

OTDK-DOLGOZAT

Koncz Brigitta
BA

2013

**HATÉKONYSÁG ÉS EREDMÉNYESSÉG VIZSGÁLATA EGY HAZAI
KISVÁLLALKOZÁSNÁL**

**AN EXAMINATION OF ACTIVITY AND EFFICIENCY AT A DO-
MESTIC SMALL ENTERPRISE**

Koncz Brigitta

Kézirat lezárva: 2011. október 20.

TARTALOMJEGYZÉK

1.	BEVEZETÉS.....	1
2.	SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS.....	2
2.1.	HATÉKONYSÁG ÉS EREDMÉNYESSÉG FOGALMÁNAK MEGHATÁROZÁSA	2
2.2.	VÁLLALATI VÁLSÁGGAL KAPCSOLATOS ELMÉLETEK	3
2.2.1.	A változtatások lépései.....	4
2.2.2.	A vállalati életciklus.....	5
2.3.	VÁLLALATI VÁLSÁG TÍPUSAI, JELEI ÉS OKAI	7
2.3.1.	A válság kis- és középvállalkozások jellemző válság okai	8
2.4.	A VÁLSÁGKEZELÉS, MENEDZSELÉS TÍPUSAI.....	9
2.4.1.	A helyzetelemzés módszerei.....	10
2.4.2.	A válságmenedzselés típusai	12
2.5.	A VÁLSÁGMENEDZSELÉS LÉPÉSEI.....	13
3.	A BELFÖLDI FUVAROZÁS JELLEMZŐI	15
4.	ANYAG ÉS MÓDSZER	17
5.	A VÁLLALKOZÁS BEMUTATÁSA	18
6.	A VÁLLALKOZÁS VIZSGÁLATA.....	20
6.1.	A VÁLLALAT ÉLETCIKLUSAINAK ELEMZÉSE.....	20
6.2.	A VÁLLALKOZÁS PÉNZÜGYI VIZSGÁLATA	24
6.2.1.	Jövedelmezőségi helyzet	24
6.2.2.	Pénzügyi helyzet	26
6.2.3.	Finanszírozási erő.....	31
6.2.4.	Vagyoni helyzet	33
6.3.	SWOT ANALÍZIS	34
7.	KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK.....	36
7.1.	VIZSGÁLATOK ÉRTÉKELÉSE	36
7.2.	JAVASLATOK	37
8.	ÖSSZEFOGLALÁS.....	39
	IRODALOMJEGYZÉK	41
	MELLÉKLETEK.....	I
1.	MELLÉKLET: EREDMÉNYKIMUTATÁS	II
2.	MELLÉKLET: ÖSSZESITETT - MÉRLEG – ESZKÖZÖK	III
3.	MELLÉKLET: ÖSSZESITETT- MÉRLEG – FORRÁS	IV

TÁBLÁZAT- ÉS ÁBRAJEGYZÉK

1. táblázat: A vállalat életciklusait részletező tábla.....	34
2. táblázat: Számított jövedelmezőségi mutatók.....	39
3. táblázat: Költségek és fedezeti mutatók.....	41
4. táblázat: Árbevétel főkönyvi kivonatok alapján.....	41
5. táblázat: Likviditási ráták.....	42
6. táblázat: Adósság- és hitelképességi ráták.....	43
7. táblázat: Hatékonysági ráták.....	45
8. táblázat: DUPONT modell.....	47
9. táblázat: Finanszírozási erő mutatói.....	49
10. táblázat: Teljes vállalati cash flow.....	50
11. táblázat: Vagyoni helyzet elemzése.....	51
12. táblázat: SWOT analízis.....	53
1. ábra: Adizes - vállalati életgörbe.....	14

1. BEVEZETÉS

Dolgozatom témája a változás- és válságmenedzselés, ill. annak folyamata egy hazai kisvállalkozás esetében. Választásom azért esett erre a témakörre, mert tanulmányaim során azt tapasztaltam, hogy a cégek egyik jelentős problémája ezzel a témakörrel függ össze, valamint mert kifejezetten érdekesnek és változatosnak találom a témához kapcsolódó gazdasági és szociológiai kérdésköröket.

A változás- és válságmenedzselés napjainkban leginkább a 2008-as válságnak köszönhetően vált a köztudat részévé. A világválság és következményei nagy hatással vannak, úgy a nagyvállalatokra, mint a kis- és középvállalkozásokra, ám eltérő formában. Mindazonáltal változást, ill. válságot egy cég életében, nem csupán egy világméretű jelenség okozhat vagy követelhet, hanem az adott cégre ható egyéb mikro- és makroszintű változások is, melyek nem megfelelő módon vagy mélységben való kezelése a cég életét veszélyeztetheti. A változás- és válságmenedzselés az ilyen hatások megfelelő kezeléséhez nyújt segítséget a cégek mindennapi életében.

Gazdasági szempontból a változás- és válságmenedzselés elengedhetetlen része a gazdaságot működtető cégek mindennapos problémáinak orvosolásához, életük során változó, egyre fejlettebb életszakaszaikba való átlépéshez, valamint az országos-, ill. világméretű válságok átvészeléséhez.

A témakört egy hazai kisvállalkozás esetén keresztül kísérelm meg bemutatni, 2007-től 2010-ig terjedően. A vállalkozást 2002-ben alapították Budapesten. A cég közúti teherszállítással foglalkozik. Tevékenysége Magyarországra összpontosul.

Az elemzésem célja egyrészt, hogy bemutassam, hogyan tud egy hazai kisvállalkozás egy világméretű válság hatására is talpon maradni, valamint, hogy milyen módszerekkel kell folyamatosan figyelni a vállalkozások működését. Céloom továbbá, hogy bemutassam, mely módszerekkel és mutatókkal állapíthatóak meg az esetleges bajok forrásai, és bekövetkezésük esetén mely lépéseket kell megtenni ahhoz, hogy minél gyorsabban és eredményesebben tudjon az adott vállalkozás kilábalni belőle.

2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

A válság- és változásmenedzselés témakörében még viszonylag kevésnek tekinthető a publikált szakirodalom száma. Ennek oka, hogy még nem túl régen jelent meg a cégek életében szükségessége. Továbbá érdemes megemlíteni, hogy jelentős mértékben a válságmenedzserek tapasztalatain és szakmai tudásán múlik eredményessége, melyet nem lehet, vagy igen nehéz általános érvényűen megfogalmazni.

2.1. HATÉKONYSÁG ÉS EREDMÉNYESSÉG FOGALMÁNAK MEGHATÁROZÁSA

A hatékonyság minden vállalat legfontosabb alapköve, melynek köszönheti hosszú távú működőképességét. Lényegét tekintve egy adott cél elérése érdekében alkalmazandó optimális megoldás. A cél adott eszközökkel a lehető legnagyobb jövedelem elérése vagy adott jövedelem létrehozása a lehető legkisebb eszközráfordítással. Több szempontból vizsgálható, úgy mint nemzetgazdasági szempont, vállalati szempont, ill. a vállalkozáson belüli önálló egységek szempontjából. Értékeléséhez általában a számviteli beszámolókat, különböző statisztikai információkat, ill. kiegészítő adatokat alkalmaznak. A versenyképesség szempontjából elengedhetetlen, hogy a hatékonyság növelése folyamatos célként jelenjen meg a cégek életében. A hatékonyság szinten tartása, ugyan válságos időkben megfelelő cél lehet, de hosszú távon, nem fenntartható. A hatékonyság színvonalát ajánlott összefoglalóan értékelni a vállalat éves számviteli beszámolójában, ezzel jelentős segítséget nyújtva a vezetés döntéshozatalában. A gazdasági tevékenységek célja, mindig valamilyen eredmény elérése, melynek érdekében erőforrásokat használnak fel. A gazdaságosság lényegében a minél nagyobb eredmény elérése, minél kisebb ráfordítással. Innen származik a gazdaságosság fő elve: „a legkisebb ráfordítással a legnagyobb eredményt!” (Pénzügy Sziget, 2009)

A gazdasági eredményesség mérésére sokféle mutatót alkalmaznak. Ezek különbözőnek, mind hazai, mind külföldi gyakorlatban. Lényegét tekintve mégis az eredményesség, az elért gazdasági eredmény és az ehhez szükséges ráfordítások összefüggésében vizsgálendő.

A mutatószámok kialakításának változatai:

- Összeg típusú mutatók
- Különbség- (differencia-) típusú mutatók (eredmény-ráfordítás)
- Hányados típusú mutatók – ezek alkalmasak a különböző döntési változatok mérlegelésére (Ismeretlen, 2011)

A gazdaságosság és hatékonyság jellemzője, hogy úgy kell folyamatosan javítani, növelni őket, hogy eközben a cégek fel tudják venni a versenyt konkurensikkal. Napjainkban a külső körülmények változása nem csak folyamatos jelenség, de gyorsuló tendenciát mutat, ezzel is kihívást állítva a cégek elé. Ha egy cég hosszútávon kíván eredményesen működni, számolnia kell azon külső és belső változásokkal egyaránt melyek közvetve vagy közvetlenül, de befolyásolni fogják a cég életét. Éppen napjaink felgyorsult életvitele okozza azt a problémát is, hogy sok, főleg kisebb cég, nem képes felismerni, ill. megfelelően megvalósítani a vállalkozás életben maradásához elengedhetetlen változtatásokat. Míg a nagyobb esetleg multinacionális cégek külön részlegeket tarthatnak fenn a problémák kezelésére, úgy a kis cégek sokszor a tevékenységük elvégzéséhez is kevesebb embert, ill. egyéb erőforrást tudnak biztosítani a szükségesnél. Pedig a változás szükségességének felismerése az első lépés az egyensúly és a hatékony működés felé. A menedzsment azonban gyakran nem ismeri fel vagy épp valami más következményének tekinti a veszjósló jeleket, egyszerűen azért, mert egyrészt a napi teendőkre figyelnek inkább, mint a hosszú távú terveikre, valamint nem elhanyagolható az sem, hogy „belső szemmel” elnézőbbek vagyunk a kisebb eltérésekkel, válságjelekkel szemben!

A fel nem ismert, túl későn észrevett vagy rosszul kezelt változások, pedig könnyen válságos helyzetbe sodorhatják a vállalkozást. Ekkor viszont már csak a szakértő, válságmenedzser, által irányított válságmenedzselés segíthet a bajbajutott cégen.

2.2. VÁLLALATI VÁLSÁGGAL KAPCSOLATOS ELMÉLETEK

Egy vállalat életében akadnak szándékolt és akaraton kívüli változások, melyek hatással vannak annak életére, működésére. Amikor vállalati válságról beszélünk fontos, hogy megkülönböztessük a változást a változtatástól. A két fogalom szorosan összefügg ugyan, ám lényeges különbség a kettő között az, hogy míg a változtatások akart események, úgy a változás nem szándékolt, így akár válságba is torkolhat. Ugyanakkor a változtatások nem megfelelő időben, módon vagy teljességgel való lefolytatása szintén könnyen válságba sodorhatja a vállalatot. Az időzítés lényeges, hiszen ha a menedzsment időben képes észlelni a jeleket és azokra megfelelő lépésekkel válaszolni, a válság elkerülhető. (Noszkay, 2009)

A vállalati válság Katits Etelka megfogalmazásában egy nem tervezett, akaratlan folyamat, mely túlélési célok meghatározása nélkül a vállalat további működését veszélyezteti. Olyan korlátozott időtartamú folyamat, melynek kimenetele szélsőséges, ugyanúgy jelentheti a vállalat végét, mint sikeres válságkezelés esetén a megújulását. A válság kezde-

tét csak szubjektív módon érzékelhetjük, és korlátozott mértékben befolyásolhatjuk lefolyását. (Katits, 2010)

Farkas Ferenc könyvét egy idézettel kezdi, miszerint: „Mindennapi életünk velejárója a változás”. Emberi mivoltunkból fakad, hogy a változásoknak nem csak részesei, de alkotói, generátorai vagyunk. Létünket alapvetően meghatározzák a környezet akaratlan valamint a társadalmunk tudatos változtatásai, melyek életvitelünket az évezredek során oly sokszor befolyásolták. „A valóság szövete több szálú és a szálak több dimenzióban szövődnek össze” - Farkas Ferenc. Ez a mondat is jól tükrözi, hogy világunkban minden mindennel összefügg és hatással van egymásra, ez önmagában jelenti azt, hogy a változások önmagukat generálják és elkerülhetetlenül hatnak egymásra. Ez nem csak egy olyan nagy kiterjedésű rendszerben figyelhető meg, mint maga a világ, de egy olyan szűkebb közösségben is, amit egy cég és környezete jelent. (Farkas, 2004)

2.2.1. A változtatások lépései

A cégen belüli változtatások véghezviteléhez nyolc lépést kell a cégeknek levezényelniük. Ezen lépéseket megfigyelései és tapasztalatai eredményeként John P. Kotter állította össze. Kutatásai eredményeként állította össze nyolc lépését, melyeknél figyelembe kell venni, hogy a lépések egymásra épülnek, így egyik sem hagyható el vagy halasztható későbbre. Valamint, hogy mindegyiket megfelelően kivitelezzék, hiszen ha csak az egyik is hiányos a változtatások megvalósítása és megfelelő beágyazódása veszélybe kerülhet.

1. Sürgősségi érzet keltése

A változás szükségességéről való meggyőződés, veszélyérzet kialakítása a menedzsment tagjaiban.

2. A változásokat levezető csapat megszervezése

Megfelelő létszámú és hatalmú csoport összekovácsolása. Megbontva a meglévő hierarchiát.

