

# GAZDASÁG & TÁRSADALOM

Journal of Economy & Society

## TARTALOM

Katits Etelka – Magyar Katinka – Varga Zsuzsanna – Palányi Ildikó  
A pénzügyi turnaround controlling rendszer alkalmazása  
a hazai vállalati életszakaszokban

Jandala Csilla – Gál Pál Zoltán – Böröcz Lajos – Darázs Fanni  
A turizmus munkaerő-helyzete a pandémia után

Németh Nikoletta – Mészáros Katalin  
Lakossági attitűd vizsgálat Győr-Moson-Sopron megyében  
– középpontban a szelektív hulladékgyűjtés és a hulladék újrahasznosítása

Solderits, Thomas  
Artificial intelligence – the Gamechanger in the automotive industry  
to counteract material shortage in a crisisy

Székely Csaba  
A PhD-fokozat értéke a gazdálkodás- és szervezéstudományok területén  
– 30 éves szubjektív visszatekintés

2021/2

# Gazdaság & Társadalom

---

14. ÉVFOLYAM

2021.

2. SZÁM

---

## TARTALOM

<b>TANULMÁNYOK/STUDIES</b> .....	<b>3</b>
<b>A pénzügyi turnaround controlling rendszer alkalmazása a hazai vállalati életszakaszokban</b>	
<i>Katits Etelka – Magyar Katinka – Varga Zsuzsanna – Palányi Ildikó</i> .....	5
<b>A turizmus munkaerő-helyzete a pandémia után</b>	
<i>Jandala Csilla – Gál Pál Zoltán – Böröcz Lajos – Darázs Fanni</i> .....	39
<b>Lakossági attitűd vizsgálat Győr-Moson-Sopron megyében – középpontban a szelektív hulladékgyűjtés és a hulladék újrahasznosítása</b>	
<i>Németh Nikoletta – Mészáros Katalin</i> .....	56
<b>Artificial intelligence – the Gamechanger in the automotive industry to counteract material shortage in a crisis</b>	
<i>Thomas Solderits</i> .....	75
<b>A PhD-fokozat értéke a gazdálkodás- és szervezéstudományok területén – 30 éves szubjektív visszatekintés</b>	
<i>Székely Csaba</i> .....	87
<b>ABSTRACTS IN ENGLISH</b> .....	<b>109</b>

## A pénzügyi turnaround controlling rendszer alkalmazása a hazai vállalati életszakaszokban

*Katits Etelka<sup>1</sup> – Magyar Katinka<sup>2</sup> – Varga Zsuzsanna<sup>3</sup>  
– Palányi Ildikó<sup>4</sup>*

**ABSZTRAKT:** A mögöttünk álló időszak miatt is ez a munka felhívja a figyelmet a változ(tat)ás- és fordulatkezelésre, az eltérő vállalati életszakaszoknak megfelelő pénzügyi controlling kialakítására és alkalmazására, mint a vállalati pénzügy-kutatások tárgyára és önálló helyére. Számos pénzügyi controlling rendszer létezik, egyik része a turnaround controlling, amit nem kizárólag a válságszakaszban alkalmazunk. Miért szükséges és hogyan lehet különbséget tenni vállalati életciklus és -szakasz között? Ansoff, Argenti és Krystek szerzők megállapításaiból kiindulva miért szükséges kialakítani és működtetni a vállalati életszakaszokban a pénzügyi jelzés- és oktatási módszertanát? Hogyan segíti a pénzügyi turnaround controlling alkalmazása a vállalati életszakaszokban a fordulatkezelés sikeres megvalósítását? A kérdések megválaszolásához olyan alkalmazást mutatunk be, ami egy hosszú kutatási-tesztelési munka eredménye. Módszertan: a pénzügyi és a vezetői számvitel információiból elemzés, diagnózis és értékelés készítése. A 2007–2020 közötti időszak magyar vállalati adatbázis elemzésekből kutatási eredményeiből és a magyar tanácsadói világból vett eset- és szituációelemzésekből konklúziók levonása történik szintetizálás céljából. Alkalmazott technika: saját fejlesztésű FINel pénzügyi szakértői rendszer. A kutatási kérdések megválaszolásával körvonalazódik a modern vállalati pénzügyek két területe: a vállalati életciklus- és a turnaround pénzügyek tartalma, módszertana, amely hasznos kapaszkodót nyújt a pénzügyekkel és számvittel foglalkozó szakemberek és döntéshozók számára is.

**KULCSSZAVAK:** vállalati életciklus és turnaround pénzügyek, pénzügyi turnaround controlling

JEL-kódok: G32, G33, M21

---

<sup>1</sup> Dr. habil Katits Etelka PhD tudományos munkatárs, pénzügyi turnaround szakértő, Pannon Egyetem (katits.etelka@zek.pannon-uni.hu, kenflife@gmail.com)

<sup>2</sup> Magyar Katinka turnaround executive MBA, TME, gazdasági tanácsadó, interim menedzser, Magyar-Audit Kft.

<sup>3</sup> Varga Zsuzsanna turnaround executive MBA, TME, üzletfejlesztési stratégia, közép-kelet európai igazgató, Interstuhl Büromöbel GmbH.

<sup>4</sup> Dr. Palányi Ildikó PhD főiskolai docens, dékán, Pannon Egyetem

## Bevezetés és célok

A romló gazdasági feltételek és a bizonytalan kilátások növelik a pénzügyi gazdálkodásra nehezedő nyomást és a magas pénzügyi teljesítmény felmutatásának, de kontrollálásának a szükségességét is. A pénzügyi teljesítmény és kontrollálásának szempontjai (pl. realizált bevétel és jövedelemtermelés, fizetőképesség, eladósodás, hatékonyság és finanszírozás) a vállalat életciklusa során változnak. Elengedhetetlenül fontos ezeket a tényezőket vagy kölcsönhatásaikat vizsgálni. Itt arra is tekintettel kell lennünk, hogy a cégek különböző stratégiákkal, struktúrákkal és döntéshozatali folyamatokkal rendelkeznek a vállalati életciklus minden szakaszában. A növekedési szakaszban lévő cégek etikus hírnevet és pénzügyi teljesítményt egyaránt szeretnének elérni. A növekvő cégeknek bizalmat kell kiépíteniük a külső érdekelt felek irányában. Mindenesetre egy cég túlélése és működési folytonossága az érdekelt csoportok (pl. befektetők, belső alkalmazottak, fogyasztók és kormányzati szabályozók) elégedettségétől függ (Lins et al., 2017) a pénzügyi teljesítmény célirányos elérése mellett.

Ez a munka azt vizsgálja, hogy a magyar kkv-szektorból és tanácsadási világból véletlenszerűen választott, s eltérő életszakaszban levő vállalkozások hogyan ismerik fel és néznek szembe a felmerülő problémákkal és ezekre milyen fordulatkezelési technikát választanak. A válság okai befolyásolják a vállalatok választását a lehetséges fordulatkezelési, mint menedzselési stratégiák között. Ha azt vesszük szemügyre, hogy a vállalatok milyen pénzügyi nehézségekkel és problémákkal szembesülnek, akkor azt is megfontolhatjuk, hogy vajon a stratégiáik befolyásolják-e a sikeres fordulatkezelés és fellendülés bekövetkezési valószínűségét. Úgy véljük, hogy a megfelelő szerkezetátalakítási technika a vállalkozások fellendülésével jár és/vagy nem jutnak a kifejlett válság szakaszába. Ezzel szemben áll az adósság fokozása.

A következő kutatási kérdésekre keresünk válaszokat: Miért szükséges és hogyan lehet különbséget tenni vállalati életciklus és -szakasz között? Ansoff, Argenti és Krystek szerzők megállapításaiból kiindulva miért szükséges kialakítani és működtetni a vállalati életszakaszokban a pénzügyi jelzés- és okkutatás módszertanát? Hogyan segíti a pénzügyi *turnaround controlling* alkalmazása a vállalati életszakaszokban a fordulatkezelés sikeres megvalósítását? Vajon találunk-e bizonyítékot arra, hogy a látens válság és a fordulatkezelési technika megválasztása összefügg-e a gyógyulással? Vajon a problémákkal való szembenézés során a

fordulatkezelésnek, mint folyamatnak léteznek-e meghatározó döntési pontjai, azonosítható szakaszai? Vajon tudunk-e azonosítani olyan szerkezetátalakítási technikákat, amelyek az adott életszakasz problémáit megoldja adott tevékenységi körben?

A vezetők számára elengedhetetlen az, hogy megfelelő típusú megelőző intézkedéseket hozzanak, amikor felismerik azt, hogy a cégük bajban van. Ezeknek a fordulatkezelési vagy átstrukturálási stratégiáknak megfelelőnek és hatékonyknak kell lenniük a vállalat életciklusának minden olyan szakaszában, amitől a vállalati vezető szoronghat, újabb vagy lehetséges veszélyt lát, vagy éppen a nehézségektől kimerült, fáradt szervezetet irányít<sup>5</sup>. A döntéshozók számára fennáll annak a veszélye, hogy a bajba jutott cégek vezetői helytelen és az adott életciklusnak ellentmondó szerkezetátalakítási döntéseket hoznak. Ezek károsak lehetnek mind a makro-, mind pedig a mikro-gazdaság pénzügyi stabilitására. A szerkezetátalakítási stratégiák fontossága ezért kiemelkedik a vállalatnak a gyengülésből való kilábalásában, mint a *turnaround* sikerben, a növekedési pályára állításában. Erre is figyelmet fordítunk ebben a munkában.

Az „*A téma felvezetése, a vonatkozó szakirodalom bemutatása, értékelése*” című fejezetben tárgyaljuk a jelzés- és okkutatás fontosságát az életszakasz azonosításában, valamint a vállalati fordulatkezelési eszköztárat a szakirodalom tükrében. Az „*Anyag és módszer*” című fejezetben bemutatjuk a vizsgálatunk módszertanát és a választott minta jellemzőit az életszakaszok ismeretében. Az „*A téma tárgyalása/Kutatási eredmények*” című fejezet tartalmazza a kutatási eredményeket és megállapításainkat. A „*Következtetések és összefoglalás*” című fejezetben összegzünk, következtetéseket vonunk le és javaslatokat teszünk.

---

<sup>5</sup> Itt kiemeljük a válságmenedzselés preventív típusának és eszközeinek, valamint a proaktív cselekvési módok alkalmazását.

## A téma felvezetése, a vonatkozó szakirodalom bemutatása, értékelése

A vizsgálatunk fókuszában a vállalati életciklusok<sup>6</sup> alapvető szakaszai (növekedés, stabilitás, válság) és az azokban előforduló problémák felismerése, megoldása áll a FINel pénzügyi szakértői rendszer moduljainak alkalmazásával.

### *A vállalati életciklusok az empirikus kutatások szakirodalmában*

A vállalati életciklusokkal kapcsolatos szakirodalom nagyon gazdag. Az egyes modellek különböznek egymástól megközelítésükben, a szakaszolás alapját jelentő tényezőkben, a szakaszok számában és azok részletzettségében<sup>7</sup>.

