016.11.23)	0,66%											

4. táblázat: Egyedi követelészárlási kalkulációs táblázata (saját készítés)

Erre a típusú elemzésre azért van módunk, mert ismerjük a tevékenységből fakadó költségeket, költségszámítási rendszer kialakításra került a vállalkozásnál. Így a vezetés biztosabban döntést hozhat az egyedi ügyek tekintetében, ezzel azt a kockázati problémát tudja kiküszöbölni, hogy esetlegesen olyan követelészomagot vásároljon meg, amelynek a hostpitalása vélelmezhetően nagyobb költséggel jár, mint amennyi vállalati szintű árbevétel összege.

4.1.1. Lakossági követelés költségfüggvényének meghatározása, optimális lehetőségek vizsgálata

Egy portfólió fedezeti pontjának vizsgálása olyan vállalati hiányosságra nyújthat megoldást, amelyek a követelések leírásával kapcsolatosak. A társaság nem méri, nem írja le azonnal és nem figyeli folyamatában azon követelést, amelyek bizonyos szempontrendszer alapján már esetlegesen nem érvényesíthető jogi úton, adósoktól önkéntes befizetés nem érkezik. Ezen ügyeket az INDECS¹³ követeléskezelési programban számon tartja, a papír alapú aktákat tárolja és ez költséget generál a vállalat számára (helyet foglal, tehát tárolási költsége van, dokumentálni kell az állapotát, tehát emberi erőforrást igényel stb.). Az alábbiakban bemutatott költségfüggvény segítségével

¹³INimitableDEbtCollection System: irodaautomatizálási rendszer a követeléskezeléshez

a vásárolt követelés fedezeti pontja meghatározható, az a pont, ahonnan már nem érdemes tovább foglalkozni vele, könyveiből kivezethetné, ezzel csökkentve és tudatosabbá téve a költséggazdálkodását.

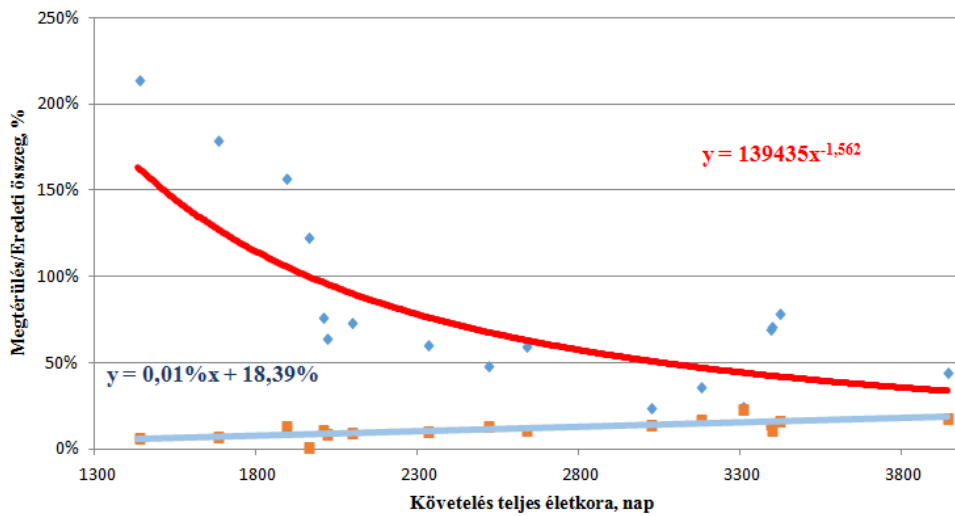
A függvény meghatározásához olyan követeléscsoport mintát állítottam össze, amelyek lakossági ügyfelektől származó követelések és piaci áron vásárolta a társaság. A kiválasztás szempontjai között szerepelt, hogy a 2011 és 2012. évben vásárolt követelések legyenek. Ezek a követelések 3 különböző takarékszövettől származnak, további feltétel volt, hogy évek óta a Banküzlet Zrt.-nek adják el a lejárt és felmondott követeléseiket. Extrém adatként kizártam azokat az ügyleteket, amelyeket 2016-ban a társaság lezárt és kivezette a könyveiből. Ezen követelések adatait a 2. számú melléklet tartalmazza.

A felvett összeg és a megtérült követelés összegének különbségét az adja, hogy a Banküzlet Zrt. részére engedményezett követeléskezelés az eredeti felvett hitel összegén felül a felhalmozódott lejárt kamatokat, a késedelmi kamatot, a kezelési és egyéb bankköltségek összegét is tartalmazza.

A követelés teljes életkorát a költségarányos megtérüléséhez viszonyítva mutatja a követelések fedezeti pontját, tehát azt a pontot, amikortól már nem érdemes a követeléssel foglalkozni, mivel valós, érdemi megtérülés már nem várható. Ezek az ügyek kivezetésre javasoltak, amelyet a szakmai management bírál el. A követelés fedezeti pontját nagyban befolyásolja az ár, amelyen vásárolta a vállalat a követelést.

A fejezetben bemutatott függvények megmutatják, hogy a követelés vételár %-nak függvényében mennyi ideje van a vállalkozásnak, hogy behajtsa a követelést, mielőtt eléri az ügy a fedezeti pontot.

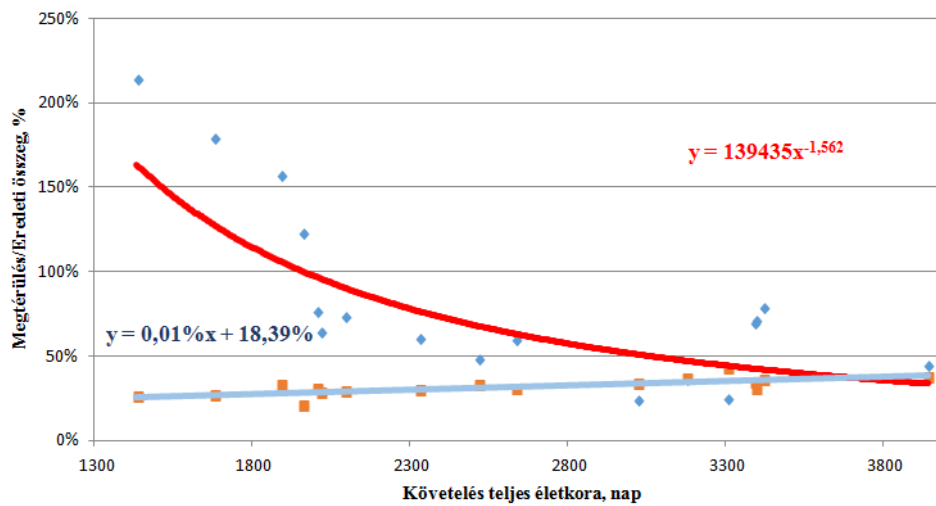
Fedezeti pont



3. diagramm: Fedezeti pont a kezelésre átvett ügyek esetén (saját készítés)

Amennyiben a vállalkozás **kezelésre** veszi át az ügyet, abban az esetben vételárat nem fizet, csak sikerdíj illeti meg. Ennek tekintetében a „végtelenségig” kezelheti, hiszen a saját állományában nem szerepel, könyveiben vételár nem szerepel.

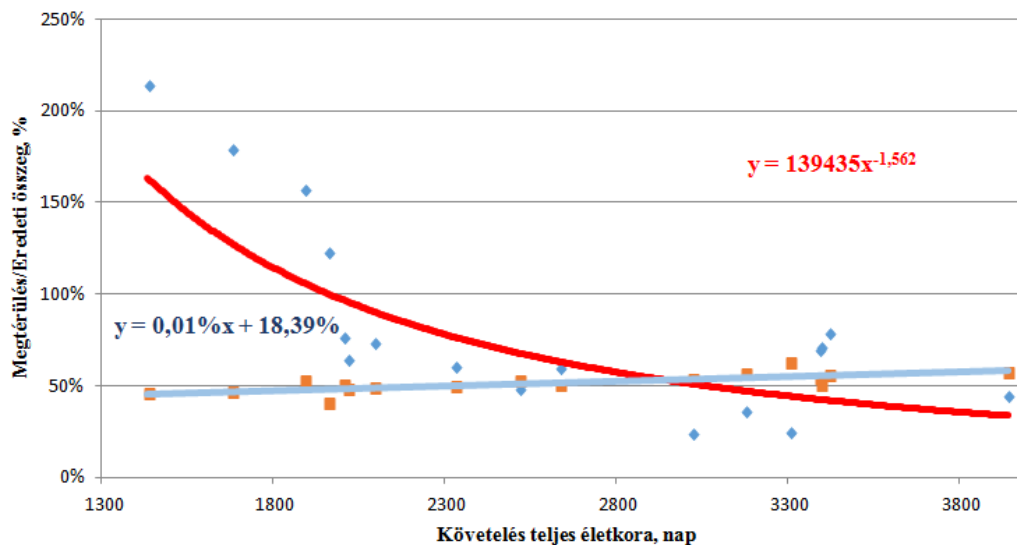
Fedezeti pont



4. diagramm: Fedezeti pont a FIX konstrukcióban átvett ügyek esetén (saját készítés)

Az 4. számú diagramm azt az esetet mutatja, amikor a vállalat **FIX** termékcsomagban vásárolja meg a követelését, tehát a követelés névértékének kb. 20%-t fizeti ki csomag szinten.