3. A jövőkép kialakítása

Legyen kivitelezhető, vonzó és jól kommunikálható, határozza meg a vállalat fő célját.

4. A jövőkép megfelelő kommunikálása

A kommunikáció folyamatos, érthető és a lehető legtöbb csatornát alkalmazó kell, hogy legyen. A vezetőségnek nem csak szavaival, de tetteivel is igazolnia kell elkötelezettségét a jövőkép mellett.

5. A hatalom kézbeadása

A gátló tényezők kiiktatása, újító ötletek szorgalmazása. Akár elbocsátások árán is.

6. Gyors győzelmek kivívása

Rövidtávú célok elérése, és jutalmazása. Melyek elősegítik a munka értékének megbecsülését.

7. Az eredmények megszilárdítása

Akár 5-10 évig is eltarthat. Fontos, hogy ne hirdessünk győzelmet az első sikereket látva, mert akkor változtatási kísérletünket kudarcra ítéljük.

8. Az új megoldások meggyökereztetése

A változás akkor gyökerezet meg, ha a dolgozók alapvetőnek veszik, cégen belüli szokásnak tekintik. (Kotter, 2007)

2.2.2. A vállalati életciklus

A vállalati válság kiváltó okainak egyik különleges esete a vállalati életciklusokból adódik. Egy vállalat élete során több fejlődési fázisban vesz részt és ezek egymásba történő váltásakor, átmenetkor különböző problémamegoldásokra van szükség, melyek elmulasztása kiválthatja a válsághelyzetet. (Noszkay, 2009)

A vállalati életciklus egyik felismerője és leírója Dr. Ichak Adizes az Adizes Intézet alapítója. Ő fejlesztette ki a szervezeti növekedés és kulturális változás róla elnevezett diagnosztikai és terápiás módszerét. A módszer kifejlesztésekor számtalan kis-, közép- és nagyvállalattal dolgozott együtt a világ számos országából, hogy módszere a lehetőleg széles körben érvényes és alkalmazható legyen. Adizes az élő szervezetekhez hasonlította a mesterségesen kialakított szervezeteket és rájött, hogy azok sok téren hasonlóak. Véleménye szerint mindkettőnek van születése, növekedés, érett felnőttkora, majd halála. Csak úgy, mint az élő szervezeteknél, a cégeknél is jelentkezhetnek betegségek, melyek az adott életszakaszra jellemzőek. Rájött, hogy két jellemző az, ami a növekedést és az érettséget megkülönbözteti. Az egyik a rugalmasság, mely a fiatal, növekvő szervezetek jellemzője, a másik az irányíthatóság, mely a jól megszervezett felnőtt szervezeteket jellemzi inkább. Ahogy a vállalatok öregednek a rugalmasság és az önszabályozás várhatóan problémákat okoz majd. A növekedés érdekében, pedig a menedzsment képes kell, hogy tegyen az ilyen problémák kezelésére és megoldásukkal magasabb, fejlettebb szintre való lépésre. A férfikor elérésekor pedig fő feladatként jelenik meg annak minél hosszabb elnyújtása, hi-

szen ha egy cég elkezd „öregedni” onnan már sokkal kisebb eséllyel tud újra egészséges felnőttként működni.

Ezen ismeretei alapján Adizes kialakította vállalati életgörbéjét melynek szakaszai a következők: Megszületés előtt, Csecsemőkor, Gyerünk-gyerünk kor, Serdülőkor, Felnőttkor, Megállapodottság, Arisztokrácia, Korai bürokrácia, Bürokrácia és a Halál.

Vizsgálatai alapján megállapította, hogy a növekedés szakaszában három fő ponton kell a menedzsmentnek kiemelt figyelmet szentelnie a felmerülő speciális problémákra. Az első a Csecsemőkor melynek jellemző fenyegetettsége a likviditási válság, az alapító belefárad a kezdeti nehézségekbe, csökken elkötelezettsége, ill. akár el is távolodik a szervezettől. Ezt Csecsemőkori halálnak nevezik.



1. ábra: Adizes - vállalati életgörbe

Forrás: Adizes, 1992

A második a Gyerünk-gyerünk szakaszban jelentkezik, amit Alapítói csapdának neveznek, ekkor a probléma forrása lehet, ha az alapító átnyúl a vezetők feje fölé és szabályokat vezet be. Csak látszólag adja ki a kezéből az irányítást, nincsenek prioritások, nagy a következetlenség.

A harmadik pedig az „Idő előtti elöregedés”, mely a serdülőkor szakaszában jelentkezik és forrása ha a serdülőkori problémákra nem találnak megoldást, ezáltal konfliktusok alakulnak ki, csökken a bizalom, klikkek alakulnak és a menedzsment túl sok időt fordít a belső működtetésre.

Amennyiben ezen fordulópontokat a cég képes átvészelni, úgy sikeresen felnőtté válhat. (Adizes, 1992)

2.3. VÁLLALATI VÁLSÁG TÍPUSAI, JELEI ÉS OKAI

Katits Etelka könyvében lépésről lépésre leírja, melyek azok a fázisok, melyeken egy vállalkozás végigmegy egy válság során. Ez alapján a vállalati válságnak három típusát különböztetjük meg, melyek aszerint követik egymást, minél mélyebbre süllyed az adott vállalat a válságos helyzetben.

➤ 1. fázis: A stratégiai válság

Nehéz egyértelműen meghatározni. Ez a szakasz a vállalat siker potenciálját érinti, de a jövedelmi célokat még nem éri el. Az éves beszámoló nem alkalmas ezen szakasz beazonosítására, hiszen ekkor a számadatokból még nem látszik a válság fennállása.

➤ 2. fázis: A jövedelmi válság

Megjelennek a fennakadások: csökken a bevétel, növekednek a működési költségek. Nem áll rendelkezésre megfelelő anyagi forrás az innovációra. Ez a szakasz már megjelenik az éves beszámolókbán.

➤ 3. fázis: A likviditási válság

Kölcsönfelvétel jellemzi. Tartós fizetéseképtelenség keletkezik, mely csődeljáráshoz vezethet.

Vállalati diagnózist a gyenge pontok elemzésével végezhetünk. Sikeres kivitelezésekor megbízható információkhoz juthatunk, melyek alapján kialakítható a megfelelő válságmenedzselési módszer. (Katits, 2010)

A vállalati válság szakaszai

A vállalati válságnak három szakaszát különböztetjük meg. Ezek mindegyike sajátos jelekkel bír, melyek felismerése és a megfelelő lépések megtétele megmentheti a cég életét.

➤ Korai szakasz (Kiküszöbölhető válság)

Jelei: szállítási határidők csúszása, a forgalom visszaesése, fizetési kötelezettséget néha késedelmesen teljesítik, romlik a pénzügyi eredmény, egyre több a cégen belüli konfliktus.

➤ Kritikus szakasz (Strukturális válság)

A fedezet majdnem minden termék esetében romlik, a vevői előlegeket hajtja a cég, a szállítói tartozások csak csúszásokkal teljesülnek, látványos zavarok jelentkeznek a termelésben, gyakoriak a minőségi reklamációk, a régi szakemberek megválnak a cégtől, eluralkodik a rossz hangulat, a részvények értéke csökken.

➤ **Késői szakasz (Akut válság)**

Jelei: a szervezeti rendszer széthullása, káosz, minőségi problémák mindennaposak, a szállítók csak készpénzt fogadnak el, a köztartozások akkumulálódnak, a cég nagy rendszerei nem működnek, a menedzsment tagjai egymást hibáztatják. (Noszkay, 2009)

2.3.1. A válság kis- és középvállalkozások jellemző válság okai

A kis- és középvállalkozások (továbbiakban KKV) esetében a válság megjelenésének okai különbözhetnek a nagyvállalatok válság típusaitól. Ezen különbségek abból adódnak, hogy a KKV-k nem a nagyok kicsinyített másai, hanem egészen különböző vállalkozások, melyek gyakran egy kézben vagy egy család tulajdonában vannak, így a vezetők által hozott döntések okai és milyenségük is különbözik a nagyvállalatokétól.

A KKV-k tipikus válsághelyzetei két nagy csoportra oszthatók. Megkülönböztetünk Immunbetegeket, melynek alapja, hogy a kisvállalkozások nem mérik fel megfelelően a kielégíteni kívánt igényeket, nem alakítanak ki stratégiát, nem gondolkoznak többféle megoldásban, így már indulásukkor nagyobb veszéllyel néznek szembe, mint szükséges lenne. Továbbá Genetikai betegeket, amelyek fejlődésük során nem a megfelelő módon növekedtek, terjeszkedtek.

Az **Immunbetegeken** belül három féle válsághelyzet alakulhat ki:

➤ **Ötletmegvalósítás az üzleti lehetőség próbája nélkül**

Nem megfelelő kezdeti marketing, piacvizsgálat, megfontolt stratégia hiánya.

➤ **Hirtelen felbukkanó erős konkurens, szigorodó gazdasági, ill. adószabályok**

Nem veszik számításba a potenciálisan megjelenő konkurenseket. Ennek elkerülésére a „több lábon állás” vagy a „Cinegestratégia”(olyan piaci szegmens választása, ami a nagyobb cégek látókörén kívül esik) hatékony módszer lehet.

➤ **Tőkehiány, tartalékhiány, képtelenség a talpon maradásra + világ- és/vagy országos válság**

A nem stabil lábakon álló cégeket egy világválság könnyen és gyorsan dönt romokba. Máskor a jelentős körbetartozás, megdrágult hiteleknek köszönhetően nem képesek túlvészelní a válságos időszakokat. Nincsenek megfelelő tartalékaik.

A **Genetikai betegségek** között két féle válsághelyzetet különböztetünk meg:

➤ **Rejtőzködő v. meg nem élt serdülőkor**

- Szét nem választott hatalmi ágak – rendszerré alakítás, funkciók intézményesítése, megfelelő arányok kialakítása elmarad, nem megfelelő szakember valósítja meg.
- Osztódással való szaporodás – a cég fejlődésének megakadályozása, mielőtt elérné a megfelelő, gazdaságos méretnagyságot. A megtermelt nyereséget pedig egy új, egészen más profilú vállalkozás indításába fektetik. Később mindkettő elvesztésével járhat.
- Alapítói kelepcek tragikus végkifejlettel – a tulajdonos képtelen új szerepkörbe helyezkedni és megfelelő utódokról gondoskodni. Hazai vállalkozásoknál jelentős problémaként jelenik meg.

➤ **Rosszul kezelt serdülőkor**

- A serdülőkor kitolódása – a cég növekedik, de a változási késztetések nem feltűnőek, a sorozatos sikerek elhomályosítják azokat.

Kvázi átlépés a férfikorba megfelelő átalakulás nélkül – hogy egy szervezet differenciált, intézményesített és megfelelően kialakított hierarchikus rendszerrel rendelkezzen, morfogenetikus változásokra van szükség. Itt két csapda is rejlik, az egyik, hogy az átalakítási folyamat hiányossága kóros folyamatokat indíthat, a második pedig hogy megtörténik az új munkamegosztás, hatáskör átruházás a tulajdonos mégis megtartja magának az irányítást, a szervezet centralizált marad. (Noszkay, 2009)

2.4. A VÁLSÁGKEZELÉS, MENEDZSELÉS TÍPUSAI

A válságmenedzselésnek három típusát különböztetjük meg. A megelőző- (preventív), a zavarelhárító („turnaround”) válságmenedzselés és a kríziskezelést. A válságelemzés során először meg kell vizsgálni az okokat, helyzetelemzést (mely tartalmazhat SWOT analízist és egyéb a válság diagnosztizálására alkalmazott mutatót), kell végezni, majd a felvázolt lehetséges megoldások közül ki kell választani a cselekvési programot és azt követkevsen követni kell.

2.4.1. A helyzetelemzés módszerei

A SWOT analízis: (Magyarul GYELV), vizsgálja a vállalton belüli, mikrokörnyezeti erősségeket és gyengeségeket, a vállalaton kívüli, makrokörnyezeti lehetőségeket és fenyegetettségeket. A környezetelemzés fő célja hogy feltárja az új lehetőségeket.

Az elemzés eredményeként a vállalat rálátást kap arra melyek azon erősségei, amelyek segíthetik működését, ill., milyen gyengeségeire kell odafigyelnie lehetőség szerint javítania, hogy versenyképességét hosszútávon képes legyen megőrizni. Lehetőségeik megismerésével akár új piac felé nyithatnak, és a fenyegetettségeket tisztán látva elkerülhetik, megelőzhetik azok káros hatásait. A SWOT elemzés elvégzése után új célokat határozhatnak meg, melyek már reagálnak a külső, ill. belső változásokra. Az elemzés elvégzése ajánlott induló, újrászerveződő, egybeolvadó vállalatok esetében valamint adott időközönként az amúgy csupán kisebb változásokon átesett cégek esetében is. (Kotler & Keller, 2006)

A válság diagnosztizálásához alkalmazott mutatók

A válság diagnosztizálására sokféle mutatót alkalmaz a szakma. A megfelelő mutató kiválasztása a válságmenedzser feladata. Ahány válságmenedzser, annyiféle módszer létezik, ezért jelen esetben eltekintek az összes mutató felsorolásától és csupán a dolgozatban alkalmazott mutatókat veszem számba. Ezen mutatók Katits Etelka nyomán kerültek kiválasztásra.

Alkalmazott mutatók:

➤ **Jövedelmezőségi és hatékonysági mutatók**

A nevéből adódóan a cég hatékonyságát, ill. jövedelemteremtő képességéről adnak információt.