Az a természetes, hogy minden vállalat élete egyedi, más-más a szakaszok hossza, és egyes vállalatok bizonyos szakaszokat el sem érnek. A szakirodalmi életciklus-felfogások hátránya az, hogy nem alkalmasak a vállalat és a környezet között fennálló kapcsolat elemzésére. Ezt a hiányosságot azért hangsúlyozzuk, mert a környezeti változásokhoz való alkalmazkodó-képesség nagyban meghatározza a vállalati életút hosszát és minőségét. Rugalmatlanok a modellek abban a tekintetben is, hogy nem alkalmasak a visszacsatolások, a potenciális visszafejlődések szemléltetésére. Az életciklus modellek eltekintenek a vállalati működés *turnaround* lehetőségétől, de a másodvirágzás esetétől is. Egy új ötlet, egy új üzleti lehetőség és/vagy kedvező piaci, környezeti hatás következtében a vállalkozás újabb tevékenységbe kezdhet, mely fellendítheti a motivációt, kreativitást az alkalmazottakban, felkeltheti a piac érdeklődését, ami pozitívan hat a bevételekre is. A növekedés, de az érettség szakaszában is a *status quo* fenntartásához rengeteg energiára, erőfeszítésre és odafigyelésre van szükség. Ha egy vállalkozás ebben a helyzetben elkényelmesedik, akkor könnyen elveszíthet mindent, mert olyan változások és fordulatok mehetnek végbe, amelyek nagymértékben befolyásolják a vállalkozás termékei/szolgáltatásai iránt a keresletet. Ebben a munkánkban ezért is hangsúlyozzuk a fordulatkezelés fontosságát az életszakaszokban. Akár a válság,

---

<sup>6</sup> Gross–Haire (1960) szerzőpáros az elsők, akik felfedezték: hasonló jellemzők vannak a vállalkozások és az élőlények között, és javasolták a vállalati életciklus kifejezést.

<sup>7</sup> Részletesen Katits–Pogátsa–Zsupanekné (2018).

akár az ebből történő sikeres fordulatok a vállalatok életciklusának alapvető, természetes és veleszületett állomásai (Adizes, 2014; Katits, 2002, 2010, 2017ab, 2021; Wruck, 1990).

Koh és szerzőtársai (2015) vizsgálják azt, hogy a cégek milyen stratégiákat választanak, amikor pénzügyi nehézségekkel szembesülnek, és azt bizonyítják, hogy ezeket a döntéseket a vállalati életciklus befolyásolja. Azt is vizsgálják, hogy a cégek pénzügyi nehézségekkel összefüggő menedzselés módozata vajon befolyásolja-e a fellendülés bekövetkezésének valószínűségét. Azt bizonyítják, hogy a befektetések és az osztalékok csökkentése minden cégnél együtt jár a fellendüléssel, de az életciklusnak ebben mérsékelt a befolyása.

Faff és szerzőtársai (2016) a vállalati befektetési, finanszírozási és készpénzes politikák kölcsönös összefüggéseit kutatták és keresték a választ arra, hogy milyen kiszámítható mintát követnek a vállalat életciklusának megfelelően. Azt tapasztalták, hogy a befektetések és a részvényki-bocsátás a cég életciklusának későbbi szakaszában csökken, míg a hitelviszonyt megtestesítő kötvényki-bocsátás és a készpénzállomány növekszik a bevezetési és növekedési szakaszban, addig a vállalat életciklusának érettségi és hanyatlási szakaszában csökken. Arra a következtetésre jutottak, hogy a vállalati politikák a cég életciklusát követik.

Zhou és szerzőtársai (2016) elsőként próbálkoznak a belső kontroll és a vállalati teljesítmény közötti kapcsolat vizsgálatára a vállalati életciklusok különböző szakaszaiban Kína feltörekvő piacain. Azt állították és igazolták, hogy egyrészt a belső kontroll javítja a vállalati teljesítményt, másrészt pedig a belső kontroll vállalati teljesítményre gyakorolt hatása eltérő az életszakaszokban. A belső kontroll vállalati teljesítményre gyakorolt pozitív hatása jelentősebb az érettségi és a hanyatlási szakaszban a többi szakaszhoz képest.

Durana és szerzőtársai (2021) foglalkoznak a vállalatok viselkedésének leírásával a vállalati életciklusokban olyan mintán, amely több mint 33 000 közép-európai vállalat pénzügyi mutatóit fedti le 2015–2019 között. Megállapították azt, hogy a hozammenedzselés és a csödkockázat U-alakú, ami azt jelzi, hogy a pénzügyi nehézségekkel küzdő cégek csökkentik a számviteli nyereséget az indulás, a hanyatlás és kisebb mértékben a növekedés szakaszában.

Anthony és Ramesh (1992) a számviteli információk életciklusra kiterjedő különböző aspektusait vizsgálják. Megállapítják, hogy a növeke-

dési szakaszban fontos tényező az árbevétel és a beruházási ráfordítás növekedése, amely ugyan pozitív kapcsolatot mutat a piaci hozamokkal, de a hanyatlás szakaszában csökken. Black (1998) összehasonlítja a számviteli bevételek és a cash flow hasznosságát a cég értékének felmérésében az egyes életciklus-szakaszokban. Megállapítja azt, hogy a növekedési és érettségi szakaszban a számviteli bevételek értékrelevánsabbak, mint a cash flow, míg a hanyatlás szakaszában a cash flow értékrelevánsabb a számviteli bevételeknél.

Habib és Hasan (2019) szerint a vállalati életciklus jelentős hatással van a számvitelre, a pénzügypolitikára, a menedzsmentre és az üzleti stratégiára, ezért az életciklus szakaszai a szervezeti versenyképesség kulcsfontosságú meghatározói. A vállalati életciklus említett területein született tanulmányok közül azonban jóval több inkább a fogalmi, mintsem az empirikus. A számviteli és pénzügyi tanulmányok áthidalják ezt a korlátot azáltal, hogy számviteli alapú mérőszámokat és módszereket dolgoznak ki az életciklus-szakaszok kategorizálására, és feltárják a cégek életciklus-szakaszok közötti átmenetének előzményeit és következményeit.

Összegezve az eddigi gondolatokat: a kiterjedt szakirodalmi kutatások eredményei azt mutatják, hogy azok a pénzügy-gazdasági körülmények, amelyekkel egy vállalat életciklusának egyes szakaszaiban szembe-sül, eltérőek. Ez azt jelenti, hogy a felmerülő problémákat megoldó fordulatkezelési stratégiák, valamint a stratégiák realizálásának érdekében történő erőfeszítések és befektetések indítékai szintén szisztematikusan eltérőek lehetnek az egyes szakaszokban. Éppen ezért ez a munka kiemeli, de igazolja is az életszakaszokban rejlő fordulatok felismerését és kezelésének hazai megoldásait.

### ***A vállalati válság és fordulatkezelés felismerésének szakirodalmi háttere***

Gazdaságunkban az egyre növekvő vállalati nehézségekre – még sikeres életpályán is – a kényszertörlésekre, a cégfluktuációra és a kifejtett válságban levő helyzetekre tekintettel, igény van empirikus, szilárd elméleti, modellezési és empirikus kutatási erőfeszítésekre a *turnaround*-kezeléssel összefüggésében.

A válságok már nem ritka, véletlenszerű vagy perifériás jellemzői a mai társadalomnak. Ezek beépülnek a modern társadalmak szövetébe és szálába. A válság okai összefüggenek a szervezetek nem megfelelő magatartásával vagy az üzleti környezet előre nem látható változásával (Hutzschenreuter, 2006; Argenti, 2015).



Egy vállalatról akkor mondhatjuk, hogy gazdaságilag stabil, ha különböző pontokon egyensúlyi helyzetben van, és ezeket a pontokat érintő külső és belső környezeti változásokra oly módon reagál, hogy nem egyensúlyvesztést szenved el, hanem a korábbi egyensúly helyett egy dinamikus változás révén újra egyensúlyi helyzetbe kerül. Ezekben a pontokon elszenvedett egyensúlyvesztés és az arra való helytelen vagy kései reagálás vezethet válsághoz (Noszkay, 2018).

Ansoff (1984) és Krystek (2007) felfogásmódja segíti a válságszakaszok felismerését és azonosítását. A koncepciójuk szerint a környezeti feltételek változása hatással van a vállalatra. Mivel az ilyen környezeti változások hatását nehéz felismerni, és ez csak a későbbiekben fordul elő a vállalatoknál. Ansoff (1984) szerint a „gyenge” jelek rosszul strukturált információk, amelynek több interpretációs lehetősége van. Ezek magukban foglalnak olyan bizonytalanságokat, amelyek felismerése stratégiai jelentőségű, így ezeket az információkat megfelelően kell értékelni és feldolgozni. Az „erős” jelzéseknek konkrét információs tartalmuk van, amely kockázatnál gyakran jelentkezik. Minél korábban felismerik a válság szimptomáit, annál több lehetőség van a hibás vállalati fejlődés korrigálására. Krystek (2007) információfeldolgozási eljárásként fogja fel a látnens válság időben történő meghatározását az aktív és reaktív cselekvések széles tárháza mellett.

A külső és a belső környezet szisztematikus megfigyelésével a válság korai szakaszában nyerünk olyan információkat, amelyek jövőbeni megélhetési nehézségeket és potenciális egzisztenciális válságokat válthatnak ki. Ez vonatkozik az egyébként alig észrevehető események információs fokára is (Argenti, 2015).

Az üzleti gyakorlatban minden egyes szituáció más-más tüneteket mutathat, amelyek megjelenhetnek a vállalat vagy az ellátási lánc funkcionális területein: az értékesítés és a marketing területén (árbevétel stagnálása és csökkenése, a megrendelések csökkenése a következő üzleti időszakban, készletnövekedés, megnövekedett vásárlói panaszok aránya, termék visszahívások stb.), a pénzügy és számvitel területén (a működési és az adózott jövedelem romlása, kreatív könyvelés a kedvezőbb eredmények felmutatása érdekében, megnövekedett jogi eljárások száma stb.), a fejlesztés és gyártás területén (termelékenység csökkenése, termelési hibák, selejtszázalék növekedése, elhalasztott fejlesztési projektek, átfutási idő növekedése stb.), humán erőforrás (legjobb dolgozók távozása, elége-

detlenség, megváltozott vezetői magatartás, egészségtelen vállalati kultúra terjedése stb.), szervezési és információs területen (korlátozott kommunikáció, informális párhuzamos szervezés, elavult szervezési eljárások stb.), valamint a külső/makrogazdasági környezet (banki hitelkeretek törlése, a médiában megjelenő negatív megjegyzések, az üzleti partnerek további garanciákat igényelnek stb.).

A válság okait meg kell különböztetni a tüneteitől (Katits, 2010, 2017ab, 2019), amelyek a válság kezdetét jelzik, de nem okozzák annak kialakulását (Lymbersky, 2014).

A válság tüneteit még nehezebb meghatározni akkor, ha gazdasági fellendülés van, mivel az általános keresletnövekedés egy vállalat számos gyengeségét elfedi. A recesszióban azonban a helyzet megfordul: minden olyan probléma, amelyet korábban észre sem vettek, vagy a szőnyeg alá söpörtek, napvilágra kerül.

Azokhoz a tünetekhez képest, amelyek egyszerűen válsághelyzetet (előre) jeleznek, az okok a valódi felelősei a kialakult helyzetnek. A válságmegoldás megvitatásakor az okokat kell elemezni és felszámolni, nem szabad a hangsúlyt a tünetekre helyezni. Annak ellenére, hogy a szakirodalomban a válságok okainak számos osztályozása létezik, ezeknek az okoknak a definíciói meglehetősen hasonlóak egymáshoz, csak terminológiájukban, keletkezésük korszakában, helyében és jellemzőiben különböznek egymástól.