Fedezeti pont



5. diagramm: Fedezeti pont a piaci áras konstrukcióban átvett ügyek esetén (saját készítés)

A grafikon megmutatja azt az esetet, amikor a vállalkozás **piaci áron** vásárolja meg a csomagot, tehát a követelés névértékének 30%-t fizeti ki.

A grafikonokból látható, hogy minél magasabb a vételár annál hamarabb éri el a követelés a fedezeti pontját az eltelt napok tekintetében.

4.1.2. KPI –teljesítménymérés bevezetésének lehetőségei

A **teljesítmény alapú szolgáltatásmérés (KPI – Key Performance Indicator)** olyan rendszer, amely a minőséget jelentősen befolyásoló elemeit méri, a mérési eredmények számszerű megjelenítését teszi lehetővé.

A KPI mutatók mérésére napi, heti és havi időszakonként is van lehetőség. Ezek a mutatók a vállalat teljesítményének azon tulajdonságaira koncentrálnak, melyek leginkább befolyásolják a jelenlegi és a jövőbeli sikert.

A KPI rendszer alapja a méréshez szükséges független, tárgyilagos adatgyűjtés és az átláthatóság. Ezek garantálják, hogy a KPI rendszer azonnali, jól átlátható, és nem befolyásolható értékeket mutassanak a mérni vagy vizsgálni szándékozott folyamatok aktuális teljesüléséről.

A Banküzlet Zrt.-nél jelenleg nincs felállítva tevékenység alapú szolgáltatásmérés, azonban a vállalat törekszik ezen rendszer kialakítására a teljesítmények pontosabb mérése érdekében.

A KPI rendszer, mint vezetői segédeszköz is jól funkcionál, mivel sok esetben a hibákat a folyamatban dolgozó tagok nem tudják felismerni, ami adódhat a rutinszerűvé vált munkavégzésből, a belső nézőpontú csőllátásából adódóan. A folyamatokhoz jól illeszkedő **teljesítménymutató rendszer** normális esetben már a valódi probléma előtt jelezheti a management számára, hogy valami nem a kívánt vagy tervezett módon történik, tehát eltérnek a kitűzött céloktól.

Stratégiai szempontból talán az elsődleges és legfontosabb funkciója egy KPI mutatószám rendszernek a vállalati stratégia célok teljesülésének mérése. Nem elég a célok meghatározása, azokat mérni is kell. Ha nem mérjük a megvalósulás mértékét, akkor nem leszünk tisztában azzal, hogy a vállalkozás a megfelelő irányba tart-e, és azt az elvárt teljesítménnyel teszi-e.

A KPI mutatóknak számos előnye mellett hátrányai is vannak:

- Ha a szükséges adatok kiválasztása, és mutató kiszámolása több időt vesz igénybe, mint amennyi haszonnal az járna. Egy rendszer kialakítása során figyelni kell arra, hogy csak olyan mutatókat használjunk, amelyeknél a befektetett idő megtérül.
- Ha nem tisztázzuk egy mutató fontosságát, számítási módját az alkalmazottak felé, akkor hajlamosak azt figyelmen kívül hagyni.
- Ha kijelölt célok elérhetetlennek tűnnek, melyeknek a teljesítése lehetetlen a szervezeti tagok számára, akkor az alkalmazottak érdektelenné válnak, nem azonosulnak a szervezeti célokkal.

Egy hatékony és jól használható **KPI rendszer** kialakítása során alkalmazhatunk egy sorvezetőt, amely a teljesítménymutató céljaival kapcsolatos elvárásokat foglalja össze. Ezt a szakirodalom **SMART** céloknak nevezi.

S, mint specifikus, vagyis részletes, mindenki által érthető (világos célok).

M, mint mérhető, vagyis a kitűzött cél megvalósulását, annak mértékét számszerűsíteni, ellenőrizni tudjuk.

A, mint attraktív, vagyis kihívást jelentő, vagyis a cél által kitűzött eredmények elérése kihívást jelent.

R, mint reális, vagyis legyen „témába vágó” és elérhető.

T, mint tervezett időtartamra szóló, vagyis legyen belátható időszakon belül megvalósítható.

Ahhoz, hogy a célok által kitűzött eredményeket elérjük, úgy a SMART kritériumrendszernek meg kell felelni.

Jelenleg a kiegészítő mellékletben bemutatott általános mutatókon felül a Banküzlet Zrt, nem vizsgálja a költségei felmerülésének okát és azok arányát. A mutatószámrendszer felépítésének szükségességét a magas működési költségek adják. A dolgozatomban korábbi fejezeteire építve az alábbi mutatószámok vizsgálata, elemzése és ellenőrzése lenne célszerű havi, negyedéves és éves bontásban:

- Zrt. általános irányítási és ellenőrzési költségeinek meghatározása

$$\frac{\text{Zrt. általános irányítási és ellenőrzési költségei}}{\text{összes költség}} = 22,89\%$$

- Zrt. általános irányítási és ellenőrzési költségei az árbevétel tekintetében

$$\frac{\text{vezetői költségek}}{\text{összes árbevétel}} = 7,98\%$$

A Banküzlet Zrt. általános irányítási és ellenőrzési költségei magasak, de ennek főleg az oka, hogy a követeléskezelési tevékenység a Hpt. szerint kötelezően magas vezetői költségekkel jár (Zrt. forma kötelező, tehát szükséges igazgatóság, felügyelő bizottság, belső ellenőr, top minősítésű auditor alkalmazása)

- Gazdálkodás, számviteli költsége

$$\frac{\text{Gazdálkodás, számviteli költségek}}{\text{összes költség}} = 8,27\%$$

- Gazdálkodás, számvitel költségek az árbevétel tekintetében

$$\frac{\text{Gazdálkodás, számvitel költsége}}{\text{összes árbevétel}} = 2,89\%$$

A gazdálkodási, számviteli költségek annyival magasabbak más vállalkozásokhoz képest, hogy a hitelintézetek és a pénzügyi vállalkozások éves beszámoló készítési és könyvvezetési kötelezettségének sajátosságairól szóló 250/2000. (XII.24.) számú kormányrendelet betartása kötelező a 2000.évi C. törvény mellett.

- Egy darab lakossági követelés ára a dokumentációs költséggel terhelt fedezeti összeghez viszonyítva

$$\frac{\text{Lakossági Fedezet I.dokumentációs költségekkel}}{\text{Aktív lakossági portfóliószám}} = 25\,163,-\text{Ft/db}$$

- Egy darab vállalati követelés ára a dokumentációs költséggel terhelt fedezeti összeghez viszonyítva

$$\frac{\text{Vállalati Fedezet I.dokumentációs költségekkel}}{\text{Aktív lakossági portfóliószám}} = 298\,684,-\text{Ft/db}$$

- Lakossági csoport költségének aránya az aktív portfólió elemszámához viszonyítva

$$\frac{\text{Lakossági csoport költsége}}{\text{Aktív lakossági portfóliószám}} = 10\,199,-\text{Ft/db}$$

- Vállalati csoport költségének aránya az aktív portfólió elemszámához viszonyítva

$$\frac{\text{Vállalati csoport költsége}}{\text{Aktív vállalati portfóliószám}} = 30\,006,-\text{Ft/db}$$

- Dokumentációs költségek aránya a vállalkozás kezelésében lévő összes portfólióra nézve

$$\frac{\text{Dokumentációs költségek}}{\text{Portfóliók darabszáma}} = 1\,867,-\text{Ft/db}$$

Ezzel a költségekkel jelenleg a vezetés nem számol, pedig a különleges archiválási előírások tekintetében a papír alapú dokumentáció egyelőre nem kiváltható.

- Dokumentációs költségek aránya az összes költséghez mérve

$$\frac{\text{Dokumentációs költségek}}{\text{Összes költség}} = 14\%$$

- Egy lakossági portfólióra jutó vállalati eredmény

$$\frac{\Sigma \text{Fedezet}}{\text{Aktív lakossági portfóliószám}} = 18\,434,-\text{Ft/db}$$

- Egy vállalati portfólióra jutó vállalati eredmény

$$\frac{\Sigma \text{Fedezet}}{\text{Aktív vállalati portfóliószám}} = 259\,417,-\text{Ft/db}$$

- Lakossági csoport költségének és bevételének aránya

$$\frac{\text{Lakossági tevékenység közvetlen költségei}}{\text{Lakossági árbevétele}} = 28,84\%$$

- Vállalati csoport költségének és bevételének aránya

$$\frac{\text{Vállalati tevékenység közvetlen költségei}}{\text{Vállalati csoport árbevétele}} = 9,13\%$$

4.2. Éves tervezés, súlypontképzés, melyik portfólió hoz eredményt, melyik viseli a költségeket (BOSTON MÁTRIX)

A mikrokörnyezet elemzése során sok módszer áll rendelkezésre. A mikrokörnyezet elemzésére, elsősorban a környezetvédelmi termékeket gyártó, szolgáltatásokat végző vállalatok stratégiájának elkészítésénél használjuk a portfóliómódszert. Ez a legáltalánosabban ismert piaci elemzési módszer. Lényege, egy vállalat termékeinek és szolgáltatásainak, valamint a környezet adta lehetőségeknek elemzése, összevetése.