- **Működési profithányad:** Üzemi eredmény/Nettó árbevétel
- **Nettó profithányad:** Adózott eredmény/ Nettó árbevétel
- **Árbevételarányos összköltség:** Összes költség/ Nettó árbevétel
- **Nyereségarányos összköltség:** Összes költség/ Üzemi tevékenység eredménye
- **Költségarány:** Fix költség/ Változó költség

➤ **Tőkeellátottság és –szerkezeti mutatók**

A válságkapcsán a legfontosabb mutatók, melyek tájékoztatnak az eladósodottság mértékéről, ill. esetleges tőkevesztésről tájékoztatnak. Számításuk:

- **Tulajdonosi arány:** Saját tőke/ Összes forrás
- **Eladósodási arány:** Saját tőke/ Hosszú lejáratú kötelezettségek

➤ **Pénzügyi működőképesség- és likviditási mutatók**

Arra mutatnak rá a szervezet képes-e, ill. milyen mértékben képes eleget tenni rövidtávú kötelezettségeinek. Megmutatja mekkora az esély a pénzügyi stabilitás helyreállítására. Számításuk:

- **Folyó likviditási mutató:** Forgóeszközök/Rövid lejáratú kötelezettségek
- **Gyors ráta:** (Forgóeszközök – Készletek) / Rövid lejáratú kötelezettségek
- **Pénzhányad mutató:** (Pénzeszközök + Értékpapírok) / Rövid lejáratú kötelezettségek

➤ **Hatékonysági ráták**

Igen jelentős mutatók, hiszen megmutatják, hogy a cég milyen hatékonysággal tudja alkalmazni rendelkezésére álló erőforrásait. A mutatókat később fejtem ki részletesen.

- **Eszközarányos forgalom**
- **Lekötött tőke hatékonysága**
- **Vevői követelések behajtásának ideje**
- **Pénzeszközök újra befektetési ideje**
- **Szállítói tartozás rendezésének ideje**
- **Eszközarányos megtérülés – ROA**
- **Részvénytőke arányos megtérülés – ROE**
- **Lekötött tőke megtérülése – ROI**

➤ **DUPONT modell**

Mely lényege az eszközhatékonyság (ROA, ROE, ROI) és a nettó profithányad elemzése.

➤ **Cash-flow elemzés**

Továbbá egy cég helyzetelemzéséhez elengedhetetlen kérdések közül is meg kívánok említeni néhány olyat, mely dolgozatom témájához és vizsgálatomhoz illeszkednek, a teljes felsorolástól terjedelmi okok miatt eltekintek. (Katits, 2010)

- Melyek a szervezet céljai?
- Milyen a filozófiája, értékrendje és stratégiája? Ezek mennyire felelnek meg a fogyasztói igényeknek?
- Milyen a szervezet piaci helyzete?
- Milyen a vevők helyzete? Milyenek az igényeik?
- Mekkora a költségek?
- Milyen a cég pénzügyi helyzete?
- Milyen a vállalkozás likviditása?
- Milyen a jövedelemteremtő képessége?
- Milyen a vezetés stílusa, módszerei?
- Milyen a szervezeti kultúra?
- Milyen a hatalmi rendszer?
- Milyen társasági formában működnek? (Noszkay, 2009)

2.4.2. A válságmenedzselés típusai

A preventív válságmenedzselés

A válság ellen nem lehet védekezni, ezért lehetőségével folyamatosan, megelőzően számolni kell. A preventív válságmenedzselés eszközei az ún. profilaktikus technikák, melyeknek tartalmazniuk kell jövőkutató, futurológiai, korai figyelmeztető rendszert és trendszámítást és –elemzést. Az aktív prevenciót több modell is segíti, mint az Altman modell, „Z” pont (score) elemzés, a ZETA-modell, Conan-Holder modell. Ezek Magyarországon korlátozottan alkalmazhatóak, mivel a legtöbb vállalat nem rendelkezik 10 évre visszatekintő adatokkal.

A „turnaround” válságmenedzselés

A zavarelhárító válságmenedzselésnek a célja, hogy a hanyatlást visszafordítsa. Fontos, hogy még idejében a megfelelő lépéseket megtegyük. Jellemző, a likviditás rendszertelensége. Az egyensúly visszaállítására nem egyszerű a feladatok meghatározása, ezért három típust különböztetünk meg a feladatok pontosabb meghatározása érdekében.

➤ A preventív zavarelhárítás

A kezdődő válságok esetén alkalmazható, ebben az esetben még könnyen visszafordíthatóak a káros folyamatok. A lépések magukba

foglalják a stratégiai jellegű elemzéseket, a pénzügyi ellenőrzés megerősítését (kontrolling).

➤ **A reorganizációs zavarelhárítás**

Konkrét válság esetén már aktív válságmenedzselési technikák alkalmazandók. Nyilvánvaló válságjelenségek és egyértelmű zavarok jellemzik. Szükséges egy különálló válságmenedzselési stratégia elkészítése.

➤ **A reaktív zavarelhárítás**

Ez a már kiterjedt, de még kezelhető válságstádium. A globális válságelemzés után azonnali cselekvés szükséges. Fő lépései a gyors átfutású akciótervek, mint a vagyonértékesítés és a szervezeti egységek felszámolása, létszámcsökkentés. Fő cél a pénzügyi egyensúly visszaszerzése. Sikertelen kezelés után a vállalat krízishelyzetbe kerül.

A kríziskezelés

Magyarországon 1992 óta létezik törvényes keretek között. A dolgozatnak nem célja ezt a stádiumot részletesen kifejteni így csak megemlítem, hogy Katits Etelka három féle lehetséges kimenetet vázol ezen stádiumra. Az első esetében a cég fennmarad csődeljárás vagy csődön kívüli egyezség által. A második esetben a cég felszámolásra kerül, míg a harmadik esetben fúziót hajtanak végre. Szintén itt kell megemlítenünk a szanálás lehetőségét, melynek lényege, hogy olyan intézkedéseket hozzunk, melyeknek köszönhetően elkerülhető a csőd (egy vállalatnál akkor állapítható meg csőd, ha „az eszközeinek értéke meg egyezik a hitelezői tőke értékével”- Katits Etelka). (Katits, 2010)

2.5. A VÁLSÁGMENEDZSELÉS LÉPÉSEI

A válságmenedzselés feladatát a válságmenedzser látja el. Napjainkban a válságmenedzselés szakirodalma még mindig hézagosnak tekinthető. Ez az egyik oka annak, hogy a válságmenedzseri cím is főként szakmai tapasztalatok által érdemelhető ki, így érthető az is, hogy ahány válságmenedzser annyi féle különböző módszer is létezik.

A válságok nagy része elkerülhető lenne, ha a vállalat menedzserei folyamatosan figyelnék a változások szükségességét, és azokat nem csak felismernék, de követnék és folyamatukat folyamatos irányításukkal és ellenőrzésükkel támogatnák. Amennyiben egy cég mégis válságba jutna, úgy a válságmenedzsernek hat fő lépést kell követnie, hogy a cég ismét visszatérjen előző stabil állapotába.

A válságmenedzselés lépései a következők:

- **Válságfeltárás** – tudatosítani a szervezetnél a problémát, annak sürgető mivoltát kelteni, mivel csak így kelthető megfelelő aktivitás és elszántság a vezetőség körében.
- **Válságstáb felállítása** – tagjai a szervezeten kívüli válságmenedzser, és a szervezet néhány fontos embere, fontos hogy a régi hierarchia megváltozzon.
- **Elsősegély**
 - Pénzügyek azonnali centralizálása – válságmenedzser tarja kézben, naponta ellenőrzi alakulását.
 - Kapcsolatfelvétel a bankokkal és hitelezőkkel – feltárni előttük a valós helyzetet, pénzügyi engedmények érdekében.
 - Alapinformáció áramok kiépítése, megerősítése – új információs rendszer kiépítése.
- **Állapotstabilizálás** – eddigi lépések értékelése, további beavatkozások meghatározása, alapvető stratégia meghatározása, és ezek megfelelő kommunikálása.
- **Drasztikus terápiák** –
 - A cég piaci helyzetének meghatározása – mit érdemes bővíteni és mi az, aminek gyártását le kell építeni.
 - A termelés felülvizsgálata és átalakítása – termelés újraszervezése, racionalizálása (árbevétel növelés, költségcsökkentés, logisztikai rendszerek, anyag- és energiaráfordítások csökkentése).
 - Új beruházások – új marketing célok, új berendezések és szükséges eszközök és szolgáltatások megvétele, bérlete lízingelése a költségek figyelembevételével.
- **Hitelek, befektetések új alapokra helyezése** – hitelek átütemezése, újratárgyalása a bankokkal és egyéb hitezőkkel, esetleges új tőke bevonása. (Noszkay, 2009)

3. A BELFÖLDI FUVAROZÁS JELLEMZŐI

A logisztika, mint fogalom az 1950-es évektől vált stratégiai fontosságúvá. Megjelenése a hadseregnél kezdődött, ahol a katonák ellátásának megszervezése volt fő feladata. Céljai az évek folyamán folyamatosan változtak. 1950-ben a költségcsökkentés, 1970-től az értékesítés támogatása, majd 1980-tól a vevők és a vevők kiszolgálása került központba.

Fő területei a vállalati anyagáramláshoz kapcsolódnak:

- Beszerzés, alapanyag ellátás
- Elosztás, áruterítés
- Készletgazdálkodás
- Raktározás
- Szállítás
- Szállítmányozás
- Rendelésfeldolgozás és kommunikáció
- Informatikai háttér

A logisztikai feladatokat a vállalatok kezdetben cégen belül végezték, majd a folyamatos növekedés és költségcsökkentési célok érdekében elkezdtek kiszervezni, így létrejöhetek a külön logisztikával foglalkozó vállalkozások. Ezáltal kialakult az ellátási-menedzsment fogalom, mely abban különbözik a logisztikától, hogy míg a logisztika eredetileg cégen belüli, addig az ellátási lánc-menedzsment a szervezeten kívüli működésre és kapcsolattartásra összpontosít. (Szegedi, 2008)

Magyarország területén jelenleg több mint 13 000 cég foglalkozik áruszállítással. A nagyobb multik és egyéb bevásárlóközpontok, pedig maguk is kínálnak vevőiknek áruszállítással kapcsolatos szolgáltatásokat.

Ahhoz, hogy egy logisztikai cég hosszútávon működőképes legyen, nem csak megfelelő kezdőtőkére van szükség, hanem a piac folyamatos követésére, szolgáltatások körének szélesítésére és a lehető legnagyobb bizalom elérésére. Mindezek mellett fontos, hogy mindenkor meg tudjanak felelni a különböző fuvarozói szabályozásoknak, melyek kiterjednek: a közlekedésre, a teher gépjármű állapotára, az áru milyenségére és megfelelő kezelésére, csomagolására, rögzítésére, súlyára (a szállító jármű kapacitását figyelembe véve), a sofőrök bérezésére, a kötelező pihenőidők meghatározására, betartására és persze a megfelelő adók és járulékok meghatározására.

2010-től a hazai közúti fuvarozás az egységes uniós szabályozás alá tartozik. Az irányelv két területet ölel fel: a szakmához jutás egységes feltételeit valamint a diszkriminációmentességet, amely a más tagországokban való letelepedést kívánja megkönnyíteni. Az egységes belső piac szakmai összehangolásával az egyenlő feltételeket kívánja megteremteni, folyamatos ellenőrzésével a piac hatékonyabb működését biztosítani.

A piacra lépés feltétele az Európai unióban a megfelelő szakmai, pénzügyi, műszaki feltételek, előírások maradéktalan betartása esetén a vállalkozó elnyerheti a nemzetközi áru fuvarozás jogát. Az uniós szabályozás azonban csak a nemzetközi fuvarozás feltételeit szabja meg, a belföldit az adott ország hatáskörében hagyja. A hazai működési engedéllyel a fuvarozó megkapja a nemzetközi fuvarozásra feljogosító közösségi engedélyt is. Az engedély érvényessége öt évre szól, mely meghosszabbítható, szabálysértés esetén pedig felüggeszthető. Az előírások a nemzetközi forgalomban résztvevő járművek műszaki állapota, a különböző szociális előírásokra és a pénzügyi fizetési kötelezettségekre is kiterjednek.

Az AETR (Accord Européen sur les Transports Routiers) nemzetközi megállapodás szabályozza az áru- és személyszállításra vonatkozóan meghatározza a vezetési és pihenőidők hosszát, arányát. Az AETR egyezmény hatálya túlnyúlik az Európai unió határán, csak a nemzetközi fuvarozásra vonatkozik. Az AETR-nek megfelelő uniós rendelet a 3820/85/EGK, mely az AETR-nél szigorúbban belföldön végzett fuvarozásra is kötelezővé teszi az előírásait. A pihenőidők betartásának ellenőrzésére 2001-től minden új gépjárműbe digitális menetíró készüléket kell felszerelni (tachográf) mely automatikusan rögzíti a gépkocsivezető tevékenységét.

A közúti fuvarozást terhelő adók közül a következő hármat emelném ki: gépjárműadó, úthasználati díj, üzemanyagok jövedéki adója. Ezek mértéke országonként különböző, mivel az Unió csupán irányelvként határozza meg őket.

A műszaki előírások, szinte egységesnek tekinthetők az Unión belül. Jórészt a közlekedés biztonsága (sebességkorlátozó készülék megléte az arra kötelezett gépjárművekben, gumiabroncsok futófelületének profilmélységének megfelelése, biztonsági övek használata, a gépkocsi műszaki felülvizsgálatára vonatkozó jogszabályi előírások betartása), ill. környezetvédelmi megfontolások alapján határozzák meg.