A válságok kialakulásának okait két csoportba soroljuk Cuny és Talmor (2007) és Katits (2017b) által igazoltan: pénzügyi okok, valamint hiányos vezetési és ellenőrzési eszközök, menedzsment hibák (emberi tényezők), vagyis endogén okokat sorolnak fel. Nem térnek ki az exogén, például a globális és/vagy a makrogazdasági válságból eredő okokra, mert azokat vállalati szinten nem lehet kezelni vagy megoldani.

Az ok-hierarchia azonosítása elvezethet az ún. gyökér-okhoz, vagyis találunk olyan közvetett okokat, amelyek nem közvetlenül érintik a válságokat, hanem más (közvetett) okokat erősítenek, és így közelebb jutunk az adott vállalkozás válsága problémáinak feltárásához és megértéséhez. A piaci konjunktúra csökkenése lehet közvetlen vagy gyökér oka a válságnak, de más, közvetett okok (pl. minőségi problémák, karbantartás elmaradása) mintegy láncreakcióban is jelentkezhetnek. A vállalati válság okhierarchiáját azonosítani azonban csak mélyreható és alapos elemzéssel tudjuk.

A vállalati fordulatkezelés empirikus kutatása azon alapul, hogy a vállalati *turnaround* menedzselés sikerét milyen ismérvek mentén tudjuk

mérni aszerint, hogy figyelembe vesszük a cég működési fázisát, tevékenységeinek aspektusait, problémáit. Következésképpen a vizsgálati keretrendszer jelentősen meghaladja az „operatív” és a „stratégiai” dimenziókat, amelyeket általában használnak a *turnaround* tevékenységek osztályozására.

Az operatív – vagyis üzleti éven belül végrehajtható – leggyakrabban alkalmazott *turnaround* tevékenységek a következők: vagyonértékesítés; a szervezet „karcsúsítása”; a veszteséges tevékenységek, termékek, szolgáltatások felszámolása; a létszámcsökkentés; a telephelyek, üzletágak megszüntetése, vagyis a racionalizálás, mint a legtágabb értelemben vett *turnaround* tevékenység<sup>8</sup>.

A stratégiai – vagyis az üzleti évet meghaladó – leggyakrabban alkalmazott *turnaround* tevékenységek a következők: a szervezeti folyamatok egyszerűsítése, a decentralizációja, a marketing javítása, a menedzsment átszervezése, logisztikai és disztribúciós folyamatok megszervezése, stb. erős ellenőrzés mellett történő megvalósítása, vagyis kihagyhatatlan a controlling rendszeren alapuló korai figyelmeztető rendszerek fokozatainak a kiépítése<sup>9</sup>.

Ez a munka az említett operatív és stratégiai felosztás mellett további kategóriákat és kiegészítéseket azonosít a magyar gazdaságban, amely a „*A pénzügyi turnaround controlling alkalmazása a vállalati mintán látens válságszakaszban*” című alfejezetben olvasható.

Míg gazdaságunkban a fejlődő válságok okait (problémáit) és jelzéseit (tüneteit) már bizonyos mértékig megvizsgálták (Noszkay, 2018; Katits, 2010, 2017ab, 2021; Magyarai 2021), rendkívül hiányoznak az empirikusan tesztelt *turnaround* modellek, amelyek iránymutatásként szolgálhatnak a *turnaround* helyzetek kezelésében.

## Anyag és módszer

A munkánk empirikus részében 67 problémás helyzetben lévő magyar vállalkozást tartalmazó mintán vizsgáltuk a gyenge és erős jelzéseket, valamint az okokat. A feltárt okokra adott válaszokat, mint fordulatkezelési

---

<sup>8</sup> Ezek a tevékenységek a reaktív *turnaround* menedzselés és a kríziskezelő válságmenedzselés tevékenységei közé is tartoznak (Katits, 2017b).

<sup>9</sup> Ezek a tevékenységek a reorganizációs *turnaround* menedzseléshez tartoznak (Katits, 2017b).

stratégiákat, amelyeket 4 – pénzügyi, döntéshozói, operatív és portfólió – szerkezetátalakító programként azonosítunk és közlünk a „*A pénzügyi turnaround controlling alkalmazása a vállalati mintán látens válságszakaszban*” című fejezetben.

Az e-beszámoló.hu, a céginfo.hu oldalairól letöltött kimutatásokkal és a cégek honlapján olvasható, valamint tanácsadás keretében szerzett információkkal is dolgoztunk.

A 2007–2020 közötti időszakban készített saját szerkesztésű magyar KKV-adatbázisból és a tanácsadói világból vett eset- és szituáció elemzésekből konklúziók levonása történik szintetizálás céljából. A vizsgált sokaság 50 Győr-Moson-Sopron (GYMS) megyei, mikro- és közepes hazai tulajdonban levő és 17 budapesti székhelyen bejegyzett vállalkozás. Így a vizsgálatunk nem reprezentatív, de utat mutathat akár régióra, akár a nemzetgazdaság egészére készített fordulatkezelési portfóliókat életszakaszokban, különös tekintettel az elmúlt időszak tapasztalatainak gazdagítása érdekében.

A vizsgált sokaság két eltérő ismérvvel rendelkezik. Az egyik ismérv a kontrolling – akár operatív, akár stratégiai – eszközeinek alkalmazása, vagyis a mikro-vállalkozások alkalmazzák az alapvető operatív kontrolling eszközöket, míg a közepes vállalkozások az operatív kontrolling mellett a stratégiai kontrolling eszközeit is alkalmazzák. A másik ismérv az ügyvezetők hozzáállása, kezelése az adott szituációnak, ami *turnaround* helyzet. Itt megjegyezzük azt, hogy a vizsgált időszakban a vizsgált mintában levő vállalkozási formák nem változtak. A vállalkozások tevékenység, méret<sup>10</sup> és vállalkozási forma szerint történő összetételét az 1. táblázat tartalmazza.

<sup>10</sup> A magyar vállalati méretkategóriák 2021-ben érvényes kritériumait az alábbi táblázat szemlélteti.

Megnevezés	MIKRO vállalkozás	KIS vállalkozás	KÖZEPES vállalkozás
Összes foglalkoztatott száma	10 fő	50 fő	250 fő
<b>ÉS</b>			
Maximális éves nettó árbevétel	2 millió euró	10 millió euró	50 millió euró
<b>VAGY</b>			
Maximális mérlegfőösszeg	2 millió euró	10 millió euró	43 millió euró
Függetlenség	A konszolidált éves beszámoló szerint is teljesíteni kell a kkv kritériumokat. Nem lehet sem nagyvállalatnak, sem államnak, önkormányzatnak 25%-nál nagyobb részesedése a társaságban.		

Forrás: <https://ado.hu/ado/kkv-fogalom-meghatározas-most-meg-barki-hozzaszolhat/>

**1. táblázat: A vizsgált vállalkozások száma tevékenység, méret és vállalkozási forma szerint**

Ágazatok	GYMS megye (db)		Összesen (db)
	Mikro vállalkozás (Bt.)	Közepes vállalkozás (Kft.)	
<b>Mezőgazdaság</b> (erdőgazd., halászat, növénytermesztés)	5	5	10
<b>Feldolgozóipar</b> (gépgyártás, gépjárműgyártás- beszállító, fémfeldolgozás)	5	5	10
<b>Építőipar</b> (tervezés és kivitelezés)	5	5	10
<b>Kereskedelem</b> (nagy- és kiskereskedelem)	5	5	10
<b>Szolgáltatások</b> (műszaki és üzletviteli tanácsadás, ingatlanügyletek)	5	5	10
<b>GYMS megye összesen</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>50</b>
	<b>Budapesti székhelyű cég</b>		
<b>Feldolgozóipar</b> (élelmiszer)		2	2
<b>Építőipar</b> (tervezés és kivitelezés)		3	3
<b>Kereskedelem</b> (gépjármű)		2	2
<b>Szolgáltatások</b> (energia, egészségügy, vendéglátás, IT, reklám, szépségápolás)	3	7	10
<b>Budapesti székhelyű cég összesen</b>	<b>3</b>	<b>14</b>	<b>17</b>
<b>Mindösszesen</b>	<b>28</b>	<b>39</b>	<b>67</b>

Forrás: Saját szerkesztés

Az alkalmazott pénzügyi módszertant befolyásolja az, hogy a vizsgált vállalkozás milyen életszakaszban van. Eltérő pénzügyi elemzési eszköztárat kell alkalmaznunk a vállalatok működésének kezdetén, a növekedés idején, a szinten tartó gazdálkodáshoz, a válság megelőzéséhez, a csőd kezeléséhez, valamint a *turnaround*-döntéshez.

Ebben a munkában olyan alkalmazást mutatunk be, ami egy hosszú kutatási-tesztelési munka eredménye. Az alkalmazott saját fejlesztésű FINel pénzügyi szakértői rendszer alapját a mono- és multikauzális okozati összefüggések feltárása jelenti, amely átgondolt elemzési logikai váz mentén történik. Ezekből itt *célirányosan választunk*. A saját fejlesztésű FINel diagnosztikai és értékalkotó szakértői rendszer tartalmát az 1. ábra szemlélteti.

Életciklus azonosítás Jelzés- és okkutatás	Operatív kontrolling	Stratégiai kontrolling	Benchmark	Turnaround controlling	EWS-készítés	Érték-teremtők SV-számítás
↶	↶	↑	↑	↑	↗	↗
<b>Pénzügyi elemző és diagnóziskészítő alapmodul</b> „Úgy legyen jövedelmező a vállalkozásunk, hogy közben fizetőképes, nem eladósodott, perspektivikus a működése, valamint hatékony eszköz- és vagyongazdálkodást folytat.”						

### 1. ábra: A FINel pénzügyi szakértői rendszer moduljai

Forrás: Saját szerkesztés

A FINel alkalmas a vállalati működés – az originális és derivatív alapítás, a növekedés, az érettség és válság – fázisaihoz igazított elemzést végezni az életszakaszok logikája mentén, de a modulokat önállóan is lehet alkalmazni. Ebben a munkában a FINel két modulját – életciklus azonosítás és a jelzés- és okkutatást módszertanát, valamint a *turnaround controlling* rendszert – fogjuk alkalmazni a pénzügyi és a vezetői számvitel információinak bevonásával. *A pénzügyi számvitelből származó információk közvetlenül, a belső és a külső érintettek, piaci szereplők számára elérhetőek. Ellenben a vezetői számvitelből származó információkat közvetett módon, a vállalászási formára, életszakaszra, tevékenységi körre, piaci helyzetre igazítottan, megfelelő módszertan keretében származtathatjuk.*

A FINel pénzügyi szakértői rendszer által történő minősítési kategóriákat a 2. táblázat mutatja.