A portfólió elemzés legegyszerűbb változata a BCG – mátrix, amelyet a **Boston Consulting Group** dolgozott ki.

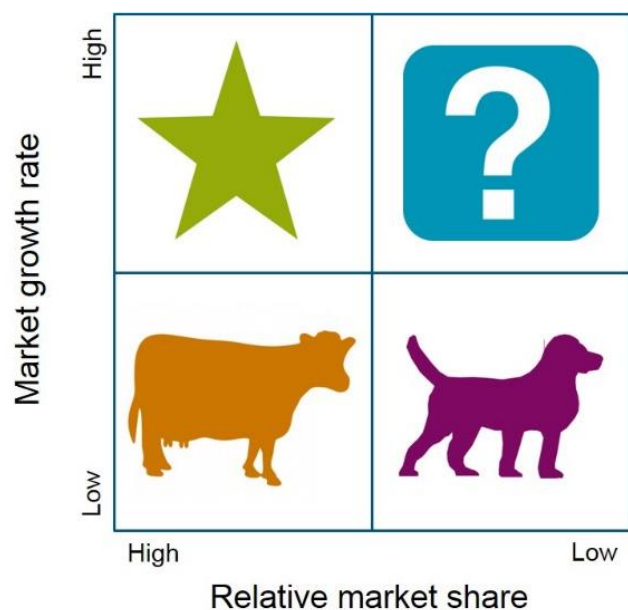
A BCG – mátrix segítségével a termékek csoportosíthatók, és megbecsülhető a nyereségtermelő képességük, ill. eredményességük, ez segít a stratégiai irányok megfogalmazásában is.

A **sztar** termékek azok, amelyek iránt a piaci kereslet folyamatosan nő, biztosítja a vállalat jó piaci helyzetét, magas piaci részesedését, és az eredményesség javulását. Sztár

termékek esetén nagy a nyereség, növekszenek a lehetőségek. A stratégiának új beruházást, kapacitásbővítést kell tartalmaznia a további növekedés érdekében.

A **kérdőjel** termékek azok, amelyek iránt nő a kereslet, de a vállalat piaci részesedése gyenge. A kérdőjellel jelölt termékek esetében alacsony a nyereség, kicsi az eredményesség, de mindez akár növekedhet is. A stratégiának esélyelemzést kell tartalmaznia, feltételezve a beruházást, kapacitásbővítést, vagy a termelésből való kivonulást.

A **fejőstehenek** azok a termékek, amelyekkel a vállalat uralja a piacot, de a kereslet egyre kisebb. Ezek a termékek már leszálló ágban vannak. A fejőstehén jellegű termékek



3. ábra: A BCG- mátrix alapja

esetében még elfogadható a nyereség, de a növekedési ütem lelassult, a nyereség még stabil, de csökkenő tendenciájú. A stratégiának arra kell irányulnia, hogy a lehetőségeket kihasználja, esetleg kisebb beruházással, amíg érdemes, de el kell indítani az új termékkel kapcsolatos K+F tevékenységet.

Végezetül a **döglött kutyaként** jellemzett termékek iránt kicsi a kereslet, de a vállalat piaci pozíciója is gyenge. A döglött kutya esetén a várható eredményesség megbízhatatlan és alacsony. A stratégia szinte egyértelműen a kivonulást teszi kívánatossá.

A BCG-mátrix egy kiváló eszköz az általános helyzetkép feltárására. Ugyanakkor csak a piaci tényezőket veszi számításba: a piaci kereslet alakulását és a relatív piaci részesedést.

A vizsgált társaságnál ezt a portfólió elemzést a szolgáltatási csomagok tekintetében tudjuk vizsgálni. A vállalkozás több szolgáltatás-csomagot, terméket kínál a partnerek részére, amely termékeket az alábbi ábra alapján a BCG mátrix segítségével kategorizáltunk.

Sztárok		Kérdőjelek	
<i>Piaci alapon vásárolt követelések</i>		<i>Kezelésre átvett ügyek</i>	
Db szám	3646 db	Db szám	50 db
Bekerülési érték	10 418 942 727 Ft	Bekerülési érték	3 368 804 469 Ft
Átlag bevétel	59 799 Ft	Átlag bevétel	6 415 046 Ft
<hr/>		<hr/>	
Db szám	2872 db	Db szám	9475 db
Bekerülési érték	11 862 280 925 Ft	Bekerülési érték	13 397 401 766 Ft
Átlag bevétel	201 281 Ft	Átlag bevétel	90 749 Ft
<i>Fix konstrukcióban vásárolt köv.</i>		<i>Portfólió tisztítósos ügyek</i>	
Fejős tehének		Döglött kutyák	

5. táblázat: A Banküzlet Zrt. termékeire vetített BCG-mátrix (saját készítés)

A Banküzlet Zrt.-nél a 2015. évben a teljes állomány 16 043 db ügyből állt, amelyeket az alábbiak szerint soroltunk be:

A **sztár** termékek a piaci alapon vásárolt követelések, amelyek jellemzően felmondott egyedi lízing és kölcsönszerződések, az eredményességük folyamatosan nő. Tekintettel arra, hogy ezeket a termékeket a vizsgált vállalkozás piaci áron vásárolja meg, ezért a piacon állandó kereslet van iránta, valamint ezen termékek tekintetében a vállalkozás folyamatosan vizsgálja a megtérülést.

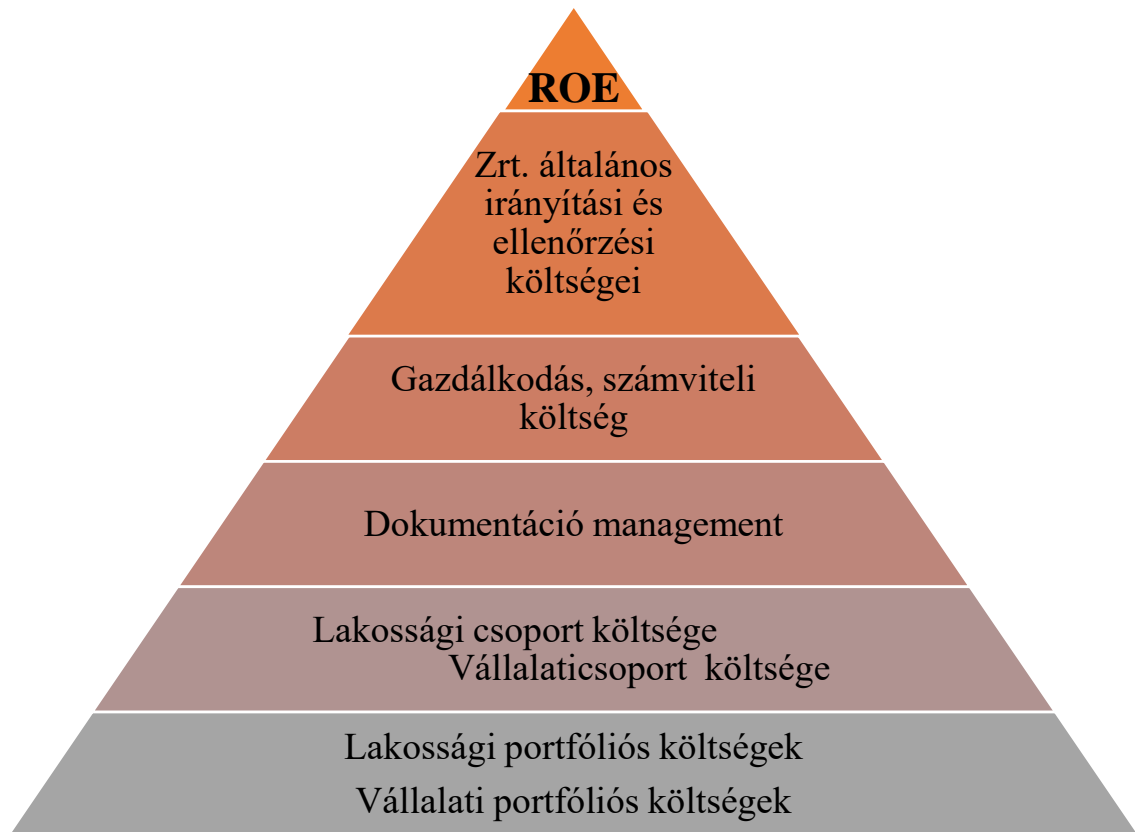
A **kérdőjelek** a kezelésre átvett ügyek, mivel ezen ügyleteket a társaság nem vásárolja meg, a szerződések mögött fedezetként ingatlan van. A kereslet magas a termék iránt, azonban a vállalat részesedése alacsony a megtérüléséhez képest. Ezen termékek kereslete folyamatosan nő, azonban nem tudni, hogy mennyire lesz eredményes.