4. ANYAG ÉS MÓDSZER

A változás- és válságmenedzsment egy olyan témakör melyet igen sok szempontból lehet vizsgálni ezért sok különböző jellegű szakmai mű született témakörében. Munkám során igyekeztem a jelentősebb hazai és külföldi műveket alapul venni, hogy átfogóan mutathassam be a témakörrel kapcsolatos téziseket. Ezen belül bemutatom a változtatások fő lépéseit és a vállalati életciklusokat, megemlítve azokat a pontokat, melyek elhanyagolásával válságba kerülhet a szervezet. Ezután kifejtem a válságok okait, fajtáit, típusait valamint külön a kis- és középvállalkozásokra jellemző okokat. Majd leírom a válság felismerésére, elemzésére szolgáló módszereket és a zavarelhárítás megfelelő lépéseit.

A szakirodalom bemutatása után, kifejtésre kerül a dolgozatom által vizsgált vállalkozás kialakulásának, életének leírása az Adizes féle életciklus alapján. Majd a vizsgált évekre vonatkozó elemzések, számítások következnek, melyeket magam végeztem. A cég-re vonatkozó adatok a cég vezetőjétől, belső dokumentumokból és a hivatalos honlapról származnak. Az elemzésem elsősorban a céges belső, ill. az akkori makrokörnyezeti adatokra támaszkodik. Saját elemzésemben alkalmazom a SWOT analízist, valamint azon mutatószámokat, melyek a válság diagnosztizálására általánosan alkalmazottak. A mutatókat saját számítás alapján állítom elő, felhasználva a cégtől kapott belső adatokat és információkat.

A kapott eredményeimet különböző diagramokon és táblázatokon keresztül ábrázolom. Általuk pedig bemutatom a cég alapvető filozófiáját, működési módszerét, annak esetleges hibáit, ill. megkeresem az okot, ami a céget kibillentette egyensúlyából és válság felé sodorta.

A következtetéseknél pedig javaslatot teszek a hibák kijavítására, a további sikeres működés hosszútávon való fenntartására.

5. A VÁLLALKOZÁS BEMUTATÁSA

A vizsgált cég egy budapesti központú kisvállalkozás, mely 2002-ben alapult. Székhelye a III. kerületben található. A vállalkozást 2002 tavaszán alapították meg és mai napig tisztán magyar tulajdonban van. Fő tevékenysége a fuvarozás, melyen belül vállalják a veszélyes és értékes áruk fuvarozását. A pontos és biztos nyomon követést a modern telekommunikációs rendszerüknek köszönhetik, mely folyamatosan jelzi a gépjárművek helyzetét és egyéb adatait (pl.: pillanatnyi sebesség). A cég megalapításától kezdve folyamatosan bővítette gépjárműflottáját, míg különböző folyamatoknak köszönhetően a flotta csökkentésére szánták el magukat, így jelenleg öt aktívan működő tehergépkocsival rendelkeznek.

A vállalat a fuvarozás mellett egy másik ággal is foglalkozik, ami a szolgáltatásként nyújtott takarítás. A cég a takarítási üzletágat egy korábbi cégtől vette át. Ezen betéti társaságot hárman alapították, mint családi vállalkozást. A vállalkozás árbevétele a kezdeti időszakban folyamatos növekedést mutat egészen 2004-ig, amikor is lopás következtében jelentős károkat kell elszenvednie, így egy nagyjából két éves időszakra visszaesik ez a tendencia. Az árbevétel megfelelő aránya 2006-ra helyreáll és látszólag növekszik egészen 2010-ig, amikor is a magas üzemanyagárak, a 2008-as gazdasági válság és egyéb adminisztrációs és könyvelési problémák hatására a vállalkozás kénytelen beszüntetni működését. Működését 2011-ben újrakezdi, ám ekkor már döntés születik a fuvarozási üzletág leépítéséről.

A vállalkozás indulásától nyereséges volt, köszönhetően a tulajdonos szakértelmének, korábbi tapasztalatainak és kapcsolatrendszerének. Ennek köszönhetően már induláskor volt vevőköriük, akik igényelték az általuk nyújtott magas szintű szolgáltatást, így a marketing költségeket megspórolták és nem voltak kezdeti finanszírozási gondjaik se, köszönhetően annak, hogy létező vevői igények felismerésével jött létre a cég. A kezdeti tőkét, pedig a már korábban jól működő betéti társaság biztosítani tudta, így a hitelfelvétellel járó terheket is elkerülhették.

Jelenleg a vállalkozás 22 fő főállású alkalmazottat foglalkoztat és további 22 főt részmunkaidőben, valamint idegymunkásokat az esetleges nagyobb munkák, ill. időszakos munkák elvégzésére. Az iroda vezetését a tulajdonos, mint ügyvezető és egy irodavezető hölgy látja el. A takarító csoportok élén egy-egy csoportvezető áll. Összesen három takarító csoportot alakítottak ki a megrendelések teljesítésére.

A cég napjainkig nem érezte szükségét a stratégia papírra vetésének. Ennek ellenére a kezdetektől konkrét céllal és megvalósítási elvekkel rendelkezik a tulajdonos. Ezen célok alappillére, hogy mindig az adott igényt kívánják kielégíteni, amit egy magas színvonalú szolgáltatással kívánnak megvalósítani. Tehát nem csak egy adott feladatot végeznek el, hanem kérésre az adott üzletágon belül igyekeznek a vevő igényeit legteljesebben kielégíteni.

A vezető fontosnak tartja a dolgozók megfelelő hozzáállását, ill. képzettségét, hogy az általuk végzett munka magas színvonalú és kifogástalan lehessen. Ez egyben a marketingük alappillére is, a tapasztalatok és ajánlások által kívánnak új ügyfelekre szert tenni.

Napjainkban a vállalat jövőbeli tervei megalapozásán és megvalósításán fáradozik. Ez magába foglalja a takarítási üzletág további sikeres működtetését, valamint a nemzetközi fuvarozás feltételeinek megteremtését, megbízások keresését, ill. szerződéskötést.

6. A VÁLLALKOZÁS VIZSGÁLATA

A vállalkozás vizsgálatát az Adizes féle életciklus elemzéssel kezdem, majd különböző pénzügyi mutatószámok elemzésével folytatom. Végezetül kielemezem az általam készített SWOT analízist.

6.1. A VÁLLALAT ÉLETCIKLUSAINAK ELEMZÉSE

A vállalat életciklusai napjaikig:

1. táblázat: A vállalat életciklusait részletező tábla

Életciklusok	Évtől	Évig	A szakasz jellemzői
Csecsemőkor (Elindulás)	2002	2002	Nem voltak likviditási gondok a korábbi vállalkozás bevételei biztosítják a szükséges tőkét
Gyerünk-gyerünk korszak (Kreativitás)	2002	2004	Nincs irányzási krízis a tulajdos nem kívánt mindent egy kezűleg irányítani, Szállítmányozást üzletágvezető irányítja
Serdülő kor (Irányítás)	2004	2010 végéig	Irányítás megosztása, ügyintéző iroda kialakítása
Férfikor (Delegálás)	-	-	Nem jelenik meg
Megállapodottság (Koordinálás, együttműködés)	2011		A takarítási fenntartás és külföldi fuvarozás megkezdése

Forrás: saját készítésű táblázat

A következőkben a vállalat fejlődését az Adizes féle életciklus elmélet alapján mutatom be, melyet az 1. táblázat szemléltet.

Elindulás- Csecsemőkor

Az elindulás a rendszerváltással kezdődött. A család ekkor érezte úgy, hogy a kínálkozó lehetőségeket ki kell használni és erre a legmegfelelőbb megoldásnak egy vállalkozás indítását látták. Ez 1988 közepén történt, majd az első cég megalapítása 1991-ben. Ez egy betéti társaság, mely a szülői háttérnek köszönhetően egészségügyi szolgáltatással és magas higiéniai körülmények megteremtésével kezdett foglalkozni. Mivel jelentős kereslettel találkozott a cég fejlődése igen gyorsnak mondható. Kialakult a vevői kör, melynek köszönhetően a cég stabilan működött. Ez tette lehetővé a fuvarozó cég, 2002-es megalapítását.

A vállalkozás megalapítását egy másik cég inspirálta, amely fuvarozó céggel kívánt szerződést kötni. Miután a tulaj tudomására jutott, hogy igény van egy ilyen vállalkozásra, úgy gondolta egy új cég indításával megpróbálja kielégíteni ezt a keresletet, annak el- lenére, hogy eddig nem rendelkezett jelentős tapasztalattal ezen üzletágban. A cég 2002-ben megalapul. A kezdetektől rendelkezve néhány állandó vevővel. A vállalkozás nem került likviditási gondokba, mivel a másik cég finanszírozta kezdeti magasabb kiadásait, valamint a kezdeti nehézségeket is könnyen vették a már meglévő folyamatos keresletnek köszönhetően, így a cég gyors növekedésnek indult.

Kreativitás – Gyerünk-gyerünk korszak

A cég gyors fejlődésnek indult. 2002-ben az első gépjármű megvásárlását egy újabb, egy nagyságrenddel nagyobb gépjármű megvásárlása követte. A cég folyamatosan újabb megrendelésekkel szembesült, melyek következtében nemsokára ismét új járművet vásárolt és megint egy kategóriával nagyobb. Az ezt követő 2003-as év jelentős a cég életében. Ekkor az igen kedvező piaci helyzetnek köszönhetően, mely magába foglalja a fuvardíjak megfelelő voltát, az üzemanyag mérsékelt árát valamint a feladatok elvégzéséhez szükséges, viszonylag kevés munkaerőt, a cégvezető nagy lépésre szánta el magát és flottáját a meglévő három gépjárműről hatra növeli. A megvásárolt új gépjárműveket a cég lízingre vásárolta és két éves szerződést kötött a lízingcéggel.

Ekkor új szabályozást vezettek be, mely előírta a sofőrök kötelező pihenő idejét. Ebből fakadó idővesztés kiküszöbölésére minden teherautóhoz két sofőrt alkalmaztak. Ezzel jelentősen megemelkedtek a cég költségei, ami által a korábban két évre kötött futamidőt nem voltak képesek tartani, így a lízingcéggel új megállapodást kötöttek, mely négy évre mérsékelte a gépjárművek lízingszerződését és ezt a határidőt a cég tartani is tudta.

A 2004-es évben a tulajdonos úgy döntött, hogy átadja a szállítás szervezését az egyik a feladatra alkalmasnak látszó sofőrnek, aki kiemelkedett a többiek közül, agilitásával, azzal hogy odafigyelt a gépjárművek karban és rendben tartására, és erre többi társát is rendszeresen figyelmeztette. Szinte magáénak érezte és ehhez mérten felelősséget is érzett a gépjármű flottáért. A cégvezető miután meggyőződött arról, hogy képes lesz a szállítás irányítására, kinevezte őt üzletágvezetőnek. Ezzel a kreativitás szakasza le is zárult anélkül, hogy irányítási krízisbe torkolt volna. Ennek gördülékeny megvalósulásához szükség volt a vezető megfelelő hozzáállására, mely a kezdetektől jelen volt, hiszen sose kívánt minden apró lépést a kezében tartani, így mikor megtalálta a megfelelő embert, át is adta a döntési körök nagy részét és csupán a pénzügyi döntések jogát tartotta fenn.

Irányítás – Serdülő kor

Az irányítás életciklus nagyjából a 2004-es évben kezdődik az előző ciklus revolúciójának lezárultával. Ebben az évben azonban a cég jelentős károkat szenvedett. Egy új gépkocsi-vezetőt vesznek fel, aki, mint utólag kiderült, hamis iratokkal jelentkezett, de felvételekor megfelelőnek tűnt a munkára és betanítás után máris elkezdhette munkavégzését. Két hét rendszeres fuvarozás után, mikor már bejáratos volt a cég telephelyére és nagyjából kiismerte a működését, sikeresen ellopott 26 millió Forintnyi értékű árut. Ez hatalmas kárt jelentett a cégnek, hiszen több havi bevételük érte el ezt a szintet.

Feljelentést tettek, melynek köszönhetően önhibájukon kívül nem lettek volna kötelesek kártalanítani a megbízóikat, ám az ügyvezető úgy gondolta hosszú távú kapcsolatai és a jó viszony megőrzése érdekében mégis kifizetik megbízóik kárát. A kártalanítás és a lopásból fakadó egyéb károk korrigálása a cégnek két évébe tellett. Ekkor igen szűkösen, sokszor negatív cash-flow mellett próbáltak kilábalni a válságos helyzetükből.

A cégnek sikerült 2006-ra visszatérni a rendes kerékvágásba és ekkor döntöttek egy irányító iroda kialakításáról, megfelelő képzettségű alkalmazottak felvételéről. A feladatokat kiosztották és bizonyos működési folyamatokat megterveztek és megszervezték. A cég még mindig kisvállalkozásként nem érezte szükségét konkrét üzleti stratégia megfogalmazásának vagy üzleti terv készítésének. Az irányítás tulajdonképpen az ügyvezető és a logisztikai részt felügyelő üzletágvezető kezében volt. A fő hangsúlyt a hatékony és megfelelő minőségű munka elvégzésére tették. A cég nem növekedett olyan mértékben hogy további vezetői pozíciókra lett volna szükség, a meglévő feladatokat a vezetők képesek voltak ellátni anélkül, hogy a cég problémákkal szembesüljön.

