

OTDK- DOLGOZAT

2015

**VÁLSÁG HATÁSA A PAUL ÉS TÁRSA KFT.-NÉL A
MUNKAVÁLLALÓK SZEMSZÖGÉBŐL**

**EFFECTS OF FINANCIAL CRISIS AT PAUL ÉS TÁRSA KFT.
FROM EMPLOYEES' POINT**

Kézirat lezárva: 2014. november 22.

TARTALOMJEGYZÉK

1. BEVEZETŐ.....	1
2. A VÁLSÁG KEZELÉSÉNEK ELMÉLETI ALAPJAI	2
2.1 A VÁLSÁG DEFINIÁLÁSA	2
2.2 A VÁLSÁG KIALAKULÁSÁNAK OKAI.....	3
2.3 A VÁLSÁG FÁZISAI, SZAKASZAI.....	5
2.4 VÁLSÁGMENEDZSELÉS TÍPUSAI	7
2.4.1 Preventív válságkezelés	8
2.4.2 Csődmodellek	9
2.4.3 „Turnaround” válságkezelés	13
2.4.4 Kríziskezelés	13
2.5 VÁLSÁG KÖVETKEZMÉNYEI AZ EMBERI ERŐFORRÁSRA	15
3. VÁLSÁG HATÁSA AZ ÉPÍTŐIPARRA.....	17
3.1 ELŐZMÉNYEK	17
3.2 MAGYARORSZÁG.....	17
3.3 ÉSZAK-MAGYARORSZÁG	21
3.4 A VÁLSÁG KEZELÉSE MAGYARORSZÁGON	22
4. A VÁLSÁG HATÁSA A PAUL ÉS TÁRSA KFT.-NÉL.....	25
4.1 A VÁLLALKOZÁS BEMUTATÁSA	25
4.2 CSŐDMODELLEK ELEMZÉSE	26
4.2.1 Altman féle Z-modell	26
4.2.2 Springate- modell	27
4.3 EMPIRIKUS VIZSGÁLAT.....	27
JAVASLATOK	32
ÖSSZEFOGLALÁS	34
IRODALOMJEGYZÉK.....	35
MELLÉKLETEK.....	I
1. MELLÉKLET: SZERVEZETEK BESOROLÁSA SZÁMSZERŰSÍTHETŐ JELLEMZŐK ALAPJÁN.....	II
2. MELLÉKLET: PAUL ÉS TÁRSA KFT., MÉRLEG, 2008-2009.....	III
3. MELLÉKLET: PAUL ÉS TÁRSA KFT., MÉRLEG, 2010-2011.....	IV
4. MELLÉKLET: PAUL ÉS TÁRSA KFT., MÉRLEG, 2012-2013.....	V
5. MELLÉKLET: PAUL ÉS TÁRSA KFT., ÖSSZESÍTETT MÉRLEG	V
6. MELLÉKLET: KÉRDŐÍV.....	VII

ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra: A vállalati válság fázisai.....	5
2. ábra: A vállalati krízis ideáltipikus lefutása és annak a vállalat egzisztenciájára ható befolyása	6
3. ábra: Kríziskezelés típusai	14
4. ábra: Magyarországon, a gazdasági válság következtében érintett vállalkozások (2010-ben)	17
5. ábra: Építőipari termelés alakulása Magyarországon és az EU-ban (%)	18
6. ábra: Az építőipari termelés volumenindexe Magyarországon (%)	19
7. ábra: Az építőipari termelés volumenindexe az építőipar ágazataiban	20
8. ábra: Magyarországon épített lakások száma (db)	21
9. ábra: Az építőipari termelés területi egység szerint Magyarországon (%).....	22
10. ábra: Paul és Társa Kft. által megtett lépések a válság elkerülésére (a munkavállalók szemszögéből)	28
11. ábra: Miben jelentkezett/ jelentkezik a válság hatása a cég számára?	30