A **fejőstehenek** csoportját képezik a fix konstrukcióban vásárolt termékek, amelyek korábban sztár termékek voltak, azonban egyre kevesebb az érdeklődés irántuk a piacon. Ezekre a termékekre jellemző, hogy fix visszatérítéssel jellemzően jelképes 1000.-Ft-os darabáron, illetve MIX termékek esetében piaci áron vásárolja meg a vállalat és bizonyos %-ban visszatérít az eredeti jogosultnak a bevételből.

A **döglött kutyák** a portfólió tisztításos ügyek, amelyek kereslete a piacon gyenge és megtérülésük is egyre alacsonyabb az eltelt idő tekintetében. Ez a termék jellemzően a takarékszövetkezetek teljesen eredménytelen NPL állományából áll.

4.3. Kontrolling, terv-tény egybevetés, vezetési intézkedések megalapozása

A költségtudatosság fejlesztése a Banküzlet Zrt. egyik fő szempontja és ehhez jövőben KPI mutatószámrendszer létrehozását és bevezetését irányozta elő, amelyet az alábbi folyamatábrán mutatok be:



6. diagramm: A Banküzlet Zrt. számára felállított KPI mutatószámrendszer piramis (saját készítés)

Ennek a mutatószámrendszernek a csúcsmutatója a ROE (profit ráta/saját-tőke arányos nyereség), amely felépítéséhez a dolgozatomban során felállított KPI mutatókat használtam.

A terv célok eléréséhez ezt a mutatószámrendszert lehet havi szinten értékelni és a költségek alakulását folyamatosan nyomon követni.

4.4. Portfólió elemek eladása, értékelése, kivezetési-leírási döntések

Követelés értékesítése

Azokban az esetekben, amikor az ügyféllel szembeni követelés behajtási költsége nincs arányban a várható bevétel összegével, lehetőség van a kintlévőség értékesítésére. A követeléskezelés bármely szakaszában sor kerülhet a társaság tulajdonában lévő követelés engedményezésére.

Az engedményezésre irányuló eljárás során az ügyintéző a Banküzlet Zrt. szabályzatainak és a hatályos jogszabályoknak, különös tekintettel a pénzmosás és a terrorizmus finanszírozása megelőzéséről és megakadályozásáról szóló 2007. évi CXXXVI. törvény rendelkezéseinek, valamint az MNB engedményezéshez kapcsolódó tájékoztatása és nyilatkozatban foglaltaknak megfelelően köteles eljárni.

Ezzel a lehetőséggel akkor lehet élni, ha a behajtás időarányosan számított megtérülése várhatóan kedvezőtlenebb, mint a követelés értékesítése fejében kapott összeg.

Amennyiben a Banküzlet Zrt. egyéb stratégiai, illetve gazdasági szempontok figyelembevételével a követelés értékesítése mellett dönt, törekedni kell arra, hogy a lehető legkedvezőbb piaci áron kerüljön értékesítésre a követelés.

A követelések értékesítésekor különös figyelemmel kell lenni arra, hogy jogilag ne legyen kapcsolat a vevő és az adós között.

Az írásos vételi ajánlat megérkezésekor az ügyintéző feladata, hogy az adatvédelmi szabályokra tekintettel ajánlattevővel aláírassa a titoktartási nyilatkozatot, valamint, hogy haladéktalanul a vételi ajánlat elutasítására vagy elfogadására (akár módosításokkal) előterjesztést készítsen. Az előterjesztés (3. számú melléklet) elkészítése során különösen mérlegelendő szempontok:

- várható megtérülés összege és ideje a vételárhoz képest
- várható költségek
- engedményezés óta eltelt idő
- milyen módon tudja érvényesíteni a követelését? *(amennyiben elévült a követelés, úgy jogi úton nem érvényesíthető)*

- indult-e jogi eljárás az ügyletben jogelőd által? Ha nem, akkor érdemes indítani? Milyen költségekkel jár? *(a költségeket a Fizetési meghagyásos eljárásról szóló 2009. évi L. törvény, valamint a bírósági végrehajtói eljárásról szóló 35/2015 (XY.10.) IM rendelet szabályozza)*
- van-e ingatlan fedezet? Amennyiben igen, úgy végrehajtási eljárás során értékesíthető? *(amennyiben az ingatlan jellege és a hatályos becsértéke engedi, úgy biztosabb megtérülés lehet a végrehajtási eljárásban való érvényesítés)*
- végrehajtási eljárás során a bírósági végrehajtásról szóló 1994.évi LIII. törvény 47§-a alapján kiadott megkeresések eredményesek voltak-e? *(adósnak van-e lefoglalható és értéket képviselő ingósága, ingatlana, személygépjárműve, lefoglalható betét a bankszámláján?)*
- van-e mód a végrehajtási eljárás során adós jövedelméből letiltani? *(jogszabály szerint adós jövedelme 33%-ban letiltható)*
- milyen termék konstrukcióban vásárolta a vállalkozás az ügyletet? *(jelképes összegben vagy piaci áron jutott hozzá a követeléshez?)*
- milyen árat ajánl a vevő a fennálló követeléshez képest? *(minimum a törzstőke összege az irányadó)*
- mennyi idő alatt térülne meg a követelés? Érdemes-e kamatkedvezményt adni, ha egyéb módon is megtérülhet?

Az előterjesztés alapján a work out igazgató tesz javaslatot az ajánlat elfogadására vagy elutasítására. Az előterjesztés és a javaslat alapján a vezérigazgató jogosult dönteni.

Amennyiben a management az ajánlat elfogadása mellett dönt, az ügyintéző feladata, hogy erről az ajánlattevőt írásban értesítse.

Amennyiben a management nem, vagy csak meghatározott módosításokkal fogadja el az ajánlatot, az ügyintéző feladata, hogy erről az ajánlattevőt írásban értesítse és a további egyeztetést lefolytassa, szükség esetén újabb előterjesztést készítsen.

A vásárlási ajánlatok nagyrészt ingatlannal fedezett ügyekre érkeznek. Ennek hátterében legtöbbször az áll, hogy a vevő a fedezeti ingatlanban többségi tulajdoni hányadot kíván szerezni, majd tovább értékesítéssel hasznot realizálni.

Azonban vannak olyan lakossági ügyek is ahol magánszemély azért tesz ajánlatot (többszörre adós rokona, barátja), hogy a kötelemben szereplő valamennyi adós törlésre kerüljön a KHR¹⁴ rendszerből. A törvény egyértelműen előírja az adatszolgáltatásra kötelezettek körét a 2011.évi CXXII. törvény a központi hitelinformációs rendszerről 2§ (1) bekezdés f) pontjában. Erre tekintettel, amennyiben magánszemély vásárolja meg a követelést, úgy nincs adatszolgáltatási kötelezettsége, az adós törlésre kerül a Központi Hitelinformációs Rendszerből.

Engedményezést követően az ügy, mint eladott követelés kivezetésre kerül. A követelés érvényesíthetőségét biztosító eredeti dokumentumokat a vevő részére át kell, hogy adja a Banküzlet Zrt., de azok digitalizált másolatait továbbra is meg kell őriznie.

Az engedményezett követelés állományból való kivezetése számvitelileg az alábbiak szerint történik.

Első lépésként a „0”-s nyilvántartási számláról kell kivezetni a követelést azon az értéken, amelyen a jogelőd társaság a Banküzlet Zrt.-re engedményezte szerződés szerint. Mivel a „0”-s nyilvántartási számlának egyenleg nélkül kell zárnia minden hónap végén, ezért kivezetéskor ugyanazzal az értékkel növelem és csökkentem.

Kontírozása:

T0339 Adósok tartozása ellenszámla

– K 0331 Adósok tőketartozása számla

(a teljes követelés szerződés szerinti nyilvántartási értéken)

Második lépésként a 3-as számlaosztályból csökkentem a követelések között és ráfordításként könyvelem el a követelésért fizetett vételárat

¹⁴A KHR szolgáltatás a hazai bankok, hitelintézetek által működtetett hitelinformációs adatbázis. A KHR segítségével a bankok megosztják egymás között ügyfeleik hiteladatait. A céljuk ezzel az, hogy információval lássák el egymást a hitelbírálat során azért, hogy megkönnyítsék a jó hitelműlttal rendelkező adósok számára a hitelhez jutást, védjék az ügyfeleiket a túlzott eladósodás veszélyeitől, valamint általában csökkentsék a hitelezéssel járó kockázatokat. A KHR működtetésére a 2011. évi CXXII. törvény kötelezi a hitelintézeteket.