Így 2006-ban a cég ismét növekedésnek indul. A gépjármű flottájukat tíz járműre bővítik, valamint megvásárolják az eddig bérelt telephelyüket is. A 2008-as válság a cég életére nem hatott közvetlenül. Néhány közvetett hatása azonban volt. A vevők nagy része elkezdett csúszni a fizetési határidőkkel, néhány közülük nem tudta teljesíteni fizetési kötelezettségét. Mindazonáltal az ilyen esetek száma csekély volt, így a cég el tudta viselni az általuk okozott bevételkiesést, legalábbis így látszott. Ennek okát a későbbiekben kifejtem.

A válság kibontakozásakor 2009-ben a cég további növekedésre képes, melynek eredményeként viszonylag alacsony rizikóval és kedvező árfolyam mellett sikeresen megvásárolják első nyerges szerelvényüket. Ezzel további nagytömegű megrendelést tudnak teljesíteni. A folyamatos növekedés egészen 2010-ig tart, amikor is több gond is egyszerre lép fel.

Az öregedő autópark szervizelési költsége jelentős mértékben, már szinte eszközértékre növekszik.

A vevők fizetési hajlandósága bőven 90 napra tolódik ki és emellett sűrűsödnek a késedelmi díjak, ezáltal kedvezőtlen cash-flow mutatkozik.

Az év végére az üzemanyagárak meredek emelkedésbe kezdenek, melyet azonban a fuvarozási díjak nem követnek. Ennek tarthatatlan belátásában az ügyvezető a fuvarozás leállítása mellett dönt.

Ezután a cég átvizsgálása és a bevételek átszámítása következik, melynek során fény derül a cég több millió forintos veszteségére.

Delegálás – Férfikor

A delegálás életciklus nagyobb jellemzőit nem találom a cégnél. Nincs divízó kialakítás, nem dolgoznak ki üzleti tervet, nem készítenek üzleti stratégiát, nincs kidolgozott ösztönzési rendszer, a dolgozók jutalmazása még a KKV-kra jellemző módon történik.

Koordinálás, együttműködés – Megállapodottság

2010 végére a cég realizálni tudta azt a nagy mennyiségű kárt, melyet az előző évek könyvvitele mindaddig eltakart. Ezt a dolgotom későbbi részében számításokkal támasztom alá és fejtem ki bővebben. A cégvezető így döntésre kényszerült és határozata szerint felfüggesztette a belföldi fuvarozást. Ám a takarítási tevékenységet tovább folytatja.

A vállalkozás jelenleg, 2011 eleje óta stabilan működik. Véleményem szerint a cég ekkor elérte az együttműködés szakaszát, annak ellenére, hogy nem formalizáltak. Figyelembe véve a cégvezető céljait, miszerint nem kíván középvállalkozásnál nagyobbra nőni,

és a jelenlegi feladatokat képesek a már kialakított vezetési rendszerrel ellátni, úgy hiszem leküzdötték a lehetséges felmerülő kríziseket. A cégvezető mindazonáltal rugalmasan áll a céghez, annak jövőjét illetően. A kereslet alakulásához kívánja igazítani tevékenységét.

6.2. A VÁLLALKOZÁS PÉNZÜGYI VIZSGÁLATA

A vállalkozást több szempontból is vizsgálat alá kell vonni. A következőkben a jövedelmezőségi- és a pénzügyi helyzet különböző mutatói által kívánom elemezni a cég 2007-2010-re vonatkozó adatait.

Az elemzéseimhez, a belső céges adatokat használom majd. A cég együtt vezeti a takarítási, ill. a fuvarozási üzletág számláit és egyéb adatait, így az elemzésemhez szükséges adatokat saját számításaim alapján, ill. esetenként arányosítva nyertem. A kapott adatok mindenképp a valós adatokra támaszkodnak.

6.2.1. Jövedelmezőségi helyzet

A pénzügyi elemzést az eredményesség vizsgálatával kezdem. Ezt az eredménykimutatásból számolt mutatókkal viszem véghez.

2. táblázat: Számított jövedelmezőségi mutatók

Megnevezés	2007	2008	2009	2010	Min.	Max.
Működési profithányad	24,77%	9,70%	1,10%	-16,93%	35%	45%
Nettó profithányad	22,45%	7,82%	0,52%	-16,71%	20%	30%
Árbevételearányos összköltség	48,91%	93,55%	88,63%	67,88%	50%	65%
Nyereségarányos összköltség	1,97	9,65	80,29	-4,01	2,5	5
Költségarány	0,38	0,42	0,52	0,27	0,3	0,5

Forrás: Saját számítás

A működési profithányad egyik évben se éri el a minimum értéket. Ami azt jelenti, hogy évenként csupán 25% és 1 % közötti működési profithányadot tudott elérni a cég. A 2009-es 1% nyilvánvalóan nagyon rossz eredmény, hiszem a minimumtól 34%-al, azaz majd 100%-al marad el. A 2010-es eredmény az ekkor realizált nagymértékű hiány miatt került át a negatív tartományba.

A nettó profithányad szintűgy jelzi a problémát, hiszen a minimumot csak a 2007-es évben tudja elérni, onnan meredeken süllyedésbe kezd és a 2010-es évben akár csak a működési profithányad esetében a negatív tartományba csúszik át.

A költségarány számításánál változó költségnek tekintetem, minden olyan költséget, mely a teherautók működésével, tevékenységével volt kapcsolatos. Ilyenek az üzemanyag költség, a teljesítmény arányos bérek, a különböző szervizdíjak (ezek a működéssel összefüggőek, nem a gépjármű alapvető létéből adódó díjak). A költségarány azt mutatja, hogy 10 millió forint változó költségre mekkora fix költség jutott. Összehasonlítva a minimum és maximum értékekkel az látszik, hogy a megfelelő tartományban mozognak, ez sajnos lehet az adatok hiányossága miatt is, hiszen a 2009-es viszonylag pontosabb adatok már túllépést mutatnak. A 2010-es adat pedig a minimum alá csökken, hiszen ekkor a cég már tett lépéseket a korrekció érdekében, de még nem tudták a megfelelő értékeket beállítani.

A következő táblázatból jól látszik, hogy mi lenne a megfelelő fedezeti árbevétel az egyes években, melyet a cég csupán 2010-ben ért el, amikor jelentős mértékben sikerült csökkentenie fix költségeit.

3. táblázat: Költségek és fedezeti mutatók

Megnevezés	2007	2008	2009	2010
Változó költségek (Eft)	24 193	43 556	41 542	41 807
Fix költségek (Eft)	9 261	18 494	21 552	11 128
Összes költség (Eft)	33 454	62 050	63 095	52 935
Fedezeti árbevétel (Eft)	14 330	53 867	51 750	23 990
Fedezet feletti termelő árbevétel (Eft)	54 066	12 461	19 441	53 990

Forrás: Saját számítás

4. táblázat: Árbevétel főkönyvi kivonatok alapján

EREDMÉNYKIMUTATÁS	2007	2008	2009	2010
Belföldi értékesítés nettó árbevétele	68 396	66 328	71 191	77 980
ÉRTÉKESÍTÉS NETTÓ ÁRBEVÉTELE	68 396	66 328	71 191	77 980

Forrás: Saját számítás

Az értékesítés nettó árbevétele minden vizsgált évben meghaladja a fedezeti árbevételt, azonban a 2008 és 2009-es években a különbség jelentősen csökken, amely a költségek, leginkább a változó költségek jelentős mértékű növekedésének az eredménye.

Összegzésül: A jövedelmezőségi helyzet fő mutatói a működési profithányad, ami egyik évben se éri el az iparági minimumot és a nettó profithányad mely folyamatos csökkenésével jelzi a bajt. A költségarány folyamatos növekedést mutat, ami időben jelezi a meg-növekedett változó költségeket. Amennyiben a cég, folyamatosan nyomon követte volna,

időben megtalálhatta volna a kimagasló költségeket és lépéseket tehetett volna megszüntetésük érdekében. A fedezeti árbevételek is folyamatosan 50% felettiék és a költségek folyamatos növekedését jelzik. A 2008-as és 2009-es év jelentős veszteségeket generált. A cég együtt könyvelte két működési ágát, így az egyik bevételei fedezni tudták a másik jelentős veszteségeit, ami ez által láthatatlan maradt a vezetőség számára.

6.2.2. Pénzügyi helyzet

A pénzügyi helyzetet a mérlegek és eredménykimutatások segítségével tudom kiszámítani. Ezek összesített változatát a mellékletekben tüntetem fel.

Likviditási ráták

Egy cég likviditása azt jelenti mennyire képes megfelelni rövid lejáratú kötelezettségeinek, tehát hogy rendelkezik-e megfelelő mennyiségű pénzeszközzel a mindennapos működéséhez. (Borszéki, 2008)

A forgótőke ugyan nem relatív mutató, de a fizetőképességre utal. Itt azt láthatjuk, hogy a Forgóeszközök egészen 2010-ig viszonylag stabil értékekkel haladják meg a Rövid lejáratú kötelezettségeket, ezért a cég fizetőképessége folyamatosan romlott. Mindazonáltal forgóeszközei folyamatosan fedezetként szolgáltak a rövid lejáratú tartozásaira, amit lehetne pozitívan értékelni, de esetünkben azt jelenti, hogy a cégnek jelentős mértékben voltak követelésesei vevői felé, melyeket a késedelmes fizetések miatt, csupán jóval később tudott behajtani, így likviditási gondjai jelentősek voltak ezekben az években.

5. táblázat: Likviditási ráták

Likviditási ráták	2007	2008	2009	2010	Min.	Max.
Forgótőke (Eft)	8 735	8 568	9 273	34		
Likviditás I. fokozata (Pénzhányad mutató)	0,048	0,225	0,069	0,045	0,15	0,4
Likviditás II. Fokozata (Gyors ráta)	1,825	2,161	2,097	1,002	0,6	1
Likviditás III. Fokozata (Folyó likviditási mutató)	1,825	2,161	2,097	1,002	1,5	2

Forrás: Mutatók: (Borszéki, 2008), Adatok: saját számítás

A Pénzhányad mutató szerint a társaság rövid lejáratú kötelezettségeit közel 5%, 23%, 7%, ill. 4,5%-át tudja pénzeszközeivel fedezni. A minimum értéket csupán 2008-ban éri el a cég, de utána 2009-ben ismét jelentősen lecsökken mértéke és ez 2010-re tovább romlik, ami a 2010-es rövid lejáratú kötelezettségek jelentős növekedésével magyarázható.

A Gyors ráta értékei minden évben meghaladják az ajánlott maximum értéket. Ez a követelések mértékének köszönhető. Az előző rátához viszonyítva láthatjuk, hogy a cégnek nincs megfelelő készpénz, ill. értékpapír készlete mindennapi működéséhez, viszont jelentős vevői követelésekkel rendelkezik.

A folyó likviditási mutató értékei megegyeznek a gyors ráta értékeivel, mivel a cég nem rendelkezik készletekkel, hiszen tevékenységük azt nem feltétlenül igényli. Ennek viszonylatában is látnunk kell, hogy csupán a 2007-es évben sikerült a megfelelő sávban tartaniuk az értéket. 2008 és 2009-ben jelentősen túllépi, ez a követeléseknek köszönhető. 2010-ben a vevő követelések is tovább emelkedtek, ennek ellenére az érték a minimum alá csökken, ami a jelentős mértékű rövid lejáratú tartozások növekedésével magyarázható.

Adósság- és hitelképességi ráták

A legfontosabb mutatók, hiszen megmutatják, a cég mennyire került külső kézbe, tehát mekkora mértékben függ hitelezőitől.

6. táblázat: Adósság- és hitelképességi ráták

Adósság- és hitelképességi ráták	2007	2008	2009	2010	Min.	Max.
Tulajdonosi arány	73%	71%	55%	23%	50%	100%
Eladósodási arány	-	-	3,037	1,790	0,5	10

Forrás: Saját számítás

A tulajdonosi arány megfelelő, a 2010-es adat azért csúszott a minimum érték alá, mert ekkor realizálták a mérleg szerinti 13 millió forintos veszteséget. Melyet az előző években a másik üzletág nyereségessége sikeresen elrejtett.

Az eladósodási arány 2007-ben és 2008-ban nem értelmezhető. A 2009-es adat a minimum alatt marad, ez a beruházásokra felvett hosszú lejáratú hitelek jelentős mértékével magyarázható, melyek 2010-re ugyan csökkentek, de ekkor a mérleg szerinti érték negatívuma a saját tőke értékét is jelentősen lecsökkentette.

Hatékonysági ráták

A hatékonyság dolgozatom fő témája. A következő mutatók elemzésével kívánom bemutatni az általam vizsgált vállalkozás hatékonyságára vonatkozó adatokat a vizsgált években.

Az eszközarányos és a lekötött tőke arányos mutatók azt mutatják, hogy a vezetőség mennyire sikeresen fordította a befektetéseit tevékenységének végzésére, mivel az értékesítést tekintjük a profit forrásának. Esetünkben a cég tulajdonában lévő összes eszköz, a

vizsgált években közel kétszer térül meg az értékesítés árbevételéből, amelyet jónak minősítünk.

A lekötött tőke folyamatosan a megfelelő tartományban van, és egyre növekvő tendenciával 2010-re eléri a több mint négyszeres megtérülést. Minél nagyobb ez az érték, annál gyorsabban tudja a menedzsment szolgáltatásait kiszámlázni, eladásokká alakítani.