**2. táblázat: A FINel pénzügyi szakértői rendszerben az értékelésnél alkalmazott színskála és jelölések**

1	2	3	4	5	6	7	
kritikus	rossz	kedvezőtlen	elfogadható	kedvező	jó	kiváló	
↓↓↓	↓↓	↓	→	↑	↑↑	↑↑↑	
erőteljesen csökkenő	nagyon csökkenő	csökkenő	stabil	növekvő	nagyon növekvő	erőteljesen növekvő	hektikus

Forrás: Saját szerkesztés Katits 2019:25 alapján

A választott időszakra vonatkozó számításokkal kapott eredményeket 1-től 7-ig terjedő skálán értékeljük, és a szemléltetés kedvéért eltérő színekkel jelöltük: a három fekete szín árnyalata különböző kedvezőtlen, a sárga elfogadható, míg a zöld, kék és piros kedvező minősítéseket jelenti a kiváló értékkel bezárólag. Azt is jelöljük, hogy a vizsgált időszak alatt milyen volt a kapott érték tendenciája, vagyis csökkenő, stagnáló, növekvő, esetleg hektikus. A növekedés és a csökkenés erősségének 3 szintjét különböztetjük meg, amit a nyilak növekvő száma jelez. Így összesen 8 lehetséges tendenciát lehet megkülönböztetni, felvázolni. Mindezzel felismerni és szemléltetni lehet nemcsak a gazdálkodás erős és gyenge pontjait, hanem az adott működési fázis azonosítását és a fejlődő válság korai figyelmeztető jelzéseit, valamint a sikeres fordulat érdekében történő döntések hatását is.

### A téma tárgyalása/Kutatási eredmények

Ebben a részben válaszolunk a munkánk elején említett 3 kutatási kérdésre:

- Miért szükséges és hogyan lehet különbséget tenni vállalati életciklus és -szakasz között?
- Ansoff (1984), Argenti (2015) és Krystek (2007) szerzők megállapításaiból kiindulva miért szükséges kialakítani és működtetni a vállalati életszakaszokban a pénzügyi jelzés- és okkutatás módszertanát?
- Hogyan segíti a pénzügyi *turnaround controlling* alkalmazása a vállalati életszakaszokban a fordulatkezelés sikeres megvalósítását?

### ***A vállalati életciklus és -szakasz meghatározás***

A Horváth és Papp (2015), Kuzmin (2017), Mosca és szerzőtársai (2021), Magyarai (2021), Katits és szerzőtársai (2021) úgy vélik, hogy napjainkban még mindig az Adizes-modell képes leginkább gyakorlati segítséget is nyújtani a vállalatok életpálya analíziséhez.

Az *Adizes Institute Worldwide* weboldalán található „Adizes életciklus felmérés” (*The Adizes Lifecycle Assessment Survey*, 2021) 6 kiválasztásos és 30 eldöntendő kérdést tartalmaz. A vizsgált vállalati mintában levő egyik társaságra kitöltöttük a kérdőívet. Ezt követően e-mailben ábrázolást kaptunk az életgörbén való elhelyezkedéséről, és a társaság ’férfi’ életkorú besorolásáról néhány mondatban. Kétségtelenül hasznos ez a kérdőív akkor, ha célirányosan elemzünk, azonban egy vállalat működésére nem kizárólagosan csak egy életszakasz a jellemző. Ennek oka a folyamatos – de részterületenként akár eltérő – fejlődés és az átmeneti időszakok. E mellett, ez a módszer nem emeli ki azokat a jellemzőket, amelyek nem erre a fő életszakaszra vonatkozó hiányosságokat mutatná be, azaz a lényegét, hogy mi az, amelyen és amiben változtatni szükséges.

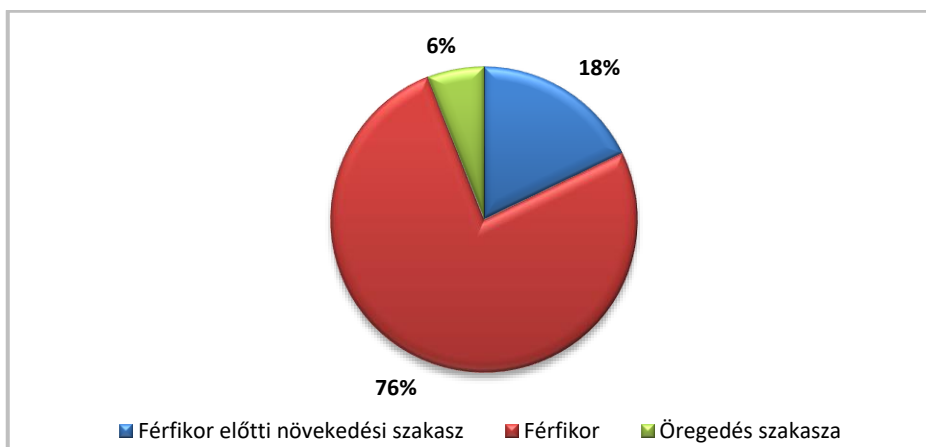
A másik lehetőséghez az Ambrus és Lengyel (2010) szerzőpáros könyve vezetett, amelyben 84 pontban rögzítették az egyes életszakaszok leírására használt tulajdonságokat. A társaság működésében a ’férfi’-kor jellemzői döntő többségében érvényesülnek (89%), e mellett 7%-ban a ’gyerünk-gyerünk’ és 2%-ban a ’serdülőkori’ jellegzetességek. Ebben a módszerben hiányosságként azt tapasztaltuk, hogy az Adizes által leírt adott szakasz lényeges jellemzőit nem teljes körben tüntették fel, és némely esetben nem eléggé egyértelmű ezek meghatározása. Ennek kiküszöbölésére készült egy saját kérdőív, egy *Adizes checklist*<sup>11</sup>, amelyben összességében 127 jellegzetes pont szerepel.

Megállapítottuk azt, hogy a cégnél sokkal kisebb mértékű az eltérés az öregedés irányába, azaz a vállalkozás innovatív, változtatási képességében rugalmas (2. ábra).

---

<sup>11</sup> Részletesen Magyarai (2021).





**2. ábra: A 'férfikor előtti növekedés', a 'férfikor' és az 'öregedés' szakaszainak %-os megoszlása**

Forrás: Magyarai 2021:35

Mindezeket összefoglalva: a vizsgált cég a 'férfikorban' van, e mellett kis mértékben a 'gyerünk-gyerünk' korszak jellemzőit is hordozza, illetve néhány jellemzője a 'férfikort' közvetlenül megelőző és követő életszakaszokból is megtalálható. Ez kiemelt jelentőségű abban a tekintetben, hogy a cég képes a változtatásra, hiszen az adott életszakasztól eltérő sajátosságokat menedzselni szükséges. Tehát az Adizes-féle 'férfikor' ciklusban a vállalat átélhet akár több fordulatot is, vagyis kerülhet válsághelyzetbe, de növekedési pályára is<sup>12</sup>.

### ***A vállalati jelzés- és oktatás módszertana – célszerűség, fontosság és szükségszerűség***

A pénzügyi–gazdasági nehézségek, a problémák mértéke, azok megoldásának módja a cégek gyenge és erős jelzései által meghatározott válság-szakasztól függ. Minél kevesebb a cég gazdálkodásának gyenge jelzése, az azt sugallja, hogy a cég a kifejlett válság szakaszától távol van, de a látens válság szakaszában előforduló hibák vagy problémák felismerése és megfelelő kezelése ekkor már segíti újabb gyenge, de legfőképpen erős jelzések keletkezésének elkerülését. Minél több a gyenge és erős jelzés, annál nagyobb a kifejlett válság bekövetkezésének valószínűsége. A 3. táblázat mutatja az azonosított válság-szakaszt az erős és gyenge jelzésekkel.

<sup>12</sup> Az „A pénzügyi turnaround controlling alkalmazása 'férfi' korban a látens válság tüneteivel” című fejezetben ezt a céget tovább elemezzük.

### 3. táblázat: Az azonosított vállalati *turnaround* jelzéstipológiák

<b>Fejlődő, látens válság – gyenge jelzések</b>
<b>Általános vállalati területen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Alultőkésítés ⇒ <i>Tulajdonosi arány</i></li> <li>– Csekély vállalati hozamerő ⇒ <i>Jövedelemtermelő képesség</i></li> <li>– Hiányzik a pénzügyi kontroll, a tevékenységre, a folyamatra fókuszál, inkább technikai/adminisztratív elemzés és értékelés, a mérnöki szemlélet a karakteres.</li> </ul>
<b>Termelés/Kereskedelem/Szolgáltatás területén</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Beruházás a termelés/értékesítés/szolgáltatásnyújtás növekedése nélkül. ⇒ <i>Eszközhatékonyság; Árbevétel növekedési rátája</i></li> <li>– A technológia elavulásából eredő energiapazarlás, a teljesítményhez képest magas munkabérlétségek, magas közvetett költségek a gyártásban. ⇒ <i>Költségszint arányok</i></li> <li>– Kapacitás kihasználatlanság. ⇒ <i>Kapacitás és a piaci kereslet között eltérés</i></li> <li>– Az értékesítés mennyisége stagnál vagy ingadozik/változókéony ⇒ <i>Fedezeti árbevétel; Árbevétel növekedési rátája; Készletlekötési idő; Vevői követelések behajtási ideje</i></li> <li>– A vállalati szintű fedezet csökkenése, fix költségek emelkednek ⇒ <i>Fedezeti árbevétel; Költségszint arányok</i></li> <li>– A szállítási határidők emelkedése a forgalom növekedése nélkül. ⇒ <i>Szállítói tartozások rendezésének ideje</i></li> </ul>
<b>Beszerezés és értékesítés területén</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Erőltetett értékesítés, amelynek finanszírozását már nem képesek megoldani az egészséges tőkestruktúra fenntartásával. Az ún. túlterjeszkedés és a feszített tempó miatt a hatékonyság romlik, a vezetők a profitorientáció helyett a nagyság bővületébe esnek, nem fordítanak kellő figyelmet arra, hogy az eszközök likviditási szerkezetéhez passzoljon a kötelezettségek lejáratára. ⇒ <i>Torz mérleg szerkezet</i> ⇒ <b>Növekedési válság</b></li> <li>– Gyakori leértékelés, kiárusítás, elhanyagolt vevőszolgálat, agresszív reklámozás</li> <li>– Önköltség alatt történő értékesítés ⇒ <i>Fedezeti árbevétel</i></li> </ul>
<b>Fizetési területen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Túl magas/drága hitel ⇒ <i>Pénzügyi műveletek ráfordításai; Kamatfedezeti ráta értékei</i></li> <li>– Emelkedő vagy hirtelen megugró kamatfizetés és adósságtörlesztés ⇒ <i>Adósságtörlesztési ráta</i></li> <li>– Változások a fizetési módban, a hitelek átütemezése, időnként negatív a pénzforgalmi egyenleg.</li> </ul>
<b>COVID19, mint hirtelen bekövetkező külső válság – erős jelzések</b>
<b>Pénzügyi számvitel, könyvelés</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– A cég a folyó tartozásainak nem tud eleget tenni sem határidőben, sem összegben. ⇒ <i>Likviditási fokozatok</i></li> <li>– Az adósságállomány meghaladja a cég vagyont. ⇒ <i>Adósságarány, tőkeszerkezet</i></li> <li>– Gyakran előforduló negatív pénzforgalmi egyenleg, csődközeli állapot.</li> <li>– Egyre több az olyan vállalati eszköz, amely a nyújtott hitelek és kölcsönök fedezet biztosítékai.</li> </ul>

Forrás: Saját szerkesztés [www.kenf.hu](http://www.kenf.hu) alapján

Azt a vállalatot, amelynek működésében jelentős a gyenge és erős jel, majd kezd csökkenni, s eltűnni, felépülő, sikeres fordulatkezelésen átesett cégnek lehet tekinteni. Tehát a jelzéstipológia felismerhetővé és azonosíthatóvá teszi azt a *turnaround* helyzetet, s így azt a válságszakaszt, amelyben meg kell állítani a további hanyatlást. A hanyatló vállalati szakasz azonosításakor két meghatározó jellemzőt ki kell emelnünk. Nevezetesen, a határidőt, amikor a vezetőknek fel kell dolgoznia bizonyos információkat a hanyatlónak tekintett működésre/folyamatra vonatkozóan, és a tudást/ismeretet, hogy ezt az információt felhasználja a vállalat teljesítményének olyan jelzésére, hogy a vállalat hanyatlást tapasztal.