Kontírozása:

T 828 Továbbértékesített vásárolt követelések bekerülési értéke

– K 361/362 Jelképes áron vásárolt követelése/ Piaci áron
vásárolt követelések
(bekerülési érték)

T 928 Továbbértékesített vásárolt követelések vételára

– K 36X Továbbértékesítésből származó követelések
(eladási érték)

Követelés kivezetése

A Társaságnak lehetősége van a követeléseit lezárni, könyveiből kivezetni, amennyiben úgy értékeli, hogy az behajthatatlan, megtérülés semmilyen módon nem várható, akár lakossági, akár vállalati követelés tekintetében.

A lezárásra ítélt ügyeket számos szempont alapján kell értékelni és figyelembe venni, amelyek az alábbiak:

- a követelés elévült-e?
- az elévüléstől függetlenül adós önkéntes teljesítése várható-e?
- jogi eljárásban való érvényesítésre van-e további mód?
- az adós cégnek van-e élő adószáma?
- adós cég felszámolás vagy kényszertörlési eljárása befejeződött-e?
- behajthatatlannak minősíti-e a management a követelést?

Behajthatatlannak kell tekinteni azt a követelést:

- amelyre az adós ellen vezetett végrehajtás során nincs fedezet, vagy a talált fedezet a követelést csak részben fedezi (amennyiben a végrehajtás közvetlenül nem vezetett eredményre és a végrehajtást szüneteltetik, az óvatosság elvéből következően a behajthatatlanság – nemleges foglalási jegyzőkönyv alapján – vélelmezhető),
- amelyet a hitelező a csődeljárás, a felszámolási eljárás, az önkormányzatok adósságrendezési eljárása során egyezségi megállapodás keretében elengedett,
- amelyre a felszámoló által adott írásbeli igazolás (nyilatkozat) szerint nincs fedezet,
- amelyre a felszámolás, az adósságrendezési eljárás befejezésekor a vagyonfelosztási javaslat szerinti értékben átvett eszköz nem nyújt fedezetet,
- amelyet eredményesen nem lehet érvényesíteni,
- amelynél a fizetési meghagyásos eljárással, a végrehajtással kapcsolatos költségek nincsenek arányban a követelés várhatóan behajtható összegével (a fizetési meghagyásos eljárás, a végrehajtás veszteséget eredményez vagy növeli a veszteséget),
- amelynél az adós nem lelhető fel, mert a megadott címen nem található és a felkutatása „igazoltan” nem járt eredménnyel,
- amelyet bíróság előtt érvényesíteni nem lehet,
- amely a hatályos jogszabályok alapján elévült,
- amely esetében a felszámolás, végelszámolás lezárult, adós jogutód nélkül megszűnt és egyéb kötelezettől megtérülés dokumentáltan nem várható,
- amelyben adós elhunyt és a hagyaték nem nyújt fedezetet a követelésre vagy annak részére és más kötelezett nincs az ügyletben.

Amennyiben az ügyintéző az ügy átvizsgálásakor úgy dönt, hogy a követelés behajthatatlan és a szakmai management jóváhagyása mellett kivezetés-nyilvántartási lapot (4. és 5. számú mellékletek) kell készítenie a pénzügyi-számviteli osztály részére, amely az alábbi adatok tartalmazza:

- magánszemély esetén adós (ok) neve és lakcíme, cég esetén neve, adószáma és székhelye
- végrehajtási eljárás esetén a végrehajtói ügyszámot, felszámolás esetén a felszámolási eljárás ügyszáma
- engedményezés dátuma
- engedményezett követelés összege
 - o ebből engedményezett tőke összege
 - o ebből engedményezett egyéb követelés összege
- követelés vételára
- bevételek pontos összege forintban
- ráfordítás összege forintban
- kivezetés okának szöveges meghatározása
- lezárás dátuma

Az engedményezett követelés állományból való kivezetése számvitelileg az alábbiak szerint történik.

Első lépésként a „0”-s nyilvántartási számláról kell kivezetni a követelést azon az értéken, amelyen a jogelőd társaság a Banküzlet Zrt.-re engedményezte szerződés szerint. Mivel a „0”-s nyilvántartási számlának egyenleg nélkül kell zárnia minden hónap végén, ezért kivezetéskor ugyanazzal az értékkel növelem és csökkentem.

Kontírozása:

T 0339 Adósok tartozása ellenszámla

– K 0331 Adósok tőketartozása számla

(a teljes követelés szerződés szerinti nyilvántartási értéken)

Második lépésként a 3-as számlaosztályból csökkentem a követelések közül és ráfordításként könyvelem el a követelésért fizetett vételárat

Kontírozása:

T 821 Vásárolt követelések bekerülési értéke

– K 361/362 Jelképes áron vásárolt követelése/ Piaci áron
vásárolt követelések

(bekerülési érték)

4.5. Következtetések

A dolgozatomban leírtak alapján egyértelmű, ahhoz, hogy megértsük a vizsgált vállalkozás piacspecifikus tevékenységéhez kapcsolódó költségeinek folyamatát, hogy megalapozott döntéseket tudjon hozni a vállalkozás managementje ezzel kapcsolatban, úgy szükség van egy összetett költségszámítási rendszerre.

A Banküzlet Zrt. jelenleg vizsgált és a kiegészítő mellékletben bemutatott mutatószámai nem adnak választ arra, hogy a vállalkozás egyes részlegeire milyen költségek oszthatók.

A tevékenység alapú költségelemzés ennél többet nyújt a vállalkozás számára. Elsősorban a vállalatban belüli osztályok meghatározása, amely a költségszámítási módszer alapját képezi, hiszen egyértelműen meghatározható általuk, hogy melyik osztály milyen költséget visel. Másodsorban a logikus felosztás alapján számszakilag visszavezethető, hogy mik a költségek okai, amelyekből hasznos következtetéseket tudunk levonni a vállalkozás vezetői számára.

Úgy gondolom, hogy a vállalkozás egyik fő problémája, hogy nem vizsgálja jelenleg a költségeinek okozóit részletesen, így ha a vállalkozás az ABC módszer alapján osztaná fel a költségeket, akkor az éves stratégiai tervet is pontosabban tudnák meghatározni és azt végrehajtani.

További fontos szempont, hogy az ABC költségszámítási rendszer bevezetését megvizsgálva láthatjuk, hogy a dolgozatomban felvetett problémamegoldási módszerek nem igényelnének óriási ráfordítást a vállalattól. Az általam javasolt mutatószámrendszer és egyedi döntéselőkészítő táblázat, valamint a fedezeti pont vizsgálatának teljes portfólióelemre való kiterjesztése legfeljebb 1-2 hónapot venne igénybe.

Ahogy korábban is említettem, a vállalkozás fő problémája az, hogy semmilyen módon nem vizsgálják az osztályokra és a portfóliókra eső költségeket és azokat nem tudatosan alakítják. Az előbbiekre tekintettel arra a következtetésre jutottam, hogy az a sok információ amelyet a tevékenység alapú költségszámítási rendszer tud nyújtani a Banküzlet Zrt. mindenképpen mérvadó ok mellett, hogy ezt bevezessék.

Mindent összevetve azt gondolom, hogy egy olyan vállalat számára, amely a tevékenységének specialitásából fakadóan sokrétű ezért, egy ilyen költségszámítási rendszer, a dolgozatomban során felvázolt követeléskezelési mutatószámrendszer, valamint az egyedi követelést vásárlási akciók során felmerült leendő költségek megértéséhez szükséges és különösen ajánlott a vállalkozás számára egy ilyen egy ilyen költségszámítási rendszert bevezetni.

5. Összefoglalás

Szakedolgozatomban a Banküzlet Vagyonkezelő és Hasznosító Zrt. követeléskezelési tevékenység alapú költségfelosztását végeztem el és vizsgáltam meg. A szakmai vezetéssel együtt töltött idő során lehetőségem volt elemezni, megfigyelni és gyakorolni általam választott szakirány sajátosságait, a controlling szerepének fontosságát vizsgálni a vállalkozás tevékenységének tekintetében.

Szakedolgozatom készítése során arra törekedtem, hogy megismerjem, bemutassam és megfelelő módszert alkalmazva értékeljem a Banküzlet Zrt. tevékenységére fordított költségeinek elemzését.

A bevezetésben, valamint az első fejezetben bemutatásra került a vizsgált vállalkozás, és a követeléskezelési tevékenység. Meghatározásra került a követeléskezelés, mint pénzügyi szolgáltatás, valamint a Banküzlet Zrt. helye a piaci viszonylatban. Ezt követően elkészítettem a vállalkozás SWOT elemzését, hogy a tevékenység alapú költségelemzés megkezdése előtt pontosabban lássam a vizsgált vállalkozás gyengeségeit, erősségeit, lehetőségeit és veszélyeit.

A második fejezetben bemutattam a költségszámítási rendszereket általánosságban, kitérve az Activity Based Management és az Activity Based Costing eljárásokra. Elkészítettem a Banküzlet Zrt. költségelemzését a többlépcsős fedezetszámítás segítségével, amelyet a vizsgált vállalat sajátosságához illesztettem.