A vevői követelések behajtásának ideje minden vizsgált évben jól láthatóan, nyolckilencszere az ajánlott minimum időnek. Ennek köszönhetően a cég jelentős pénzüsszeget hitelez vevőinek. Itt figyelembe kell vennünk, hogy az üzletág jellemzője, hogy a vevők akár 3 hónap fizetési késéssel teljesítik csak a kifizetéseket. Azonban látnunk kell, hogy a cég szállítói tartozásának rendezési ideje, csupán 2007-ben magasabb, majd rendre kevesebb, mint a vevői követelések beérkezése. Ez is nyilvánvalóvá teszi, hogy a cégnek, legalább 1-2 hónapnyi tartalékkal kell rendelkeznie, hogy elkerülhesse a likviditási problémákat, és folyamatosan tudja teljesíteni a beérkező megrendeléseket.

7. táblázat: Hatékonysági ráták

Hatékonysági ráták	2007	2008	2009	2010	Min.	Max.
Eszközarányos forgalom	2,05	2,04	2,42	2,24	2	3
Lekötött tőke hatékonysága	2,44	2,82	3,36	4,16	1	7
Vevői követelések behajtásának ideje	85	92	81	91	10	30
Pénzeszközök újra befektetésének ideje	4	6	6	4	3	10
Forgási idő	89	98	87	95	20	70
Szállítói tartozás rendezésének ideje	96	78	60	70	10	30
Finanszírozási idő	-11	14	28	21	5	30
Időtartam mutató	104	107	87	76	25	70
Kamatfedezeti ráta	75,29	54,92	2,45	-28,21	3	20
Eszközarányos megtérülés (ROA)	45,99%	15,98%	1,27%	-37,44%	40%	90%
Résztvénytőke arányos megtérülés (ROE)	72,70%	22,08%	2,05%	-97,44%	30%	65%
Lekötött tőke megtérülése (ROI)	54,66%	22,08%	1,76%	-69,49%	25%	50%

Forrás: Saját számítás

A pénzeszközök forgási sebessége a minimum és maximum értékek között mozog, és 2010-re ismét felgyorsul, az előző két év lassulása után.

A finanszírozási idő 2007-ben a minimum érték alatt van, de 2008-ra meghaladja azt. A mutató 2009-ben és 2010-ben azt mutatja, hogy a cégnek 28, ill., 21 napra elegendő többlet forrása van. Ez nagyjából egy hónapnyi teljes működési költséget jelent.

A ROA (return on asset – eszközarányos megtérülés) mutató egyetlen évben se éri el a minimum értéket. Ez a mutató azt mutatja, hogy a vezetőség milyen eredményesen használja fel a cég aktívumait a bevételek növelésére. A legjobb értéket, mely megközelítette a minimumot, 2007-ben érte el a cég. Majd folyamatos és jelentős esés figyelhető meg, míg 2010-re negatív lesz az érték, ami a már említett realizált hiánynak köszönhető. (Investopedia, 2011)

A ROE (return on equity – részvénytőke arányos megtérülés) mutató a 2007-es évben a megfelelő tartományba esik, majd mint az előző mutató esetében folyamatos zuhanás figyelhető meg. (Investopedia, 2011)

A ROI (return on investment – lekötött tőke megtérülése) mutató 2007-ben túllépi ugyan az ajánlott maximum értéket, de a következő években szintén meredek csökkenésbe fog. Ami azt jelzi, hogy a cég lekötött tőkéje nem hogy nem térül meg, de veszteséget okoz. (Investopedia, 2011)

Összegzésül: A tulajdonosi arány megfelelő értékeket mutat és az eladósodási arány is a minimum értékek alatt marad, ami azért számít ebben az esetben pozitív értéknek, mert így láthatólag a cég nem került idegen kézbe. A hatékonysági ráták közül az eszközmegtérülés 2008-tól megfelelő sávban mozog. A lekötött tőke is folyamatosan pozitív eredményeket mutat és 2010-re eléri a négyszeres megtérülést, ami az iparági optimumnak számít. A vevői követelések behajtási ideje kimagaslóan nagy mindemellett a szállítói tartozások kiegyenlítésének ideje alatta marad. E szerint a cégnek a vevői követelése előtt kell teljesítenie a szállítóival szembeni tartozásait. Ez a vizsgált vállalat esetében azt eredményezi, hogy 2-3 havi tartalékkal kell rendelkezniük a folyamatos és zökkenőmentes működéshez. A ROA egyik évben sem éri el a minimumot. A ROE és ROI mutatók is folyamatos csökkenést mutatnak, így elmondható, hogy sem a lekötött tőke sem a részvénytőke nem térül meg a vizsgált években.

A DUPONT modell

A DUPONT modell alkalmazásával olyan értékelést végezhetünk a korábban kiszámított mutatók alapján (a 7. táblázat és az Összesített – Mérleg – Források táblázat segítségével), mellyel megállapíthatjuk a vállalkozás gyengeségeit, ill. erősségeit.

8. táblázat: DUPONT modell

DUPONT modell	2007	2008	2009	2010	Üá. átl.
ROA	45,99%	15,98%	1,27%	-37,44%	14,3%
Eszközarányos forgalom	2,05	2,04	2,42	2,24	2,2
Nettó profithányad	22,45%	7,82%	0,52%	-16,71%	6,5%
ROI	54,66%	22,08%	1,76%	-69,49%	19,5%
Lekötött tőke hatékonysága	2,44	2,82	3,36	4,16	3
Nettó profithányad	22,45%	7,82%	0,52%	-16,71%	6,5%
ROE	72,70%	22,08%	2,05%	-97,44%	35,75%
Eszközarányos forgalom	1,58	1,38	1,62	2,60	2,2
Nettó profithányad	22,45%	7,82%	0,52%	-16,71%	6,5%
Részvénytőke szorzó	2,05	2,04	2,42	2,24	2,50

Forrás: Saját számítás (Pl.: $2007\ ROA = 45,99\% = 2,05 \times 22,45\%$)

Ahogy a példa mutatja, a mutatókat felbontva könnyebben megállapítható hol a probléma. A ROA mutató esetében az üzletági átlagot csupán a 2007-es, ill. 2008-as évben tudja meghaladni. Az egyik esetben ugyan az eszközhatékonyság nem éri el az átlagot, de a magas jövedelmezőség ezt kompenzálni tudja. 2009-re a mutató majd 14%-ot csökken és itt az eszközhatékonyság a megfelelő értéken marad, ám a jövedelmezőség a 6,5%-os átlaghoz képest 6%-al alacsonyabb. A 2010-es év negatív lesz ez a korábbi adatok alapján érthető.

A ROI mutató esetében szintén az első két vizsgált év haladja meg az üzletági átlagot, majd egy 20% csökkenés következik, míg 2010-re a negatív tartományba kerül az érték és 70%-al tér el az előző évi eredménytől. Ennek ellenére az látszik, hogy a lekötött tőke hatékonysága épp a csökkenést produkáló években lépi túl az üzletági átlagot. A cég jövedelmezősége az, ami a jelentős csökkenést okozza ezen mutató esetében is.

A ROE mutató esetében már 2008-ban az iparági átlag alá csökken a mutató értéke, majd az előző években megfigyelt nagymértékű zuhanás következik. Az eszközarányos forgalom itt csak 2010-ben éri el az átlagot, az előző években alatta marad. A cég jövedelmezősége a már korábban említett. A részvénytőke szorzó pedig folyamatosan javul

2009-ig, majd ismét csökken, de a vizsgált időszak alatt nem éri el az iparági átlagot, ami azt jelenti, hogy az összes eszköz kisebb részét finanszírozzák idegen tőkével.

A DUPONT modell eredeti változatával össze tudom hasonlítani a jövedelmezőség mutatóját (Nettó profithányad) a pénzügyi helyzetre utaló további mutatókkal (ROE, ROI, ROA). Ezen táblázat megtalálható Katits Etelka könyvében, melyet felsoroltam felhasznált irodalomként. Itt már csak az általam választott jellemzést mutatom be.

A vállalkozást a korábban számolt nettó profithányad a ROA, a ROI és a ROE értékek alapján a 2010-es évet nézve a lehető legrosszabb I. kategóriába kell sorolnom. A cég további működése érdekében jelentős lépéseket kell tennie, hogy költségeit lefaragja és hatékonyságán növelni tudjon.

6.2.3. Finanszírozási erő

A következő táblázat mutatói a vállalkozás finanszírozási erejét elemzik. A Cash-flow (továbbiakban CF) mutató szerint az első három vizsgált évben a megfelelő értékeket mutatja, folyamatos csökkenés mellett, de a 2010-es évben negatív lesz, hiszen ekkor jelentős veszteséget kell elviselnie a cégnek. Így a cég belső finanszírozása sem megfelelő ekkor.

A CF az értékesítés nettó árbevételéből 2007-ben csupán 17% majd 2009-re tovább csökken alig 12%-ra. Ebből az következik, hogy alacsony a vevők részéről a készpénzes kifizetés.

A dinamikus eladósodási fok azt mutatja, hogy a CF mekkora részt fedez az összes hosszú lejáratú kötelezettségből. A 2008-as adat meghaladja a maximális 100%-ot, ez azért van, mert ebben az évben nincs hosszú lejáratú kötelezettsége a cégnek. A következő évben megfelelő az értéke, majd a 2010-es évben a jelentős hosszú lejáratú kötelezettségek miatt és persze a negatív mérleg szerinti eredmény hatására -20%-ra csökken.

9. táblázat: Finanszírozási erő mutatói

Megnevezés	2007	2008	2009	2010	Min.	Max.
Cash flow-mutató	11 751	10 256	8 420	-4 291	5 000	30 000
Cash flow-forgalom ráta	17,18%	15,46%	11,83%	-5,50%	25%	80%
Dinamikus eladósodási fok	66,94%	114,18%	77,12%	-20,67%	50%	100%
Adósság törlesztési erő	1,49	0,88	1,30	4,84	1 év	4 év
Növekedési lehetőség	35,21%	31,58%	28,63%	-12,33%	5%	30%
Belső finanszírozási erő	1,85	-0,96	1,39	2,50		
Dinamikus likviditási fok	111,03%	114,18%	106,35%	-27,89%	25%	100%

Adósságtörlesztési képesség	101,01%	129,82%	85,96%	-21,49%	30%	100%
CROA	35,21%	31,58%	28,63%	-12,33%	30%	100%
CROI	41,84%	43,65%	39,78%	-22,89%	50%	100%
CROE	55,65%	43,65%	46,35%	-32,09%	50%	100%

Forrás: Saját számítás

A Cash flow változatlansága mellett, az adósságtörlesztési erő mutatója azt mutatja, hány éven belül tudná a cég visszafizetni az idegen tőkét, amennyiben teljes egészét erre a célra fordítja. Ezek alapján is látszik, hogy a 2010-es érték túllépi az ajánlott maximális 4 évet.

Az összes eszköz növekedési lehetősége az első évben még 35%-os, majd folyamatosan csökkenés 2009-re éri el a megfelelő tartományt. Ez a növekedési ráta azt mutatja, hogy az összes eszköz milyen mértékben növekedhet, ha a CF teljes nagyságát a cég befekteti.

A dinamikus likviditási fok az első három évben meghaladja a maximális 100%-ot, ez azt jelenti, hogy a CF a rövid lejáratú kölcsönöket teljes egészükben fedezni tudja. Sőt több is azoknál, ami felesleges készpénz tartalékokra utal, melyeket más célokra is fordíthatna a cég.

A CROA mutató szerint a cég összes eszközének több mint 30%-a generál pénzáramot az első két vizsgált évben, ezután 2008-ban a minimum alá csökken, majd 2010-re negatívvá válik.

A CROI azt mutatja, hogy 10 000 Ft lekötött tőke értékére az első három évben 40 000 Ft körüli CF jut, ami nem éri el a minimálisan elvárt értéket. 2010-re ez is negatív lesz.

A CROE szerint a tulajdonos tőkéjének a CF-ből csupán az első évben térül meg a felénél több. 2008-ban és 2009-ben a minimum érték alá csökken, majd 2010-re ez is a negatív tartományba kerül át.

10. táblázat: Teljes vállalati cash flow

Teljes vállalati cash flow	2007	2008	2009	2010
Cash flow mutató	11 751	10 256	8 420	-4 291
Működési cash flow	19 745	7 998	3 782	-7 953
Beruházási cash flow	15 077	-9 337	6 721	-11 102
Működési CF-Beruházási CF	4 668	17 335	-2 940	3 148
Finanszírozási cash flow	14 166	117	-5 681	1 715

Forrás: Saját számítás

Az itt látható Cash flow kimutatás azt mutatja, hogy az eszközökből származó pénzáram nincs összhangban azzal a pénzárammal, ami a finanszírozási CF szerint a tőke tulajdonosait és hitelezőit megilleti.

6.2.4. Vagyoni helyzet

A vagyoni helyzet elemzésénél a mérleg szerinti eszköz, ill. forrás oldal egymáshoz való viszonyát vizsgálom.

11. táblázat: Vagyoni helyzet elemzése

Megnevezés	2007	2008	2009	2010
Finanszírozási szerkezet	36,63%	40,77%	79,30%	317,98%
Tulajdonosi arány	73,19%	71,04%	54,67%	23,48%
Eladósodási arány	-	-	3,04	1,79
Kölcsöntőke részvényarány (Hitelarány)	0,00%	0,00%	32,93%	55,85%
Forgóeszközök aránya	48,94%	62,58%	53,17%	61,64%
Követelések változása	48,00%	-24,06%	19,97%	24,46%
Pénzeszközök változása	-33,25%	229,56%	-64,84%	73,68%
Tőkeszerkezet	85,92%	71,85%	65,89%	65,73%

Forrás: Saját számítás

A vállalkozás finanszírozási szerkezete, azt mutatja, hogy egységnyi saját tőkére, mekkora mértékű kötelezettség jut. 2009-ben ez az érték, majd 30%-al meghaladja az 50%-ot és hihetetlenül magasra nő 2010-ben, mintegy háromszorosára a saját tőke mértékének.