A 4. táblázat tartalmazza a vizsgált adatbázisban levő cégek esetében a válsághoz vezető okokat. Itt nyilvánvalóan az látszik, hogy a válság okait két alapvető csoportba sorolhatjuk: pénzügyi és emberi tényezők.

#### 4. táblázat: A válság okai a pénzügyi és vezetői számviteltől a vizsgált mintában

Pénzügyi számvitel	Vezetői számvitel
<b>Fizetőképességből eredő – Pénzügyi</b>	
Vevői fizetési morál rosszabbodása, hitel prolongáció és a limit korlátozása; Követelések behajtása nem időben történik.	
<b>Költségemelkedésből eredő – Pénzügyi</b>	
Túlméretezett vagy éppen csekély készlettar-tás.	Beruházások hiányos tervezése; A beszerzési árak emelkedése; Nem megfelelő a működési és a pénzügyi költségek felosztásának mód-szertana, így elmarad a számviteli és a controll-ing rendszer aktualizálása, testre szabása.
A növekedési válság okai: nem a piaci keresletre alapozott ('túldimenzionáltan' bővített) termelési kapacitások megléte, a raktáron levő (túl magas) készletek, túl széles termékválaszték, amelynek következménye a magas működési és finanszírozási költség, valamint a lekötött tőke	
<b>Árbevétel csökkenéséből vagy változékonyságból eredő – Pénzügyi</b>	
Helytelen vállalati árképzés és önköltségszámít-ás.	Téves piacfelmérés; Az export és a belföldi ke-reslet csökkenése; A termelői, a beszerzési és az eladási ár változásai; A kizárólag éves és féléves pénzügyi teljesítmény-mutatók rendszeres (napi, heti, havi) felülvizsgálatának és/vagy pon-tos értelmezésének hiánya.

Pénzügyi számvitel	Vezetői számvitel
<b>Hiányos vezetési és ellenőrzési eszközök – Emberi</b>	
Hiányos pénzügyi tervezés és költségkalkuláció.	A vezetői hozzáértés hiánya és döntésképtelenség; Helytelen célmeghatározás; Elhibázott beruházások; A nem megfelelően kialakított kontrolling; Hiányzik a profilra, életszakaszra illesztett kontrolling rendszer; A korai figyelmeztető rendszer kiépítésének alacsony szintje vagy hiánya; Ragaszkodás az elavult profilhoz és vezetési stílushoz; A vezetői lojalitás hiánya (üzletidegen viselkedés, spekuláció, becsapás/átverés).

Forrás: Saját szerkesztés [www.kenf.hu](http://www.kenf.hu) alapján

### ***A pénzügyi turnaround controlling alkalmazása a vállalati mintán látens válságszakaszban***

Az 5. táblázat kizárólag a vizsgált mintából kivett mezőgazdasági cégek turnaround controlling eredménytábláját mutatja. Itt a következő 3 megjegyzést tesszük:

- Az adott évben az előző évi irányok megváltozásának száma (növekedésből csökkenés vagy éppen fordítva) egyértelműen utal az irányváltás előtti és utáni időszak fekete színű negatív és piros színű pozitív változásaira.
- Az irányváltás sikerét igazolja a többségben piros színnel jelölt pozitív irányban történő változás. Az irányváltás kudarcát jelenti a többségben fekete színnel jelölt negatív irányban történő változás.
- Még idejében jelzésértékként felhívja a figyelmet a gyenge pontokra a látens válság elkerülése/felmerülése érdekében.

Az 5. táblázat a fordulat előtt kedvezőtlen képet mutat: a 13 negatív változással szemben csupán 2 pozitív változást látunk, ráadásul az árbevétel növekedési rátája és a ROI (***Return on Investment***) ráta hektikus változása növeli a cégkockázatot. A legtöbb kedvezőtlen minősítés éppen az alapvető gazdálkodási területen, a jövedelemtermelésben és a *return on...* típusú hatékonysági rátákkal történő minősítéskor jelentkezik. A vagyonszerkezet minősítése viszont éppen a mezőgazdaságban a legkedvezőbb<sup>13</sup>.

<sup>13</sup> A másik 4 – ipar, építőipar, kereskedelem, szolgáltatás – szektor vizsgálatának eredményeit Katits (2021) munkájában közli.

**5. táblázat: A vizsgált vállalati minta turnaround controlling eredménytáblája (részlet)**

FORDULAT		ELŐTT		UTÁN	
Megnevezés		MEZŐGAZDASÁG			
		Látens válság	Változás iránya	Látens válság	Változás iránya
Jövedelemtermelő képeség	Árbevétel növekedési rátája	3	↗	4	↑↑
	Működési profithányad	2	↓↓↓	4	↑
	Nettó profithányad	1	↓↓↓	3	↑
	Árbevétel arányos összköltség	3	↑↑	4	↓
	Nyeresség arányos összköltség	4	↑↑	4	↓
	Fedezeti árbevetel profit alapon	3	↑	5	↑↑
	Fedezeti árbevétel cash alapon	3	↑	5	↑↑
Pénzügyi folyamatok	Forgótőke	5	↓	5	→
	Likviditás I.	4	→	4	→
	Likviditás II.	4	↓	4	→
	Likviditás III.	7	→	7	→
	Tulajdonosi arány	4	→	4	→
	Eladósodási arány	7	→	7	→
	Eszközhatékonyság	3	→	5	→
	Lekötött tőke hatékonysága	6	↓	6	↑↑
	Készletlekötési idő	5	↑	5	↓
	Vevői követelés behajtási ideje	6	↑	6	↓
	Szállítói tartozás fizetési ideje	6	↑	6	↓
	Időtartam mutató	5	↓	5	↑
	ROA	1	↑	3	↑
	ROE	1	↑	3	↑
	ROI	1	↗	3	↑
Vagyon- szerk.	Tőkemultiplikátor	7	→	7	→
	Banki arany szabály	7	→	7	→
	Finanszírozási arany szabály	7	→	7	→

Forrás: Katits 2021, részlet és módosítva.

A 6. táblázatban kapott eredmények szerint nagyon jelentős változások következtek be. A táblázatban azt látjuk, hogy a pozitív változás az

uralkodó, és fekete háttérű negatív változásokat csak a mezőgazdasági cégeknél látunk. Ez a biztonságos gazdálkodást igazolja.

**6. táblázat: A FINel pénzügyi elemző modulból vett számítások eredményeinek minősítése és száma – a fordulat előtt és után**

Megnevezés	MEZŐGAZDASÁG		IPAR		ÉPÍTŐIPAR		KERSKEDELEM		SZOLGÁLTATÁS	
	előtt	után	előtt	után	előtt	után	előtt	után	előtt	után
Pozitív változás	2	15	3	14	4	20	1	19	2	20
Negatív változás	13	0	14	0	13	0	12	0	15	0
Változatlan	8	9	7	11	5	5	6	4	4	5
Hektikus	2	0	1	0	3	0	6	2	4	0
Kiváló minősítés	5	5	1	2	1	1	1	5	3	12
Jó minősítés	3	3	7	7	9	13	7	13	4	11
Kedvező minősítés	3	6	5	12	4	8	2	6	4	2
Elfogadható minősítés	4	7	5	4	10	3	12	1	9	0
Kedvezőtlen minősítés	9	4	6	0	1	0	2	0	3	0

Forrás: Saját szerkesztés

A 6. táblázat szinte önmagában szemlélteti a fordulatkezelés sikerét! Negatív változás nem történt, vagyis a FINel pénzügyi szoftver alapvető elemzési logikája szerint működtek a cégek 4 szektorban, ellenben az 5. nemzetgazdasági ágban, a mezőgazdaságban az adózás utáni nyereséghányad és a *return on...* típusú rátákkal mért minősítés kedvezőtlen maradt. Különböző jövedelmező, fizetőképes, nem eladósodott, hatékony eszköz- és vagyongazdálkodást folytattak a cégek a vizsgált mintában a fordulat után.

Ezután elemeztük a fordulat során végrehajtott különböző stratégiákat és tevékenységeket. A 7. táblázat részletezi a TARTALOM alatt a változás tárgyát (MIT?).

**7. táblázat: A fordulatkezelés szakaszai és sikere a magyar vállalati minta szerint: az oki terápia<sup>14</sup>**

Megnevezés	1. Turnaround helyzet	2. Megszorítás/ Túlélés	3. Helyreállítás/ Stabilizálás	4. Növekedési pályára állítás
<b>JELZÉS-kutatás</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Általános vállalati terület;</li> <li>Beszerezési, értékesítési terület;</li> <li>Term./Ker./Szolg. terület;</li> <li>Fizetési terület;</li> <li>Pénzügy és könyvelés (3. táblázat)</li> </ul>			
<b>OK-kutatás</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Fizetőképességből eredő</li> <li>Hiányos vezetési eszközök (4. táblázat)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Árbevétel csökkenéséből eredő (4. táblázat)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Költség-emelkedésből eredő (4. táblázat)</li> </ul>
<b>Tartalom (Mit?)</b>		<p>Pénzügyi</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Adósság prologáció, szubsztitúció, transzformáció;</li> <li>Likviditás javítása;</li> <li>Racionalizálás</li> </ul> <p>Döntéshozói</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Cégvezető-váltás;</li> <li>Taggyűlés bővülése</li> </ul>	<p>Működési</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Szervezeti folyamatok;</li> <li>Értékesítés és termék/szolgáltatás;</li> <li>HR;</li> <li>CAPEX;</li> <li>Forgótőke</li> </ul>	<p>Portfólió</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kivonás, megszüntetés és bővítés</li> </ul>

Forrás: Saját szerkesztés

A TARTALOM taxonómiája az „A téma felvezetése, a vonatkozó szakirodalom bemutatása, értékelése” című fejezetben már közölt vállalati operatív és stratégiai szerkezetátalakítást tovább részletezve figyelembe veszi az intézkedések eltérő természetét. A vizsgált mintában a szerkezetátalakítási osztályozásokat megkülönböztettük a „működés”, a „vezetői/menedzser/döntéshozói”, a „portfólió” és a „pénzügy” szerint.

<sup>14</sup> Részletesen Katits (2021) és Katits et al. (2022).