A tevékenység alapú költségszámítás több lépésben, a vállalat folyamataira figyelemmel osztja fel a költségeket. Ezen felül a szakmai vezetés számára jóval több információt tud nyújtani, mivel a költségek felmerülésének okait is megmutatja, amelyek jelentős problémára világíthatnak rá. Lehetővé teszi továbbá a tevékenység alapú költségszámítás, hogy a továbbiakban az integráció részére nyújtott szolgáltatásaikat esetlegesen újra árazzák, ami a jövőbeni költségtervezésben segítséget nyújt.

Az utolsó fejezetben a követeléskezelés szakmai sajátosságaira koncentrálva bemutattam a szakmai vezetés döntéseihöz szükséges előkészületek fázisait, amelyek során számottevő költségek merülhetnek fel. Dolgozatomban felvázoltam továbbá a követelések fedezeti pontját a portfólió felmondásától mért eltelt napok számának és a

megtérülés viszonylatában és a követelésért fizetett ellenérték függvényében. Hatékonyabb szemléltetés végett a számításokat függvényekkel ábrázoltam. Egyértelműen leolvasható, hogy a vállalkozás költséghatékonyabban tudja kezelni azon ügyeket, ahol a jogelőd Takarékszövetkezet szerződés felmondása és az engedményezés közötti napok száma alacsonyabb, így ezek vizsgálatában a portfólió csomagokért ajánlott vételárat is tudatosabban tudja vizsgálni. További költségvizsgálati módszer bevezetését is felvázoltam a dolgozatomban.

Szakedolgozatomban számszakilag alátámasztva mutattam be a tevékenység alapú költségelemzés előnyeit és a KPI mutatók folyamatos vizsgálatának lehetséges körülményeit. Ezekből azt a következtetést vonhatjuk le, hogy érdemes bevezetni az érték teremtő osztályokon a tevékenység alapú költségszámítást, tekintettel arra, hogy sokkal több információt nyújt a szakmai management számára, mint amit jelenleg vizsgál.

A Banküzlet Zrt. 2020-ig kitekintő stratégiai és üzleti tervében célkitűzésként határozta meg a költségtudatos követeléskezelés megteremtését. Ehhez a segítséget és megoldást nyújt a dolgozatomban a piaci szegmenshez alakított többlépcsős fedezetszámítás, az egyedi követelésvásárlási döntések előkészítéséhez megfogalmazott táblázat, amely megmutatja, hogy a követelés leírása után valójában még milyen típusú költségek merülnek fel a vállalkozásnál, valamint a költségtudatosabb magatartás elérése értékében a KPI mutatószámok bevezetése.

Ezen költségtudatos magatartás folyamatos vizsgálatához nyújt segítséget továbbá a követelések fedezeti pontjának kiszámítása és függvényábrázolása is, hiszen ha a vizsgált vállalkozás figyelembe veszi a követelés korosságát az ügykezelés folyamán, úgy még azelőtt megteheti a szükséges lépéseket a behajtás érdekében mielőtt az veszteségesre fordulna.

A Banküzlet Zrt. szakmai vezetése a költségtudatos követeléskezelés bevezetéséhez szükséges követelményeket megvizsgálta, a dolgozatomat felhasználva a stratégiai meetingjei során figyelembe vette, a stratégiai tervébe beépíteni kívánja.

6. Irodalomjegyzék, Ábrajegyzék, Táblázatjegyzék

Felhasznált irodalom jegyzék:

1. A hitelintézetekről szóló 2013.évi CCXXXVII. törvény
2. Pénzügyi Szervezetek Állami Felügyelete elnökének a követeléskezelők számára a követeléskezelési gyakorlatuk során elvárt fogyasztóvédelmi elvekről szóló 14/2012. (XII.13.) számú ajánlása
3. Bírósági végrehajtásról szóló 1994.évi LIII. törvény
4. 2011.évi CXXII. törvény a központi hitelinformációs rendszerről
5. 2009. évi L törvény (Fmh tv.)
6. számviteli törvényben megfogalmazott alapelveknek és a hitelintézeteknek és a pénzügyi vállalkozások éves beszámoló készítési és könyvvezetési sajátosságáról szóló 250/2000. (XII.24.) kormányrendelet
7. R.S. Kaplan, R. Cooper: Költség és Hatás, Panem IFUA Horváth&Partner, Budapest, 2001
8. Chickán Attila, Demeter Krisztina: Az értékteremtő folyamatok menedzsmentje, Aula, Budapest, 2003
9. Robert S. Kaplan, Anthony A. Atkinson: Vezetői üzleti gazdaságtan, Panem könyvkiadó, Budapest, 2003
10. Körmendi Lajos-Tóth Antal: A controlling alapjai, Saldó, Budapest, 2011
11. Julie Maberley: Pénzügyi intézmények controllingja, Panem kiadó, Budapest, 1999
12. IFUA Horváth&Partners: Controlling – út egy hatékony controlling rendszerhez, Wolters Kluwer kiadó, Budapest, 2015
13. Ernst&Young (Michael R. Ostrenga, Terrence R. Ozan, Robert D. McIlhattan, Marcus D. Harwood): Guideto Total Cost Management, Kézikönyv az ABC költségelemzésről, CO-NEX Könyvkiadó Kft. Budapest, 1999.
14. A Banküzlet Zrt. tulajdonában lévő, illetve általa saját nevében, kockázatára érvényesített követelések kezelésére című 09/2015. számú vezérigazgatói utasítás
15. Magyar Nemzeti Bank hivatalos honlapja – Aranykönyv internetes kiadvány <https://www.mnb.hu/letoltes/aranykonyv-2015.xls> , letöltve: 2016.11.03.

Diagramm jegyzék:

1. diagramm: A Banküzlet Zrt tulajdonosi összetétele (saját szerkesztés).....	5
2. diagramm: A Banküzlet Zrt. helyzete a követeléskezelési piacon a mérleg szerinti eredménye alapján	9
3. diagramm: Fedezeti pont a kezelésre átvett ügyek esetén (saját készítés)	37
4. diagramm: Fedezeti pont a FIX konstrukcióban átvett ügyek esetén (saját készítés)	37
5. diagramm: Fedezeti pont a piaci áras konstrukcióban átvett ügyek esetén (saját készítés)	38
6. diagramm: A Banküzlet Zrt. számára felállított KPI mutatószámrendszer piramis (saját készítés).....	46

Ábrajegyzék:

1. ábra: Követeléskezelés folyamatábrája, forrás: otpbank.hu	12
2. ábra: Az ABC modell részei és folyamata, saját szerkesztés	22
3. ábra: A BCG- mátrix alapja	43

Táblázatjegyzék:

1. táblázat: A Banküzlet Zrt. jegyzett tőkéjének aránya (saját szerkesztés).....	5
2. táblázat: A Banküzlet Zrt. SWOT elemzése (saját szerkesztés).....	14
3. táblázat: A költségszámítási rendszerek négy szintű modellje	18
4. táblázat: Egyedi követelészvásárlási kalkulációs táblázata (saját készítés)	35
5. táblázat: A Banküzlet Zrt. termékeire vetített BCG-mátrix (saját készítés)	44

MELLÉKLETEK

1. számú melléklet:

adatok Ft-ban

	Főkönyvi sorok	Érték 2015.12.31.	Üzleti tevékenység		Dokumentáció management	Gazdálkodás számvitel, adózás, munkaügyek, stb.	Vállalati vezetés, cégjogi képviselő, IG, FB, könyvvizsgáló, belső ellenőr
			Lakossági	Vállalati			
5	KÖLTSÉGNEMEK	22 114 0931	94 210 990,31	280 55 569,65	29 956 370,58	18 297 193,82	50 620 806,64
51	ANYAGKÖLTSÉG	4 167 824	1236180,584	568 398,7104	282 718,5882	94 239,52941	19 862 86,58
511	Portfólióhoz kapcsolódó anyagköltség	10 400	9252,583681	1 147,416319	0	0	0
512	Általános költségként elszámolt anyagköltség	4 157 424	1 226 928	567 251,2941	282 718,5882	94239,52941	1 986 286,58
5121	Általános költség terhére elszámolt nyomtatvány, irodaszer	85 5050	427 525	75 445,58824	150 891,1765	50297,05882	150 891,1765
5122	Üzemanyagköltség	2 555 352	425 892	42 5892	0	0	1 703 568
5123	Általános költség terhére elszámolt egyéb anyagok költsége	286 927	143 463,5	25 317,08824	50 634,17647	16878,05882	50 634,17647
5124	Közüzemi díjak	460 095	230 047,5	40 596,61765	81 193,23529	27064,41176	81 193,23529
52	IGÉNYBE VETT SZOLGÁLTATÁSOK KÖLTSÉGEI	55 004 184	18 974 410,18	12 290 947,44	8 262 716,543	9372361,209	6 103 748,638