A forgóeszközök aránya azt mutatja, mekkora részt képviselnek forgóeszközök az összes eszközön belül. Eszerint 2007-ben még megfelelően 50%-alatt marad, majd a következő években fölé csúszik és 2010-re majd 62% lesz. Ez köszönhető a vevői követelések növekedésének. Itt látnunk kell, hogy a cég nem rendelkezik elegendő befektetett eszközzel, ahhoz, hogy a vevői követeléseit ki tudja egyensúlyozni.

A követelések változásánál látható, hogy már 2004-ben is majd 50%-os. A következő évben jelentős mértékkel csökken az előző évhez képest, majd 2009-be ismét emelkedésnek indul, ami 2010-ben tovább folytatódik. Ezzel tovább rontva a cég, már így is szűkös anyagi helyzetét.

A pénzeszközök változása mutató teljes rendszertelenséget mutat. Az egymást követő évekhez képest egyszer nagymértékben csökken (negatív lesz), majd a következő évben többszörösére nő, utána annyira lecsökken, hogy átesik a negatív tartományba, majd 2010-re ismét hatalmas ugrással megnövekszik.

Összegezve: A vagyoni helyzet mutatói közül a finanszírozási szerkezet azt jelzi, hogy egységnyi saját tőkére mekkora kötelezettség jut, ez folyamatosan növekszik és 2009-re eléri a 80%-ot majd 2010-re megtöbbszöröződik, hiszen a kötelezettségek folyamatosan nőnek, amit a saját tőke nem tud megfelelő ütemben követni. A forgóeszközök aránya azt mutatja, hogy a cég nem rendelkezik elegendő mennyiségű befektetett eszközzel ahhoz, hogy nagymértékű vevői követeléseit ki tudja egyensúlyozni. A követelések változása ugyan csökkenést mutat 2008-ra, de onnan növekedni kezd és 2010-re a 25%-ot is eléri. A cég pénzeszközei évről-évre nagymértékű és felváltva ellentétes irányú mozgást mutatnak.

6.3. SWOT ANALÍZIS

A következő táblázatban sorra vettem a SWOT analízis által vizsgált mikro- (erősségek, gyengeségek) és makrokörnyezeti (lehetőségek, fenyegetettségek) elemeket.

12. táblázat: SWOT analízis

Erősségek: Tapasztalt vezetőség Kialakult vevői kör Ajánlások Pontos, precíz munka Hibátlan, pontos szállítás Műholdas követőrendszer	Gyengeségek: Cserélődő munkások Új munkások megbízhatatlansága Megfelelő adminisztráció hiánya
Lehetőségek: Külföldi fuvar lehetőségek A takarítási növekvő igénye	Fenyegetettségek: Sok konkurens cég MO-n jelenleg 13071, ebből Pest megyében tevékenykedő 2478 (MelyikCégMitCsinál) Emelkedő üzemanyag árak Fuvarozási korlátozások (pl.: hétvégi szállítás) Egyéb szabályok (Pihenőidők, súlykorlátok) Fizetési késések Megbízók megszűnése Rossz fizetési hajlandóság

Forrás: Saját készítés

A SWOT analízisem szerint a cégnek főként gyengeségeire kéne koncentrálnia, hiszen ezeken egy kis erőfeszítéssel változtatni tud. Nagy problémának látom, az adatok

rendszeretlen kezelését. A sofőrök is rendszeretlenül, néha hiányosan hozzák be azokat az iratokat, mely az ő felelősségük. A cégen belüli táblázatok, pedig kaotikusak és rendszeretlenek. Az egyes tételek mindig más néven jelennek meg és egyáltalán nincsenek megkülönböztetve, hogy melyik számla melyik üzletághoz tartozik. Egy másik gond pedig, hogy néha nem is jelenik meg dátum a tételek mellett, ill. nem látszik, hogy az adott számla melyik hónapra vonatkozik, csak a beérkezési dátuma van jelen.

A folyamatosan cserélődő munkások probléma kiküszöbölésére megoldást jelenthetne egy ösztönző program kialakítása, mely maradásra bírná a már meglévő munkaerőt. Amennyiben mégis új munkások felvétele szükséges, őket először csak próbaidőre, rendszeres ellenőrzés mellett kellene foglalkoztatni.

A fenyegetettségekre felkészülni anyagi tartalékokkal lehet, mindazonáltal, amennyiben egy fenyegetés olyan mértékűre növekszik, mint amelyet a 2008-as gazdasági válság okozott, még egy korábban elegendőnek tűnő tartalékkal sem lehet feltétlenül zökkenőmentesen átvészelní. Így ha módunkban áll, elkerülni őket, akár a tevékenység ideiglenes szüneteltetésével vagy beszüntetésével ajánlatos megtennünk.

A cég erősségeit megfelelőnek találom. Olyan erősségekkel rendelkezik, melyekre lehet alapozni. Én hiányolom ugyan a jó marketinget.

A lehetőségei a cégnek két irányt mutatnak. Egyrészt lehetőséget látok a takarítási üzletág fejlesztésében, bővítésében. Az irodaházak, üzletek és egyéb szolgáltató cégek folyamatosan szervezik ki a szükséges helységeik takarítási feladatát. Úgy vélem a cég, megfelelő marketinggel jelentős részesedésre tehetne szert, főleg Budapesten.

A szállítási üzletág lehetősége a külföldi fuvarozásban rejlik. A külföldi megrendelőkre jellemző, hogy fizetnek a kiszállásért is és megfelelő mértékű árban is szívesebben egyeznek meg, de mivel a külföldi gyakorlatban is általános a késedelmes fizetés és az üzemanyag költség növekedése oda is kiterjed, így ez a lehetőség megfelelő előkalkulációkat igényel.

7. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

Napjaink felgyorsult világa, megköveteli a vállalatoktól, a gyors és hatékony reagálást külső és belső környezetük változására. A kisvállalkozások különösen veszélyes helyzetben vannak, hiszen mögöttük nem áll olyan anyagi és társadalmi támogatás, mint a multi- vagy transznacionális vállalatok mögött. A hazai kisvállalkozások hosszú sora mondott csődöt vagy került végelszámolási eljárás áldozatává a 2008-as világválság hatására. Ki korábban, ki később, de minden vállalkozás megérezte negatívumait ezen globális méretű válságnak. Hatása még ma is érződik és véleményem szerint még jó pár évre lesz szükség, mire a gazdaság stabilitása helyre áll. A magyarországi kisvállalkozások még a nyugati országbeli vállalkozásoknál is jelentősebb mértékű károkat szenvedtek el.

Elemzésem egy hazai kisvállalkozást vizsgál. A cég két fő üzletága a takarítás és a fuvarozás, különböző módon érezte meg a válság hatásait. Míg a takarítási üzletág, továbbra is jövedelmező maradt és csak jelentéktelen károkat szenvedett, addig a fuvarozási résznek több problémával is szembesülnie kellett. Néhány ezek közül az üzemanyag árak emelkedése, a növekvő szervizköltségek, a rendelések visszamondása, a kiszállási díj meg nem fizetése, a megrendelők fizetési hajlandósága, ill. a tartozások behajtásának hosszan elhúzódó problémája.

A cég vezetősége sokáig nem eszmélt rá a jelentős méretű gondokra, mivel könyvvitelük pozitív eredményeket mutatott és nem fedte fel előttük azokat a veszteségeket, melyeket a fuvarozási üzletág generált.

A dolgozatom egyik célja az volt, hogy felfedje a problémák keletkezésének forrását. Ezt különböző mutatószámok elemzésével végeztem el, melyek eredményét a következőkben kívánom bemutatni.

Továbbá vizsgálataim eredményével segítséget kívánok nyújtani a vállalkozás jövőbeli döntéseinek meghozatalában és eredményes működésének kialakításában.

7.1. VIZSGÁLATOK ÉRTÉKELÉSE

A következőkben sorra veszem a vizsgálataimat és kifejtem eredményüket.

Az **Adizes** féle életciklus besorolással rávilágítottam arra a tényre, hogy a cég ezen krízis kapcsán tovább tudott lépni és egy magasabb fejlettségi fokot elérni. Mivel az elemzésem 2007-től 2010-ig vizsgálja a céget, így az életciklus modellem kissé előre szalad, amikor elmondja, hogy a cég 2011-re elérte a megállapodottság korát és ez után már a további stabil működésére kell, hogy koncentráljon.

A jövedelmezőségi helyzet fő mutatói folyamatosan csökkennek, egyes esetekben nem érik el a minimumot. A mutatók jól jelzik, hogy, ha a cég alkalmazta volna őket, még időben észlelhette volna a kimagasló és folyamatosan növekvő **változó költségeket**.

A pénzügyi helyzet mutatói is jelzik a gondokat. A likviditási ráták folyamatos romlást mutatnak, és nem érik ez az optimális szintet az egyik vizsgált évben sem. Ez az évenkénti jelentős **vevői követeléseknek** köszönhető. Mindemellett a tulajdonosi arány azt mutatja, hogy a cég nem került idegen kézbe. A vevői követelések behajtási ideje igen magas és meghaladja a szállítói tartozások kiegyenlítésének idejét. E szerint a cégnek a vevői követeléselei előtt kell teljesítenie a szállítóival szembeni tartozásait, ami azt jelenti, hogy a cégnek 2-3 havi tartalékkal kell rendelkeznie a folyamatos és zökkenőmentes működéshez.

A DUPONT modell szerint a **Cash flow** megfelelő ám csökkenő értékeket mutat, míg 2010 végére a minimum alá csökken, köszönhetően az ekkora realizált veszteségnek.

A vagyoni helyzet mutatói rámutatnak, hogy a **kötelezettségek** 2010 végére jelentősen megemelkednek. Kiderül az is, hogy a cég nem rendelkezik elegendő befektetett eszközzel, a nagymértékű vevői követeléselei fedezésére.

Mindezeket összevetve úgy vélem a cég a jövedelmi válság végén, ill. a likviditási válság elején volt a 2010-es évben. Ennek jelentős oka a gazdasági válság közvetett következményei. Ezért ez már kritikus szakasz ugyan, de megfelelő válságmenedzselési módszerek alkalmazásával még elkerülhető a csőd. Úgy vélem a cég Immunbetegségben szenvedett 2008-tól, mikor is a világválságnak köszönhetően, a vevői gondjai kihatottak rá is és meggyengítették működését. Jelentős vevői követeléselei, azok késői beérkezése likviditási gondot okozott volna, ha a cég nem áll több lábon.

7.2. JAVASLATOK

Első javaslatomként azt ajánlom a cégnek, hogy mindenképp külön könyvelje az egyes üzletági bevételeit és kiadásait. Ezzel átláthatóbbá téve a gazdasági folyamatait. Továbbá rendszeres, havi, kéthavi gyakorisággal ellenőriznie kellene likviditási, Cash flow és jövedelmezőségi mutatóit, hogy azok változása esetén gyorsan tudjon reagálni. Továbbá üzleti terv készítését, azon belül is leginkább pénzügyi terv készítését ajánlanám, hiszen így utólag is ellenőrizhetné, mik voltak kezdeti tervei és azokat milyen mértékben sikerült megvalósítania.

A fent említettek tükrében úgy vélem a cégnek nagy lépésekre kell elszánnia magát. A 2010-es veszteség jelentős terhet tett a cég vállára. Véleményem szerint nem érdemes tovább folytatni a fuvarozási üzletet, és az autóparkot értékesíteni kell, a keletkezett károk

orvoslására. A cég eddig sem képviselt jelentős arányt a hazai fuvarozó cégek körében. Részesedése kevesebb, mint 1%-os volt.

A külföldi fuvarozás lehetőséget rejt ugyan, de véleményem szerint előzetes számítások nélkül nem érdemes belefogni, hiszen a gazdasági válság hatásai továbbra is tartanak. A takarítás üzletágban úgy vélem a cég további sikeres növekedést, ill. részesedést szerezhetne, amennyiben hajlandó lenne egy olyan marketing tevékenységbe fogni, mely megőrizné jelenlegi szellemiségük, mégis előre lendítené a vállalkozást. Véleményem szerint az ajánlás útján való új ügyfélszerzés jól bevált módszer, hiszen így máris tapasztalatokat közvetítenek a vevők, ami bizalmat kelt. Mindazonáltal messze nem elég hatékony, amíg a cég nem ösztönzi megfelelően vevőit azok partnerei meggyőzésére. A cég ezt elérhetné vagy árengedménnyel, vagy egyéb kiegészítő szolgáltatással, esetleg más kedvezménnyel, ajándékkal.

8. ÖSSZEFOGLALÁS

Dolgozatom vizsgálati témájaként egy hazai kisvállalkozás hatékonyságát vizsgáltam 2007 és 2010 között. A vizsgálati szempontjaim a vállalati válság kezelésére, ill. a 2008-as globális válság hatásainak elkerülésére, átvészelésre irányultak. A dolgozat aktualitását nem csak a 2008-as gazdasági válság, de a hazai kisvállalkozásokra általánosan jellemző változási és vállalati válsági problémák is adják.

A szakirodalmi áttekintésben először bemutatok két gyakori okot, a nem megfelelő változáskezelést és az Adizes által kidolgozott életciklus modellt, mely bemutatja azokat a fordulópontokat, ahol a vállalatoknak kiemelt figyelmet kell szentelniük az egyes folyamatokra. Mindkettő helytelen kezelése válságos helyzetbe sodorhatja a vállalatot. Majd sorra veszem milyen válság szakaszokat és típusokat ismerünk, mely mutatókkal ill., analízisekkel lehet őket diagnosztizálni, és felismerésük esetén mi a megfelelő lépéssorozat.