### ***A pénzügyi turnaround controlling alkalmazása 'férfi' korban a látens válság tüneteivel***

Ebben a részben egy reklámfilmek gyártásával foglalkozó sikeres kft. esetében mutatjuk be a *turnaround controlling* alkalmazását. Miért? A cég kreatív, innovatív, a változ(tat)ásokhoz rugalmasan alkalmazkodik, egyben igényli a változ(tat)ást. Ennek hatására a kft. folyamatosan fejlődött, fejlődik és fejlődésre is képes. Írásban rögzített küldetéssel, vízióval, operatív és stratégiai tervekkel rendelkezik, melyeket rendszeresen korszerűsít és ellenőriz.

A Kft. az Adizes-féle életciklus modell 'férfikor' szakaszában van (Adizes, 2014; Katits et al., 2021; Magyar, 2021 alapján), amelyet az „A vállalati életciklus és -szakasz meghatározás” című fejezetben mutattunk be. A társaság már indulásától kezdve növekedésben van, megélte az Adizes-féle 'gyerünk-gyerünk' és 'serdülőkor' életszakaszt, de a 'férfikorban' is kész a növekedésre.

A 8. táblázat segítette a 9. táblázat összeállítását.

### **8. táblázat: A vizsgált Kft. turnaround controlling eredménytáblája (részlet)**

FORDULAT		ELŐTT		UTÁN	
Megnevezés		Vizsgált cég			
		Látens válság	Változás iránya	Látens válság	Változás iránya
Jövedelemtermelő képeség	Árbevétel növekedési rátája	3	↓	4	↑
	Működési profithányad	2	→	3	→
	Nettó profithányad	1	→	3	→
	Árbevétel arányos összköltség	3	↑	4	↓
	Nyereség arányos összköltség	3	↑	4	↓
	Fedezeti árbevétel profit alapon	3	↑	5	↓



FORDULAT		ELŐTT		UTÁN	
Megnevezés		Vizsgált cég			
		Látens válság	Változás iránya	Látens válság	Változás iránya
Pénzügyi folyamatok	Forgótőke	3	↓	5	↗
	Likviditás I.	3	↓	4	→
	Likviditás II.	7	→	7	→
	Likviditás III.	3	↓	4	↑
	Tulajdonosi arány	3	→	3	→
	Eladósodási arány	NO!	→	NO!	→
	Eszközhatékonyság	3	↓	5	↑
	Lekötött tőke hatékonysága	4	↓	5	↑
	Készletlekötési idő	6	↑	6	↗
	Vevői követelés behajtási ideje	4	↑	5	↓
	Szállítói tartozás fizetési ideje	5	↑	6	↓
	Időtartam mutató	6	↑	5	↓
	ROA	7	↓	5	↗
	ROE	7	↓	5	↗
	ROI	7	↓	5	↗
Vágyon-szerk.	Tőkemultiplikátor	3	↑	4	↓
	Banki arany szabály	7	→	7	→
	Finanszírozási arany szabály	7	→	7	→

Forrás: Saját szerkesztés

A vizsgált cégnél döntéshozói és operatív szerkezetátalakítási stratégia hatására több jelentős pozitív változás történt, nem csak a működési folyamatok lettek optimálisabbak, hanem a vállalat szervezete is pozitív változáson esett át.

### 9. táblázat: A vizsgált Kft. jelzései és okai

Gyenge Jelzés/Tünet	Ok/Probléma
Árbevétel csökkenés, alacsony működési és nettó profithányad, így alacsony hozamerő.	Lassan fizető vevői kör.
Alacsony saját tőkeerő.	A rövid lejáratú hitelekből finanszírozták a beruházásokat.
Gyenge eszközhatékonyság.	Külső ok: COVID-19 és élesedő verseny.

Forrás: Saját szerkesztés

A szóban forgó társaság a jelentős árbevétel csökkenés hatására *turn-around* helyzetben volt. A fordulatot hozó radikális – döntéshozói és működési folyamatok – újjáalakítása hatására árbevételét jelentősen növelte, jövedelmezőségét megtartotta, de tőkeerőssége romlott. A cég működésében egy új tevékenységi kör bevezetéséhez kapcsolódó döntés a fordulatkezelést kiváltotta. A vezetőség a kezdődő válságra utaló jeleket felismerte, vezetői rendszer- és operatív szerkezet-átalakítási stratégiával (7. táblázat) a hanyatló helyzetet megállította, ennek hatására a cég visszatért korábbi működési szintjére. A változtatásoknak kedvező hatása van a cég jelenlegi működésére, azonban további pénzügyi szerkezetátalakítási stratégiai lépésekre van szükség a fizetőképesség javítása, a rugalmas finanszírozás és a tulajdonosi érték növelése szempontjából az optimális tőkeszerkezet kialakítása és fenntartása érdekében. A vállalkozásnak potenciális növekedési lehetőségei vannak kvalitatív és kvantitatív szempontból is. A bevételek további növeléséhez a cég versenyképessége adott, ugyanakkor a jövedelemtermelő képesség, a tőkeerő és a hatékonyság emelésére kiemelt figyelmet kell fordítania.

A cég innovációs tevékenysége eddig is kimagasló volt, melyet nem csak a működési köre kíván meg, hanem a változó környezethez való rugalmas hozzáállása is: új fejlesztésekkel, új tevékenységekkel, új szolgáltatásokkal és szolgáltatáscsomagokkal, új trendek bevonásával, új technológiák hazai szintű meghonosításával is.

### ***A pénzügyi turnaround controlling alkalmazása 'serdülőkorban' kifejelett válságban***

Ez a rész bemutatja egy olyan IT-családi vállalkozás esetét, amelynek tulajdonosai közel 4 évtizedes vállalkozói tapasztalattal rendelkező testvérpár.

A cég profilja: az infokommunikációs hálózatok építése és üzemeltetése. A Kft. közel 60 főt foglalkoztat alvállalkozói kör bevonásával. A hálózatok egy évtizedes építési hulláma után egyre növekvő piaci igény mutatkozott a felépült infrastruktúra üzemeltetésére is. A 2008. évi globális pénzügyi–gazdasági válság és a COVID-19 után a profil, a működési mód és a méret jelentősen nem változott, de az ügyfélszolgálat és az innovatív megoldások alkalmazása, különösen a COVID-19 idején, végig a fókuszban volt. A cég telephelyei és fióktelepei az egyik megyeszékhelyen és környékén, valamint az ország több nagyobb városában találhatóak. Jelenleg a megrendelői körbe két szolgáltató tartozik (árbevétel 60%-40% megoszlásban, főleg az üzemeltetési tevékenységgel). A vállalat éves értékesítési nettó árbevétele 150-250 millió HUF körül alakult.

A cég fejlődését a következő külső körülmények befolyásolták: technológiai fejlődés (internetszolgáltatás a kábeltelvíziós hálózatokon; az új technológia pótlólagos bevételi lehetőségeket is teremtett); versenyhelyzet az üzemeltető cégek között; versenyhelyzet a szolgáltatók között; ki-szervezés; változások a szabályozásokban (a technológiai változások, a munkavédelmi előírások és szabályozások szigorodása, s mindennek szignifikáns működési költségnövelő hatása volt); a 2008. és 2019. évi válság és szektorális különadók. A vállalkozás az említett kihívásokra megfelelően reagált: képzett hibaelhárító technikus csapatokat hozott létre, akik rendszeresen kaptak feladatot és új kommunikációs feladatokat is elláttak.

A cég fejlődését a következő belső körülmények befolyásolták: stabil dolgozói, eszköz- és megrendelés állomány; képzett, lojális szakember állomány; kapacitáskorlát; nagy előny a rugalmasság és gyors alkalmazkodóképesség, az innovatív szemlélet és alkalmazás.

A Kft. az Adizes-féle életciklus modell 'serdülő' szakaszában van (Adizes, 2014; Katits et al., 2021; Magyar, 2021 alapján).

A kritikus gazdálkodási adatokat és számításokat a FINel pénzügyi szakértői rendszer szűkített tartalmú elemző moduljával végeztük. A 10. táblázat fekete háttérrel jelölt sorai a Kft. működésének gyenge pontjait, a válság erős és gyenge jelzéseit mutatják. A t+1, vagyis a 2020. évben a fehér alapon levő számok jelzik a gazdálkodás javulását, mint a sikeres fordulatkezelés eredményeit/mércéit.

### 10. táblázat: A vizsgált kft-re vonatkozó alapvető számítások eredményei a FINel pénzügyi szakértői rendszer elemző modulja szerint

Megnevezés		t-2	t-1	t0	t+1	A változás iránya
Jövedelemtermelő képeség	Árbevétel növekedési rátája	4%	-12%	-15%	3%	↑
	Működési profithányad	11%	5%	-5%	16%	→
	Nettó profithányad	5%	2%	-11%	11%	→
	Árbevétel arányos összköltség	89%	95%	110%	84%	→
	Nyereségarányos összköltség	8	18	-23	5	↑↑
	Fedezeti árbevétel profit alapon (ezer HUF)	29 012	24 975	- 4 824	53 542	↓↓

Megnevezés		t-2	t-1	t0	t+1	A változás iránya	
Pénzügyi folyamatok	Forgótőke (ezer HUF)	-24 749	-47 193	- 37 053	- 16 711	↑	
	Likviditás I. foka	0,048	0,003	0,004	0,069	→	
	Likviditás II. foka	0,573	0,503	0,602	0,817	↓	
	Likviditás III. foka	0,573	0,503	0,666	0,835	↓	
	Tulajdonosi arány	30%	25%	15%	29%	↑	
	Hitelarány	65%	74%	83%	68%	↓	
	Eladósodási arány	1,3	1,1	0,8	2,2	↑	
	Eszközarányos forgalom (Sales/Assets)	1,2	1,4	1	1,4	→	
	Lekötött tőke hatékonysága	4,4	5,2	5	6,2	→	
	Készletlekötési idő (nap)	0	0	14	37	→	
	Vevői követelés behajtási ideje (nap)	23	49	104	96	↓↓	
	Szállítói tartozás rendezési ideje (nap)	73	82	155	67	↓↓	
	Finanszírozási idő (nap)	-50	-33	-51	32	→	
	Kamatfedezeti ráta	0,6	0,3	-0,3	1,6	→	
	ROA	6%	3%	-11%	15%	→	
	ROI	21%	9%	-55%	70%	→	
	ROE	19%	8%	-76%	52%	→	
	Belső növekedési ráta	6%	2%	-10%	19%	→	
	Fenntartható növekedési ráta	24%	9%	-43%	108%	→	
	<b>Cash-flow számítás</b>						
		Működési cash flow (ezer HUF)	25 010	35 685	- 19 114	16 258	↑↑
		Dinamikus eladósodási fok	0,43	0,38	-0,17	0,16	↑↑
	Növekedési lehetőség	18%	19%	-11%	9%	↑↑	
	Adósságtörlesztési képesség	0,28	0,26	-0,13	0,14	↑↑	
	CROA (Cash Return On Assets)	18%	19%	-11%	9%	↑↑	
Vagyon-szerk.	Tőkemultiplikátor (Assets/Equity)	3,1	3	6,9	3,4	→	
	Banki arany szabály	1,0	1,0	1,0	1,0	→	
	Finanszírozási arany szabály	2,2	3,0	5,5	2,3	↓	

Forrás: Saját szerkesztés

A Kft. a csődöt elkerülte, működését stabilizálta, de növekedési pályára nem sikerült állnia. Miért? Ezt mutatják a 11. táblázatban közölt okok.