	Főkönyvi sorok	Érték 2015.12.31.	Üzleti tevékenység		Dokumentáció management	Gazdálkodás számvitel, adózás, munkaügyek, stb.	Vállalati vezetés, cégjogi képviselet, IG, FB, könyvvizsgáló, belső ellenőr
521	Bérleti díjak	8 483 232	823 988,0852	549 325,3901	4 857 684,425	274 662,6951	1 977 571,405
5211	Ingatlanok bérleti díja	8 483 232	823 988,0852	549 325,3901	4 857 684,425	274 662,6951	1 977 571,405
522	Portfólióhoz kapcsolható igénybe vett szolgáltatások díjai	700 962	540 222,802	160 739,198	0	0	0
5221	Portfóliós utazási és kiküldetési költségek (napidíj nélkül)	8 740	8 740				
5223	Portfóliós posta, telefon, internet	11 055	9 835,318519	1 219,681481	0	0	0
5225	Portfóliós ügyvédi és közjegyzői munkadíj	216 509	108 254,5	108 254,5			
5226	Portfóliós egyéb igénybe vett szolgáltatások	464 658	413 392,9835	51 265,01652	0	0	0
523	Általános költség terhére elszámolt igénybe vett szolgáltatások díjai	45 819 990	17 610 199,29	11 580 882,85	3 405 032,118	9 097 698,514	4 126 177,233
5231	Utazási és kiküldetési költségek (napidíj nélkül)	8 650	8 650				
5232	Karbantartási költségek	3 396 015	849 003,75	1 188 605,25	679 203	339 601,5	339 601,5

	Főkönyvi sorok	Érték 2015.12.31.	Üzleti tevékenység		Dokumentáció management	Gazdálkodás számvitel, adózás, munkaügyek, stb.	Vállalati vezetés, cégjogi képviselet, IG, FB, könyvvizsgáló, belső ellenőr
5233	Posta, telefon, internet előfizetés díja	6 894 853	2 651 866,538	2 651 866,538	0	530 373,3077	1 060 746,615
5234	Könyvelés, könyvvizsgálat, belső ell., tanácsadás	7 319 114				7 319 114	
5235	Ügyvédi, közjegyzői munkadíj	12 754 993	6 377 496,5	637 7496,5			
5236	Egyéb igénybe vett szolgáltatások	15 446 365	7 723 182,5	1 362 914,559	2 725 829,118	908 609,7059	2 725 829,118
53	EGYÉB SZOLGÁLTATÁSOK KÖLTSÉGEI	20 579 234	16 263 350,86	2 319 838,478	0	1 390 016	606 028,6667
531	Hatósági igazgatási, szolgáltatási díjak, illetékek	18 280 175	16 263 350,86	2 016 824,144			
5311	Portfólióhoz kapcsolódó igazgatási, szolgáltatási díjak	18 181 089	16 175 196,86	2 005 892,136	0	0	0
5312	Általános ktg-et terhelő hatósági díjak, illetékek	99 086	88 153,99102	10 932,00898			
532	Pénzügyi, befektetési szolgáltatási díjak	1 390 016	0	0	0	1 390 016	0

	Főkönyvi sorok	Érték 2015.12.31.	Üzleti tevékenység		Dokumentáció management	Gazdálkodás számvitel, adózás, munkaügyek, stb.	Vállalati vezetés, cégjogi képviselet, IG, FB, könyvvizsgáló, belső ellenőr
5322	Általános költséget terhelő bankköltség	1 390 016				1 390 016	
533	Biztosítási díj	909 043	0	303 014,3333	0	0	606 028,6667
5331	Gépjármű kötelező felelősség- és CASCO biztosítás	456 790		152 263,3333			304 526,6667
5332	Vagyon- és felelősségbiztosítás	452 253		150 751			301 502
54	BÉRKÖLTSÉG	80 406 472	36 929 607,5	6 516 989,559	13 033 979,12	4 344 659,706	19 581 236,12
541	Béreköltség - teljes munkaidős foglalkoztatottak	74 161 735	36 929 607,5	6 516 989,559	13 033 979,12	4 344 659,706	13 336 499,12
5411	Béreköltség	73 859 215	36 929 607,5	6 516 989,559	13 033 979,12	4 344 659,706	13 033 979,12
5413	Vezetői bónusz	302 520					302 520
543	Megbízási díjak	1 920 000					1 920 000
544	Tiszteletdíjak	4 324 737					4 324 737
55	SZEMÉLYI JELLEGŰ EGYÉB KIFIZETÉSEK	24 416 557	4 692 285,444	862 719,4902	1 719 952,869	587 826,3268	16 553 772,87
551	Étkezési hozzájárulás	4 187 915	2 093 957,5	369 521,9118	739 043,8235	246 347,9412	739 043,8235
5511	Étkezési hozzájárulás	1 906 000	953 000	168 176,4706	336 352,9412	112 117,6471	336 352,9412

	Főkönyvi sorok	Érték 2015.12.31.	Üzleti tevékenység		Dokumentáció management	Gazdálkodás számvitel, adózás, munkaügyek, stb.	Vállalati vezetés, cégjogi képviselet, IG, FB, könyvvizsgáló, belső ellenőr
5513	Lakásépítési kölcsön vissza nem tér. tám.	1299987	649993,5	114704,7353	229409,4706	76469,82353	229409,4706
5514	SZÉP Kártya - vendéglátás	695142	347571	61336,05882	122672,1176	40890,70588	122672,1176
5515	SZÉP Kártya - szabadidő	222 274	111 137	19 612,41176	39 224,82353	13 074,94118	39 224,82353
5516	SZÉP Kártya - szállás	64 512	32 256	5 692,235294	11 384,47059	3 794,823529	11 384,47059
552	Bérlettérítés	1 260 000	630 000	111 176,4706	222 352,9412	74 117,64706	222 352,9412
553	Napidíj és költségtérítés	2 616 623	1 278 311,5	225 584,3824	511 168,7647	150 389,5882	451 168,7647
5532	Egyéb személyi jell. kifizetések (segély)	60 000			60 000		
5533	Személyi jellegű egyéb kifizetések	354 664	177 332	31 293,88235	62 587,76471	20 862,58824	6 2587,76471
5534	Személyi jellegű egyéb kifizetések	2 201 959	1 100 979,5	194 290,5	388 581	129 527	388 581
554	Betegszabadság díjazása	14 368 951					14 368 951
5541	Betegszabadság díjazás	904 951					904 951
5542	Végkielégítés	13 464 000					13 464 000
555	Munkáltatót terhelő táppénz, táppénzhozzájárulás	12 680				12 680	
556	Foglalkoztatót terhelő szja	1 091 290	545 645	96 290,29412	192 580,5882	64 193,52941	192 580,5882
557	Természetbeni juttatásként elszámolt telefonköltség	117 875	26 194,44444	39 291,66667	13 097,22222	26 194,44444	13 097,22222

	Főkönyvi sorok	Érték 2015.12.31.	Üzleti tevékenység		Dokumentáció management	Gazdálkodás számvitel, adózás, munkaügyek, stb.	Vállalati vezetés, cégjogi képviselet, IG, FB, könyvvizsgáló, belső ellenőr
558	Reprezentáció és üzleti ajándék	524869					524869
559	Foglalkozás egészségügyi szolgáltatás	236 354	118 177	20 854,76471	41 709,52941	13 903,17647	41 709,52941
56	BÉRJÁRULÉKOK	27 893 963	13 946 981,5	2 461 232,029	4 922 464,059	1 640 821,353	4 922 464,059
5611	Szociális hozzájárulási adó	25 249 809	12 624 904,5	2 227 924,324	4 455 848,647	1 485 282,882	4 455 848,647
5612	Egészségbiztosítási járulék						
562	Egészségügyi hozzájárulás	1 215 508	607 754	107 250,7059	214 501,4118	71 500,47059	214 501,4118
563	Szakképzési hozzájárulás	1 428 646	714 323	126 057	252 114	84 038	252 114
57	ÉRTÉKCSÖKKENÉSI LEÍRÁS	8 672 697	2 168 174,25	3 035 443,95	1 734 539,4	867 269,7	867 269,7
571	Terv szerinti értékcsökkenési leírás	7 294 137	1 823 534,25	2 552 947,95	1 458 827,4	729 413,7	729 413,7
572	Használatba vételkor egyösszegben elszámolt értékcsökkenési leírás	1 378 560	344 640	482 496	275 712	13 7856	137 856
9	BEVÉTELEK	633 967 367	326 642 388,8	307 324 978,2	0	0	0
91	KAPOTT KAMATOK ÉS KAMATJELLEGŰ BEVÉTELEK	1 078 383		1 078 383			

	Főkönyvi sorok	Érték 2015.12.31.	Üzleti tevékenység		Dokumentáció management	Gazdálkodás számvitel, adózás, munkaügyek, stb.	Vállalati vezetés, cégjogi képviselet, IG, FB, könyvvizsgáló, belső ellenőr
92	EGYÉB PÉNZÜGYI SZOLGÁLTATÁSOK BEVÉTELEI	596241033	326642388,8	269598644,2	0	0	0
921	Vásárolt követelések megtérülése	566 741 033	323 042 388,8	243 698 644,2			
922	Hitelközvetítés bevétele						
923	Követelés kezelés bevétele	500 000		500 000			
924	Elsz.tv.miatt kivezetett követelésre elsz. összeg	0					
928	Továbbértékesített vásárolt követelések bevételei	29 000 000	3 600 000	25 400 000			
93	Követelés fejében átvett eszközök értékesítése	15 000 000		15 000 000			
96	EGYÉB BEVÉTELEK	20 583 729		20 583 729			
97	PÉNZÜGYI MŰVELETEK BEVÉTELEI	13 052		13 052			
98	RENDKÍVÜLI BEVÉTELEK	1 051 170		1 051 170			