Az adat és módszer részben a vizsgálatomhoz szükséges adatok forrásáról, és az egyéb alkalmazott módszerekről szólok, valamint a különböző mutatószámokhoz szükséges táblázatokról, melyeket saját kezűleg készítettem és állítottam össze a kapott belső adatok alapján.

A vállalkozás általános bemutatása után az Adizes féle életciklus besorolása következik. Majd a különböző válság diagnosztikai mutatók következnek. Ezen mutatók elemzik a cég jövedelmezőségi helyzetét, a pénzügyi helyzetét, a finanszírozási erejét valamint a vagyoni helyzetét. Ezek eredményeként rávilágítok, hogy mely pontokon mutatnak jelentős eltéréseket, azaz hol rejlenek a problémák.

Az egyéni vizsgálat jelentős részét fent említettem, ám megemlíteném még a SWOT analízis elkészítését is, melynek segítségével megpróbáltam felmérni a cég külső és belső környezetét, számba venni azok pozitívumait és negatívumait.

Az eredmények bemutatása során, leírom a vizsgálataim által kapott eredményeket és azokból levont következtetéseimet. Majd sorra veszem a SWOT analízisem által kapott tényezők lehetséges hatásait.

Végül a fent elmondottak alapján megkísérlek javaslatot tenni a cég fenntartható működése, növekedése és további bővülése jegyében. Melynek lényege a takarítási üzletág bővítése, és az ezt segítő marketing tevékenység, melynek fő jellegzetessége a régi ügyfelek ösztönzése, kedvezményekkel és ajándékokkal, hogy partnereiknek, ügyfeleiknek ajánlják a vállalkozás szolgáltatásait.

Összegzésül elmondhatom, hogy a cég 2007-2010-es időszakban jelentős gondokkal nézett szembe. 2010 végére szembesülniük kellett, a hazai fuvarozási üzletáguk által okozott nagy összegű veszteséggel és azzal, hogy adminisztrációs módszereik nem megfelelőek a problémák időben való észlelésére. Mindazonáltal a megfelelő lépések megtételével a cég további sikeres működésre és növekedésre számíthat.

IRODALOMJEGYZÉK

Szakkönyvek:

1. Adizes, I. (1992). *Vállalatok életciklusai*. Budapest: HVG Rt.
2. Boda, Gy. (2008). In *A tudástőke kialakulása és hatása a vállalati menedzsmentre*, Budapest: Információs Társadalomért Alapítvány
3. Borszéki, É. (2008). In *Vállalati pénzügyek* (old.: 53-78). Gödöllő: Szent István Egyetemi kiadó.
4. Farkas, F. (2004). In F. Farkas, *VÁLTOZÁS - menedzsment*. (old.: 17,18-122). Pécs.
5. Katits, E. (2010). A vállalati válság fogalma. In E. Dr. Katits, *A vállalati válság pénzügyi menedzselése (Teória és praxis)* (old.: 63,67). Budapest: SALDO Pénzügyi Tanácsadó és Könyvterjesztő Zrt.
6. Katits, E. (2010). A vállalati válságmenedzselés típusai. In E. Katits, *A vállalati válság pénzügyi menedzselése* (old.: 86-101). Budapest: Saldo pénzügyi, tanácsadó és informatikai zrt.
7. Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Marketing-menedzsment*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
8. Noszkay, E. (2009). Válságszakaszok, válságjelenségek és a menedzsment reakciói, magatartása szerint. In P. D. Noszkay, *Változás- és válságmenedzsment az alapoktól* (old.: 9-31,58-60,100-114). Budapest: N & B Kiadó.
9. Szegedi, Z. (2008). 1.fejezet. A logisztikai-menedzsment alapjai. In Z. Szegedi, J. Prezenszki, A. H. Salamonné, G. Balázs, F. Vizsy, & J. Mondovics, *Logisztika-menedzsment* (old.: 23-29). Budapest: Kossuth kiadó.

Szakkikkek:

10. Kotter, J. P. (2007). Változtatások vezetése, Miért sikertelenek az átalakítási törekvések? *Harvard Businessmanager*, old.: 44-53.
11. Noszkay, E. (2009. Május). Nincs kiút... vagy mégis? *Harvard Business Review*, old.: 27-36.

Internetes források:

12. *Investopedia*. (2011. szeptember 27). Letöltés dátuma: 2011. szeptember 27, forrás: Return on Asset - ROA: <http://www.investopedia.com/terms/r/returnonassets.asp#axzz1Z9lVajlB>

13. *Investopedia*. (2011. szeptember 27). Letöltés dátuma: 2011. szeptember 27, forrás: Return on equity - ROE: <http://www.investopedia.com/terms/r/returnnonequity.asp#axzz1Z9lVajlB>

14. *Investopedia*. (2011. szeptember 27). Letöltés dátuma: 2011. szeptember 27, forrás: Return on investment - ROI: <http://www.investopedia.com/terms/r/returnoninvestment.asp>

15. Ismeretlen. (2011. július 21). Letöltés dátuma: 2011. július 21, forrás: 4. Gazdasági tevékenység eredményességének értékelése: http://eki.sze.hu/ejegyzet/ejegyzet/kozlgazd/fej_4.htm

16. *MelyikCégMitCsinál*. (dátum nélk.). Letöltés dátuma: 2011. július 20, forrás:

<http://www.melyikcegmitcsinal.hu/MelyikCegMitCsinal.aspx#fulllist>

17. *Pénzügy Sziget*. (2009. augusztus 18). Letöltés dátuma: 2011. június 15, forrás: Pénzügy Sziget: http://www.penzugysziget.hu/index.php?option=com_content&view=article&id=450&Itemid=183

MELLÉKLETEK

1. MELLÉKLET: EREDMÉNYKIMUTATÁS

	EREDMÉNYKIMUTATÁS	2006	2007	2008	2009	2010
	Belföldi értékesítés nettó árbevétele	77232	68 396	66 328	71 191	77 980
	Exportértékesítés nettó árbevétele		0	0	0	0
I.	ÉRTÉKESÍTÉS NETTÓ ÁRBEVÉTELE	77232	68 396	66 328	71 191	77 980
II.	AKTIVÁLT SAJÁT TELJESÍTMÉNYEK ÉRTÉKE		0	0	0	0
III.	EGYÉB BEVÉTELEK	824	6 194	614	963	5 384
	Anyagköltség		0	66 328	18 780	24 219
	Igénybevett szolgáltatások értéke		0	66 328	5 459	14 580
	Egyéb szolgáltatások értéke		0	66 328	10 414	4 493
	Eladott áruk beszerzési értéke (ELÁBÉ)		0	66 328	0	545
	Eladott (közvetített) szolgáltatások értéke		0	66 328	14 021	23 342
IV.	ANYAGJELLEGŰ RÁFORDÍTÁSOK	40242	40 352	42 324	48 674	67 180
	Béreköltség		0	66 328	13 656	17 153
	Személyi jellegű egyéb kifizetések		0	66 328	156	135
	Bérráulók		0	66 328	3 428	4 459
V.	SZEMÉLYI JELLEGŰ RÁFORDÍTÁSOK	2962	6 912	13 688	17 240	21 748
VI.	ÉRTÉKCSÖKKENÉSI LEÍRÁS	3636	4 214	2 693	3 089	5 424
VII.	EGYÉB RÁFORDÍTÁSOK	3282	6 171	1 806	2 365	2 217
	Értékvesztés		0	0	0	0
A.	ÜZEMI (ÜZLETI) TEVÉKENYSÉG EREDMÉNYE (EBIT)	27934	16 941	6 432	786	-13 205
	Egyéb kapott kamatok és kamatjellegű bevételek		0	0	1	12
	Pénzügyi műveletek egyéb bevételei		0	0	0	0
IX.	PÉNZÜGYI MŰVELETEK BEVÉTELEI	1	46	0	1	12
	Fizetendő kamatok, kamatjellegű ráfordítások		0	0	0	0
	Részesedése, értékpapírok, bankbetétek értékvesztése		0	0	0	0
	Pénzügyi műveletek egyéb ráfordításai		0	0	321	468
X.	PÉNZÜGYI MŰVELETEK RÁFORDÍTÁSAI	647	225	117	321	468
B.	PÉNZÜGYI MŰVELETEK EREDMÉNYE	-646	-179	-117	-320	-456
C.	SZOKÁSOS VÁLLAKOZÁSI EREDMÉNY	27288	16 762	6 316	466	-13 661
XI.	RENDKÍVÜLI BEVÉTELEK	0	0	0	0	806
XII.	RENDKÍVÜLI RÁFORDÍTÁSOK	0	0	0	0	0
D.	RENDKÍVÜLI EREDMÉNY	0	0	0	0	806
E.	ADÓZÁS ELŐTTI EREDMÉNY	27288	16 762	6 316	466	-12 855
XIII.	ADÓFIZETÉSI KÖTELEZETTSÉG (19%)	1210	1 410	1 127	93	172
F.	ADÓZOTT EREDMÉNY	26078	15 352	5 189	373	-13 027
18.	Eredménytartalék igénybevétele osztalékra, részesedésre		0	0	0	0
19.	Jóváhagyott osztalék és részesedés		0	0	0	0
G.	MÉRLEG SZERINTI EREDMÉNY	26078	15 352	5 189	373	-13 027

2. MELLÉKLET: ÖSSZESITETT - MÉRLEG – ESZKÖZÖK

Eszközök	2006	2007	2008	2009	2010
BEFEKTETETT ESZKÖZÖK	13814	20156	9450	15522	13806
IMMATERIÁLIS JAVAK	2900	2900	1364	1419	1566
Alapítás, átszervezés aktivált értéke					
Vagyoni értékű jogok					
Szellemi termékek		0	0	74	0
Üzleti vagy cégérték		0	0	1345	1566
TÁRGYI ESZKÖZÖK	10914	17256	8086	14103	12240
Ingatlanok és a kapcsolódó vagyoni értékű jogok					
Műszaki berendezések, gépek, gépjárművek		0	0	0	10436
Egyéb berendezések, felszerelések, járművek		0	0	14103	1805
Beruházások					
Beruházásokra adott előlegek					
Beruházásokra adott előlegek					
Tárgyi eszközök értékhelyesbítése					
BEFEKTETETT PÉNZÜGYI ESZKÖZÖK	0	0	0	0	0
Tartós részesedés kapcsolt vállalkozásban					
Egyéb tartós részesedés					
Egyéb tartósan adott kölcsön					
FORGÓESZKÖZÖK	13468	19319	15949	17726	22349
KÉSZLETEK	0	0	0	0	0
Anyagok					
Befejezetlen termelés, félkész termékek					
Késztermékek					
Áruk					
KÖVETELÉSEK	12713	18815	14288	17142	21334
Követelések áruszállításból és szolg.-ból (vevők)	12713	18815	14288	17142	21334
Követelések kapcsolt vállalkozással szemben					
Egyéb követelések					
ÉRTÉKPAPÍROK	0	0	0	0	0
Saját részvények, saját üzletrészek					
Forgatási célú hitelviszonyt megtestesítő értékpapírok					
PÉNZESZKÖZÖK	755	504	1661	584	1014
Pénztár, csekkek					288
Bankbetétek				584	726
AKTÍV IDŐBELI ELHATÁROLÁSOK	0	0	87	93	104
Bevételek aktív időbel elhatárolása					
Költségek, ráfordítások aktív időbel elhatárolása				93	104
ESZKÖZÖK ÖSSZESEN	27282	39475	25487	33341	36259

3. MELLÉKLET: ÖSSZESITETT- MÉRLEG – FORRÁS

Források	2006	2007	2008	2009	2010
SAJÁT TŐKE	13341	28891	18106	18227	8513
JEGYZETT TŐKE	3000	3000	3000	3000	3000
Ebből: visszavásárolt tulajdonosi részesedés névértéken					
JEGYZETT, DE MÉG BE NEM FIZETETT TŐKE	0				
TŐKETARTALÉK	0				
EREDMÉNYTARTALÉK	-16946	9131	11506	16463	19776
LEKÖTÖTT TARTALÉK	0				
ÉRTÉKELESI TARTALÉK	0				
MÉRLEG SZERINTI EREDMÉNY	27287	16760	3600	-1236	-14263
CÉLTARTALÉKOK	0	0	0	0	0
KÖTELEZETTSÉGEK	13941	10584	7381	14455	27070
HÁTRASOROLT KÖTELEZETTSÉGEK	0				
HOSSZÚLEJÁRATÚ KÖTELEZETTSÉGEK	13941	0	0	6002	4755
Hosszú lejáratra kapott kölcsönök	13941				
Beruházási és fejlesztési hitelek		0	0	6002	4755
Egyéb hosszú lejáratú hitelek					
RÖVID LEJÁRATÚ KÖTELEZETTSÉGEK		10584	7381	8453	22315
Rövid lejáratú hitelek					
Vevőktől kapott előlegek					
Kötelezettségek áruszállításból és szolg.-ból (szállítók)		10584	7381	8453	17226
Rövid lejáratú kötelezettségek kapcsolt vállalkozással szemben					
Egyéb rövid lejáratú kötelezettségek					5089
PASSZÍV IDŐBELI ELHATÁROLÁSOK	0	0	0	659	676
Bevételek passzív időbeli elhatárolása		0	0	659	676
Költségek, ráfordítások passzív időbeli elhatárolása					
Halasztott bevételek					
FORRÁSOK ÖSSZESEN	27282	39475	25487	33341	36259