### 11. táblázat: A vizsgált Kft. jelzései és okai

Jelzés/Tünet	Ok/Probléma
Rendkívül alacsony működési és nettó jövedelmezőségi ráta (gyenge jelzés).	Évről-évre csökkentek a szolgáltatási díjak az emelkedő működési költségek mellett.
A likviditási fokozatok értékei gyengék (erős jelzés).	A rövid lejáratú hitelekből finanszírozták a beruházásokat.
Gyenge eszközhatékonyság és alacsony saját tőkeerő (gyenge jelzés).	A pénzügyi controlling hiánya.

Forrás: Saját szerkesztés

A pénzügyi diagnózis a következő: A válságot veszteségekkel túlélte, serdülőkorú családi vállalkozás, stabil dolgozói, eszköz- és megrendelés állománnyal, kialakult működéssel. Gazdálkodását rendkívül alacsony profitabilitás, gyenge eszközhatékonyság, alacsony tőkeerő és likviditás jellemzi. Üzleti környezetét tekintve viszont kiaknázatlan és a jövőben tovább nyíló lehetőségekkel bír. Fejleszteni kell az értékesítési és ügyfélkapcsolati képességeket, a megrendelői kapcsolatokat, az értékesítési kompetenciákat és a termékfejlesztés területeit, a cégvezetés pénzügyi, HR, controlling ismereteit és üzleti tervezési kompetenciáit is. Ennek érdekében pénzügyi szerkezetátalakítást végeztünk.

A pénzügyi szerkezetátalakítás célkitűzései közé tartoznak a likviditás javítása és/vagy az adósság átstrukturálása, így magában foglalja a cég forrásszerkezetének és finanszírozási magatartásának a megváltoztatását. A kedvező likviditás visszaszerzése ugyanolyan fontos, mint az adósságcsökkentés és -átalakítás a *turnaround* érdekében. Az adósságátalakítás magában foglalta az adósságok strukturális változásait (prolongáció, szubsztitúció és transzformáció). Itt megjegyezzük azt, hogy a forgótőke menedzselése nem foglalta magában a szolgáltatási/tevékenységi folyamatok átalakítását, amely itt a működési szerkezetátalakítás részét képezte. Ennélfogva az ilyen típusú pénzügyi szerkezetátalakítás elsődleges eszköze a vállalati nehézségekkel összefüggésben csak azokra a változásokra – a készletgazdálkodásra, a rövid lejáratú kötelezettségek prolongációjára és a követelések optimalizálására – hatott, amelyek a tevékenység/szolgáltatás folyamatát nem érintette.

Az operatív finanszírozást átalakítottuk, vagyis a rövid lejáratú hitelekkel finanszírozott beruházások hitelezését átalakítottuk alacsony kamatozású, hosszú lejáratú hitelforrásokra. A kinnlevőségek finanszírozására kedvező faktoring-szerződést kötöttünk. Ennek következtében a pénzügyi műveletek ráfordításai 4 millió forinttal csökkentek. A finanszírozási időt csökkentettük a vevői fizetési határidők (a szerződéses határidők újra tárgyalásával 20 nap alá) csökkentésével és a készletek felülvizsgálatával. Ennek hatásaként a forgótőke igény 3 millió forinttal csökkent (az árbevételre gyakorolt pozitív hatással).

A megrendelők helyzetének stabilizálódása és a versenytársi árszintek megengedték a szolgáltatási díjak piaci viszonyokhoz alakítását a szerződések újratárgyalásával. A munkavállalók megtartásához szükséges volt a munkabérek piaci változásához alkalmazkodni. E miatt az alvállalkozók és szállítók költségei is növekedtek, ami növelte az anyagjellegű ráfordításokat. Összességében az adózás előtti eredmény 28 millió forinttal növekedett.

A stabilizált és profitábilis működés megnyitotta a lehetőségeket a további növekedési módok előtt.

1. Növekedés belső finanszírozásból, amit a projektfeladatok megnyerésével lehet biztosítani. A becsült árbevétel növekedésből eredően a belső növekedési ráta a 10%-ot is meghaladja az utóbbi években elért néhány %-os növekedéshez képest.
2. Növekedés külső finanszírozásból, mert a családi vállalkozás nem rendelkezik elegendő saját forrással, így hosszú lejáratú alacsony kamatozású növekedési hitelből és/vagy eszközzracionálizálással, a kis kihasználtságú raktár értékesítéséből biztosítható a szükséges forrás. A működési ráfordítások növekedése az arányos anyagjellegű ráfordítások növekedésből és a szerelői létszámnövekedésből eredő személyi jellegű ráfordítások növekedéséből áll.

Ha a családon belüli átörökítés nem lehetséges, akkor marad a cégértékesítés. Az tény, hogy a pénzügyi szerkezetátalakítás során a hitelkerek újratárgyalása döntő meghatározója volt a fordulat sikerének, különösen azért, mert a gazdaságunk jelenleg is problémákkal terhelt.

## Következtetések és összefoglalás

Az „*A vállalati életciklus és -szakasz meghatározás*”, az „*A vállalati jelzés- és okkutatás módszertana – célszerűség, fontosság és szükségszerűség*”, illetve az „*A pénzügyi turnaround controlling alkalmazása a vállalati mintán látens válságszakaszban*” című fejezetek bizonyították azt, hogy a problémákkal való szembenézés során a fordulatkezelésnek mint folyamatnak legalább négy döntési pontja van, és így 4 fordulatkezelési szakasz azonosítható (a zárójelben közölt módszerekkel és tartalommal):

1. A *turnaround* helyzet (a változás/hanyatlás erős és gyenge jeleivel – kiemelten a fejlődő és látens válság szakaszának azonosításával – valamint okaival, de legfőképpen a végső, a „gyökér” ok azonosításával).
2. A megszorítás–túlélés (szigorú pénzügyi kontroll kialakítása/bevezetése a pénzeszközök elapadásának azonnali megállítása érdekében, amelyhez a megfelelő pénzügyi vezető kiválasztása, érdekeltségének megteremtése, felelősségtudatának kialakítása szükséges).
3. A helyreállítás–stabilizálás (a legfontosabb veszteségforrások felszámolása után az új stratégia alapjainak megteremtését szolgáló átstrukturálás a reorganizációs projekt kiválasztásával és realizálásával).
4. A *turnaround* siker (a vállalati aktivitás folyamatos növelése, az új sikerpotenciálok kiépítése, ami már az átrendeződés és a növekedési pályára állítás szakaszát jelenti).

Azonosítottunk olyan szerkezetátalakítási technikákat, amelyek az eltérő életszakasz problémáit megoldotta az adott tevékenységi körben: pénzügyi, döntéshozói, operatív és portfólió struktúraátalakítások. Vizsgálatunkban a fizetőképességből és a hiányos vezetői eszközökből eredő okokat a pénzügyi és döntéshozói szerkezetátalakításokkal sikerült megoldani a túlélés/megszorítás szakaszában. Az árbevétel csökkenéséből eredő okokat sikeres működési szerkezetátalakításokkal megoldották a helyreállítás/stabilizálás szakaszában. A költségemelkedésből eredő okok kezelése a portfólió struktúráváltással történt a növekedési pályára állítás szakaszában, vagyis a sikeres fordulatkezelés igazolásaként (Katits et al, 2022). Ez utóbbi a vizsgált mezőgazdasági vállalkozásoknál és az IT-családi vállalkozásnál nem teljes mértékben valósult meg (5., 6. és 10. táblázat).

Összefüggést találtunk a válságszakasz és a gyógyulás valószínűsége között, mert bizonyítékot leltünk arra, hogy a látens válság és a stratégia megválasztása összefüggött a gyógyulással (7. táblázat). A mezőgazdasági

cégek esetében a termék portfólió átalakításával járó fordulatkezelés után maradtak gyenge jelekre utaló értékek (nettó profithányad és ROA, ROA, ROI ráták). Az IT-családi vállalkozás esetében a mérleg szerinti, vagyis a statikus likviditás II. és III. fokozatai kedvezőtlenek maradtak, de a növekedési pályára állítás pénzügyi követelménye, a belső forrásteremtést biztosító működési pénzáramlás olyan kedvező tendenciát mutat, hogy a dinamikus likviditás és a pénzforgalom kedvező alakulását biztosítja.

A vállalati életciklus pénzügyek, mint szakterület és kutatási irány önálló területe a *turnaround* pénzügyek, amely napjainkban minden eddigénél aktuálisabb – főként a járványhelyzet miatt. A vállalati *turnaround* pénzügyek alapjának tekintjük az életciklus azonosítását a *turnaround* helyzet felismerése érdekében, a pénzügyi jelzés- és okkutatást, mint diagnózis felállítás és problémafeltárás módszertanát. Így a vállalati vezetők, de a szervezetfejlesztők, a válságmenedzserek is felismerhetik és azonosíthatják a vállalati életszakaszt, s így a válságtípust is. Meg tudják fogalmazni azokat az elvi és gyakorlati feltételeket, amelyek ismeretében a vállalati *turnaround* helyzetet még jóval korábban felismerhetik és azonosíthatják, mint a csődhelyzetet. Meg tudják azt állapítani, hogy melyik vállalati válságmenedzselési típust és módszert alkalmazzák. Ezekhez hatékony eszköz a pénzügyi *turnaround controlling*, amelyet ebben a munkában is alkalmaztunk.

A vezetőknek még idejében fel kell készülniük és/vagy menedzselniük kell a kritikus túlélési időszakot, amelyhez hatékony eszköz a *turnaround controlling*. Mindez szükségessé teszi a proaktív és a preventív *turnaround* menedzselési szemlélet beépülését, ismeretét, tartalmát és annak alkalmazását a vezetői munkába, de akár professzionális szakemberek képzését is. A menedzselési eszközök – a jelzés- és okkutatás, a cégkockázatok feltárása és azonosítása, az életszakaszokra igazított kontrollingszisztemek, a *turnaround controlling* és a korai figyelmeztető-felismerő-előrejelző rendszerek – léteznek, funkcióvá válásuk hatékonysága a vezetők, a kutatók és az oktatók tapasztalatán, tudásán, kreativitásán is múlik.

Napjainkban a fordulat sikere mögött álló tényezőket, folyamatot, döntést kiváltó szakaszokat kellőképpen még nem határozták meg. Ez a munka útmutatás az ilyen kutatások ösztönzésére és helyzetkép a *turnaround* menedzsment kutatási területével kapcsolatos jelenlegi technika állásáról. Ezen túlmenően, a pénzügyi *turnaround controlling* a vállalat életciklusának különböző szakaszaiban történő alkalmazása segítené a vezetőket abban, hogy nagyobb figyelmet fordítsanak a monitoringra, a ka-



pott eredmények értelmezésére az azonosított életciklusban és ne elégedjenek meg a működés stabilizálásával, hanem képezzenek, vigyenek és alakítsanak ki olyan ösztönző erőket, amelyek a céget nemcsak növekedési pályára állítják, hanem azon is tartják.

Ebben a munkában igazoltuk azt, hogy nem kizárólag a válságban, hanem a vállalati életciklus több pontján is felmerül a fordulatkezelés, amelynek 4 szakaszát különböztettük meg. Vizsgálatainkból kiderült az, hogy a jelzéskutatás segíti a *turnaround* helyzet felismerését és azonosítását, s így a mielőbbi beavatkozás megtörténhet a nagyobb problémák elkerülése érdekében.