Felosztási módok:

	Lakossági	%	Vállalati	%	Titkárság és irattár	%	Számvitel	%	Vezetés	%	Összesen
Létszám	8,5	0,5000	1,5	0,0882	3	0,1765	1	0,0588	3	0,1765	17
Monitor	5	0,2500	7	0,3500	4	0,2000	2	0,1000	2	0,1000	20
m2	15	0,0971	10	0,0648	88,43	0,5726	5	0,0324	36,00	0,2331	154,43
autó	0,5	0,1667	0,5	0,1667	0	-	0	-	2	0,6667	3
portfólió darabszáma	14273	0,8897	1770	0,1103	0	-	0	-	0	-	16043

	Lakossági	Vállalati	Titkárság és irattár	Számvitel	Vezetés	Összesen
Létszám	0,5	0,088235294	0,176470588	0,058823529	0,176470588	17
Monitor	0,25	0,35	0,2	0,1	0,1	20
m2	0,097131386	0,064754258	0,5726219	0,032377129	0,233115327	154,43
autó	0,166666667	0,166666667	0	0	0,666666667	3

	Lakossági	Vállalati	Titkárság és irattár	Számvitel	Vezetés	Összesen
portfólió darabszáma	0,889671508	0,110328492	0	0	0	16043
Per	13	13	0	0	0	26
kimenő posta	6923,076923	6923,076923	0	1384,615385	2769,230769	18000db

	Lakossági	%	Vállalati	%	Összesen
portfólió darabszáma összesen	14 273	89,0%	1 770	11,0%	16 043
aktív állomány	9 237	0,6472	935	0,5282	10 172
passzív állomány	5 036	0,3528	835	0,4718	5 871
összesen	14 273	1,0000	1 770	1,0000	16 043

2. számú melléklet

Eredeti összeg (Felvett összeg)	Befizetett összeg (Megtérülés)	Felmondás és engedményezés közötti eltelt napok száma	Engedményezés és első befizetés között eltelt napok száma	Követelés teljes életkora	Megtérülés/eredeti összeg	Költség %- és vételár az eredeti összegre	Költség (kezelés)
500 000 Ft	1 068 582 Ft	1112	322	1434	214%	45,9%	29466
500 000 Ft	893 681 Ft	1220	460	1680	179%	46,9%	34521
300 000 Ft	469 947 Ft	1359	531	1890	157%	52,9%	38836
6 500 000 Ft	7 970 000 Ft	1877	84	1961	123%	40,6%	40295
400 000 Ft	303 717 Ft	762	1244	2006	76%	50,3%	41219
500 000 Ft	320 585 Ft	791	1226	2017	64%	48,3%	41445
500 000 Ft	365 060 Ft	1762	331	2093	73%	48,6%	43007
500 000 Ft	299 245 Ft	1524	807	2331	60%	49,6%	47897
400 000 Ft	192 661 Ft	2192	324	2516	48%	52,9%	51699
500 000 Ft	297 763 Ft	1805	831	2636	60%	50,8%	54164
450 000 Ft	107 224 Ft	1786	1237	3023	24%	53,8%	62116
400 000 Ft	144 189 Ft	1952	1226	3178	36%	56,3%	65301
300 000 Ft	73 557 Ft	3201	106	3307	25%	62,7%	67952
500 000 Ft	345 541 Ft	2159	1231	3390	69%	53,9%	69658
650 000 Ft	459 520 Ft	3248	146	3394	71%	50,7%	69740
450 000 Ft	352 346 Ft	2960	462	3422	78%	55,6%	70315
470 000 Ft	209 103 Ft	2921	1021	3942	44%	57,2%	81000
		1919	682	2601			
	kerekítve év	5	2	7	Korreláció:-71,0%		

3. számú melléklet:

ELŐTERJESZTÉS

Engedményező:	
---------------	--

Nyilvántartási szám:	
----------------------	--

Adós neve:	
------------	--

Adós címe:	
------------	--

Más kötelezett van az ügyben:	
-------------------------------	--

Követelés fennmaradt része még követelhető:	
---	--

Jogi eljárás van az ügyben:	
-----------------------------	--

Jogi eljárás ügyszáma:	
------------------------	--

Jogi elj. egyéb kötelezettel szemben:	
---------------------------------------	--

Jogi eljárás ügyszáma:	
------------------------	--

Lefoglalt vagyon van:	
-----------------------	--

VH vagy zálogjog	
------------------	--

Utolsó becsérték dátuma	
-------------------------	--

Utolsó becsérték összege	
--------------------------	--

tőke		
ügyleti kamat		
késedelmi kamat		
költség		
összesen		

Rövid ügytörténet:

Kötelezetti kérelem:

Döntési javaslat:

Dátum:	
--------	--

Javaslat tevő:	
----------------	--

Támogatom a javaslatot

Nem támogatom a javaslatot

Az alábbi eltérésekkel támogatom a javaslatot:

4. számú melléklet

KÖVETELÉS MEGSZŪNÉSE/KIVEZETÉSE NYILVÁNTARTÓ LAP (CÉG)

Nyilvántartási szám:	
----------------------	--

Cég neve és címe:	
adószám:	

Megszűnt vagy létező cég:	
---------------------------	--

Folyamatban lévő eljárás:	
- felszámolás:	
- végelszámolás:	
- hivatalbóli törlés:	

Hitelezői igény bejelentve:

Jogelőd által:		Banküzlet által:		Nincs bejelentve:	
----------------	--	------------------	--	-------------------	--

KHR-ből kivezetés megtörtént::		Ha nem, oka:	
--------------------------------	--	--------------	--

Eljárás státusa:

Befejezett:		Folyamatban:	
-------------	--	--------------	--

Behajthatatlansági nyilatkozat van:		Dátuma:	
-------------------------------------	--	---------	--

Visszautalt reg. díj összege:		Visszautalás dátuma:	
-------------------------------	--	----------------------	--

Egyéb biztosíték nem volt:		Egyéb biztosíték volt, már nem érvényesíthető:	
----------------------------	--	--	--

Hatályos cégkivonat ügyhoz csatolva:	X
--------------------------------------	---

Engedményezés dátuma:
Engedményezet követelés összege:
Ebből engedményezett tőke összege:
Ebből engedményezett egyéb követelés összege:
Követelés vételára:

Bevétel:
Ráfordítás:

COMMENT (rövid összefoglalás):

Az ügylet lezárását/leírását/könyvekből történő kivezetését javaslom.

5. számú melléklet

**KÖVETELÉS MEGSZÚNÉSE/KIVEZETÉSE NYILVÁNTARTÓ LAP
(MAGÁNSZEMÉLY)**

Nyilvántartási szám:	
----------------------	--

Adós neve:	
------------	--

Adós címe:	
------------	--

100%-ban kiegyenlített	
------------------------	--

Megtérülés módja:	
-------------------	--

Aláírt megállapodás dátuma:	
-----------------------------	--

Végrehajtás van az ügyletben:	
-------------------------------	--

Végrehajtó ügyszáma:	
----------------------	--

Követelés elévült:	
--------------------	--

Utolsó cselekmény dátuma:	
---------------------------	--

Egyéb kötelezett az ügyletben:	
--------------------------------	--

Egyéb biztosíték:	
-------------------	--

Kezesek ellen vh folyamatban:	
-------------------------------	--

KHR-ből kivezetés megtörtént::	KHR-ben szerepel IGEN / NEM
--------------------------------	-----------------------------

Ellenőrizte: Szekeres Rita	Ellenőrzés 1998 előttinél nem szükséges (KHR lakossági oldala 1998-ban indult)
-------------------------------	--

Engedményezés dátuma:
Engedményezet követelés összege:
Ebből engedményezett tőke összege:
Ebből engedményezett egyéb követelés összege:
Követelés vételára:

Bevétel:
Ráfordítás:

Lezáráshoz szükséges dokumentáció ellenőrzése:

Nincs további ktg/ráfordítás:	
-------------------------------	--

**Értesítés
lezárásról:**

Adós:	nem szükséges	Kezes(ek):	nem szükséges
-------	---------------	------------	---------------

Letiltás leállítása:	nem szükséges	Ingtalan tehermentesítése:	nem	Végrehajtó lezárása:	nem
-------------------------	------------------	-------------------------------	-----	-------------------------	-----

Túlfizetés összege:	nincs	Visszautalás dátuma:	-----
------------------------	-------	-------------------------	-------

COMMENT (a lezáráshoz kapcsolódó további fontos megjegyzések):

Az ügylet lezárását/leírását/könyvekből történő kivezetését javaslom:

Dátum és aláírás:	
Kivezetés dátuma (Pénzügy tölti ki!)	