Mivel a vállalati életciklus jelentős hatással van a cégek pénzügyi beszámolására, a vállalati befektetésekre, finanszírozási és osztalékfizetési döntésekre, a vállalatirányításra, így magától értetődő az életciklusokra igazított pénzügyi controlling rendszer kialakítása és alkalmazása. Ennek egyik része a *turnaround controlling*, amelynek alkalmazásával itt igazoltuk célszerűségét mind az empirikus kutatások, mind pedig a tanácsadói szféra számára.

A vállalatok eltérő életciklusából adódóan jelentős eltérések mutatkoznak a vállalati méretben, növekedésben, finanszírozási korlátokban, finanszírozási csatornában, növekedésben, befektetési lehetőségekben, versenykörnyezetben, valamint a működési és pénzügyi kockázatokban. A viselkedés/magatartás, a pénzügyi és a vezetői számvitel, valamint a tőkepiacok területén dolgozó kutatók és szakemberek dinamikusan változó perspektívát kínálnak. Különösen fontos: az adott cég egyáltalán felmérje azt, hogy melyik életciklusában, s melyik szakaszában van. Vajon helyesen azonosította-e azt, hogy az életciklusának melyik szakaszában van, s abban az azonosított problémát vajon megfelelően kezelte-e? Munkánkban ezt részleteztük magyar céges mintákon. Irányadó jelentőséget tulajdonítunk a pénzügyi és a vezetői számvitelen alapuló magyar fordulatkezelési kutatások számára, amelyhez alkalmas a saját fejlesztésű FINel pénzügyi szakértői rendszer életciklus azonosítás, jelzés- és okkutatás, valamint *turnaround controlling* modulja.

## Irodalomjegyzék

- Adizes, I. (2014): *Managing Corporate Lifecycles. How Organizations Grow, Age, and Die.* Mumbai: Embassy Books, 460 p. ISBN: 9789381860540.
- Ambrus, T. – Lengyel, L. (2010): *Humán controlling eszközök a gyakorlatban.* Budapest: Wolters Kluwer Hungary Kft., 324 p. ISBN: 9789632951447.
- Anthony, J. H. – Ramesh, K. (1992): Association between Accounting Performance Measures and Stock Prices: A Test of the Life Cycle Hypothesis. *Journal of Accounting and Economics*, 15(2-3), pp. 203–227.  
DOI: [https://doi.org/10.1016/0165-4101\(92\)90018-W](https://doi.org/10.1016/0165-4101(92)90018-W)
- Argenti, P. A. (2015): *Corporate Responsibility.* London: SAGE Publications, 408 p. ISBN: 9781483383095.
- Black, E. (1998): Life-Cycle Impacts on the Incremental Value-Relevance of Earnings and Cash Flow Measures. *Journal Finance Statement Analysis*, 4, pp. 40–56.
- Cuny, C. – Talmor, E. (2007): A Theory of Private Equity Turnarounds. *Journal of Corporate Finance*, 13(4), pp. 629–646.  
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2007.04.006>
- Durana, P. – Michalkova, L. – Přivara, A. – Tumpach, M. (2021): Does the Life Cycle Affect Earnings Management and Bankruptcy? *Oeconomia Copernicana* 12(2), pp. 425–461. DOI: <https://doi.org/10.24136/oc.2021.015>
- Faff, R. – Kwok, W. C. – Podolski, E. J. – Wong, G. (2016): Do Corporate Policies Follow a Life-cycle? *Journal of Banking and Finance*, 69(8), pp. 95–107.  
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2016.04.009>
- Gross, E. – Haire, M. (1960): *Modern Organization Theory: A Symposium of the Foundation for Research on Human Behavior. Industrial and Labor Relations Review*, 13(4), pp. 663–665. DOI: <https://doi.org/10.2307/2520235>
- Habib, A. – Hasan, M. M. (2019): Corporate Life Cycle Research in an Accounting, Finance and Ccorporate Governance: A Survey, and Directions for Future Research. *International Review of Financial Analysis*, 61(1), pp. 188–201.  
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2018.12.004>
- Horváth, A. – Papp, I. (2015): Léteznek jövőbeli sikerességét meghatározó tényezők a kkv szektorban? *Journal of Central European Green Innovation*, 3(2), pp. 47–58.  
DOI: <https://doi.org/10.22004/ag.econ.206661>
- Hutzschenreuter, T. (2006): Unternehmenskrisen als Teil der Unternehmensentwicklung. In: Hutzschenreuter, T. – Griess-Nega, T. (Eds.), *Krisenmanagement. Grundlagen, Strategien, Instrumente* (pp. 3–18). Wiesbaden: Verlag Dr. Th. Gabler.
- Katits, E. – Magyarai, K. – Varga, Zs. – Beranek, L. (2021): Egy magyarországi magánegészségügyi szolgáltató vállalat fenntartható gazdasági működésének pénzügyi vizsgálata I. *Tér-Gazdaság-Ember*, 9(1), pp. 9–33.
- Katits, E. – Magyarai, K. – Varga, Zs. (2022): A sikeres fordulatkezelés záloga – a pénzügyi turnaround controlling rendszer alkalmazása a magyar cégvilágban. In: Obádovics, Cs. – Resperger, R. – Széles, Zs. (2022): *Pandémia – fenntartható gazdál-*

- kodás – környezet-tudatosság. Nemzetközi tudományos konferencia a Magyar Tudomány Ünnepe alkalmából, konferenciakötet. Sopron: Soproni Egyetem Kiadó, 485 p. pp. 379–394. ISBN: 9789633344118.  
DOI: [https://doi.org/10.35511/978-963-334-411-8\\_s7\\_Katits\\_et\\_al](https://doi.org/10.35511/978-963-334-411-8_s7_Katits_et_al)
- Katits, E. – Pogátsa, Z. – Zsupanekné Palányi, I. (2018): A nemzetgazdasági konjunktúraciklusok és vállalati életciklusok – Modellek és bírálatok (bővített változat). Budapest: Akadémiai Kiadó, 371 p. ISBN: 9789634541547.
- Katits, E. (2002): Pénzügyi döntések a vállalat életciklusaiban. Budapest: KJK-Kerszöv Kiadó, 456 p. ISBN: 9632246756.
- Katits, E. (2010): A vállalati válság pénzügyi menedzselése (teória és praxis). Budapest: Saldo Kiadó, 507 p. ISBN: 9789636383466.
- Katits, E. (2017a): A vállalati (életciklus) pénzügyek – Fogalomtár és alapvető módszertan. Sopron: Soproni Egyetem Kiadó, 348 p. ISBN: 9789633342534.
- Katits, E. (2017b): Haladó vállalati (életciklus) pénzügyek – Pénzügyek változ(tat)ások idején. Sopron: Soproni Egyetem Kiadó, 486 p. ISBN: 978963334306.
- Katits, E. (2019): A jelzés- és okkutatás válságban, avagy a pénzügyi turnaround controlling alkalmazása. *CONTROLLER INFO*, 7(4), pp. 23–28.  
DOI: <https://doi.org/10.24387/CI.2019.4.4>
- Katits, E. (2021): Fordulatkezelés a győr-moson-sopron megyei KKV mintában, avagy a turnaround pénzügyek aktualitása. In: Farkas Szilveszter (szerk.): Vállalkozások, kockázatok. Összegyűjtött dolgozatok. Győr: PMS 2000 Mérnöki Társaság, 158 p. ISBN: 9786150116303.
- Koh, S. K. – Durand, R. B. – Dai, L. – Chang, M. (2015): Financial Distress: Lifecycle and Corporate Restructuring. *Journal of Corporate Finance*, 33(8), pp. 19–33.  
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2015.04.004>
- Krystek, U. (2007): Strategische Früherkennung. *Controlling&Management*, Sonderheft, 51(2), pp. 50–58. DOI: <https://doi.org/10.1365/s12176-012-0165-4>
- Kuzmin, E. A. (2017): Risk and Uncertainty in Concept of Corporate Lifecycle. *Problems and Perspectives in Management*, 15(1), pp. 107–114.  
DOI: [https://doi.org/10.21511/ppm.15\(1\).2017.11](https://doi.org/10.21511/ppm.15(1).2017.11)
- Lins, K. V. – Servaes, H. – Tamayo, A. (2017): Social Capital, Trust, and Firm Performance: The Value of Corporate Social Responsibility during the Financial Crisis. *Journal of Finance*, 72(4), pp. 1785–1824. DOI: <https://doi.org/10.1111/jofi.12505>
- Lymbersky, C. (2014): *The International Turnaround Management Standard. Version 1.5*. Hamburg: Turnaround Management Society.
- Magyari, K. (2021): Sikeresen szembenézni a kihívásokkal – Egy hazai kisvállalkozás turnaround esetelemzése. Budapest: Budapesti Metropolitan Egyetem, szakdolgozat, 82 p.
- Miller, D. – Friesen, P. (1984): A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle. *Management Science*, 30(10), pp. 1161–1183.  
DOI: <https://doi.org/10.1287/mnsc.30.10.1161>

- Mosca, L. – Gianecchini, M. – Campagnolo, D. (2021): Organizational Life Cycle Models: a Design Perspective. *Journal of Organization Design*, 10(1), pp. 3–18.  
DOI: <https://doi.org/10.1186/s41469-021-00090-7>
- Noszky, E. (2018): Változás- és válságmenedzsment az alapoktól. Budapest: Akadémiai Kiadó, digitális kiadás. ISBN: 9789634542209.
- Zhou, H.– Chen, H. – Cheng, Z. (2016): Internal Control, Ccorporate Life Ccycle, and Firm Performance. In: Choi, J. – Powers, M. R. – Zhang, X. T. (ed.): *The Political Economy of Chinese Finance (International Finance Review, 17(9))*, Bingley: Emerald Group Publishing Limited, pp. 189–209.  
DOI: <https://doi.org/10.1108/S1569-376720160000017013>

*Elektronikus:*

- Katits, E.: A pénzügyi számvitel és a vezetői számvitel a válság okainak feltárásához.  
<https://kenf.hu/2020/09/18/katits-etelka-a-penzugyi-szamvitel-es-a-vezetoi-szamvitel-a-valsag-okainak-feltarasahoz/>  
(A letöltés ideje: 2022. február 15.)
- Katits, E.: A pénzügyi számvitel és a vezetői számvitel a válságtünetek felismeréséhez.  
<https://kenf.hu/2020/08/05/katits-etelka-a-penzugyi-szamvitel-es-a-vezetoi-szamvitel-a-valsagtunetek-felismeresehez-financial-accounting-and-management-accounting-for-recognizing-the-symptoms-of-a-crisis/>  
(A letöltés ideje: 2022. február 15.)
- Katits, E.: <https://kenf.hu/2021/07/08/katits-etelka-a-leggyakrabban-es-a-legszelesebb-korben-alkalmazott-turnaround-menedzselesi-modszer-esetek-a-magyar-kkv-szektorban-iii-fokuszban-a-csaladi-vallalkozas-es-a-sikeres-fordula/>  
(A letöltés ideje: 2022. február 20.)
- The Adizes Lifecycle Assesment Survey. Forrás: Adizes Institute Worldwide:  
<https://lifecycle.adizes.com/> (A letöltés ideje: 2021. március 21.)
- [www.ebeszamolo.hu](http://www.ebeszamolo.hu) (A letöltés ideje: 2021. január 10.)