TÁBLÁZATJEGYZÉK

1. táblázat: Vállalati krízisek okai	3
2. táblázat: A válságmenedzselés típusai és feladatai	7
3. táblázat: Csődmodellek előrejelzési pontossága egy évvel a csődöt megelőzően	12
4. táblázat: Altman féle Z-mutató.....	26
5. táblázat: Springate modell	27
6. táblázat: Tárgyi eszközök értékének alakulása (e Ft).....	29
7. táblázat: Kötelezettségfedezet	30
8. táblázat: Foglalkoztatottak számának alakulása (fő).....	31

1. BEVEZETŐ

A TDK dolgozatom a gazdasági válság témakörét dolgozza fel, ezen belül is inkább a magyarországi építőiparra koncentrálni. A válság hatásait és kezelésének módszereit egy hazai kisvállalkozáson keresztül szemléltetem, vagyis azt, hogy az elmúlt öt évben milyen változásokon ment keresztül a krízisnek köszönhetően, illetve mik a jövőbeli kilátások a vállalkozás dolgozóinak szemszögéből.

A dolgozatom célja, hogy egy konkrét hazai építőipari vállalkozás tevékenységén, számadatain és elemzésén keresztül bemutassam azokat a tényezőket és hatásokat, amelyek az építőiparra az elmúlt öt évben hatást gyakoroltak.

A dolgozatom három nagy fejezetre tagolódik: egy elméleti részre, egy iparág elemzésre és egy bázisvállalat elemzésre. Az első fejezetben ismertetem azokat az elméleteket, amelyeket neves közgazdászok vetettek papírra a válság megfelelő értelmezése kapcsán. Az iparág elemzésnél bemutatásra kerül a teljesség igénye nélkül a hazai építőipari válság kialakulásának a hatásai, valamint az enyhítésére, megszüntetésére tett intézkedések. A bázisvállalatomat primer kutatással vizsgálom kvantitatív módszerekkel. A vállalkozás pénzügyi adatai csődmodellek alkalmazásával is elemzésre kerülnek, melyet a cég alkalmazottai körében elvégzett kérdőíves felmérés egészít ki.

Fontosnak tartom a válság hatásának komplex vizsgálatát, ugyanis a számadatok értékelése mellett nagyon fontos a munkatársak véleménye: ők hogyan látják a saját és vállalatuk helyzetét, hogyan élték meg a válság hatását, és milyen fejlődési lehetőségekre számítanak.

2. A VÁLSÁG KEZELÉSÉNEK ELMÉLETI ALAPJAI

2.1 A VÁLSÁG DEFINIÁLÁSA

Napjainkban a válság jelentését az emberek legtöbbször valamilyen negatív dologgal kötik össze. Azonban ha egy kicsit más oldalról szemléljük, akkor egy lehetőségként is lehet rá tekinteni.

A válság definiálásakor számos fogalmi meghatározással találkozhatunk. A dolgozatomban, csak néhány definíciót ismertetnék azoktól a szerzőktől, akiknek a munkáit felhasználtam a dolgozatom készítése során.

Elsőként egy olyan definíciót mutatnék be, amely csak a negatív oldalról való megközelítést veszi figyelembe. A definíció csak a cég tevékenységét tekinti a fogalom alapjának.

„A válság általános megfogalmazás szerint a működésben kialakuló, nagymértékű egyensúlyhiány, amely a cél elérését gátolja és a tevékenységben nagymértékű zavarokat okoz.” (Dr. Kocsis, 1994, p. 13)

A második fogalom akkor tekint egy vállalatot gazdaságilag stabilnak, ha a különböző pontokon egyensúlyi helyzetben van. A definícióban már az emberekkel kapcsolatok folyamatok is jelen vannak. A válság akkor alakul ki, ha nem megfelelően, vagy későn reagálnak az egyensúlyi pontokra az adott érintettek. (Noszkay, 2002)

„Tág értelemben a válság (krízis) olyan- a társadalmakkal, gazdasági rendszerekkel, szervezetekkel, és emberekkel kapcsolatos – folyamat, amelynek lezajlása során az érintett emberek, szervezetek, rendszerek, társadalmak működése- súlyosabb esetekben fennmaradása is – közvetlen veszélybe kerülhet” (Noszkay, 2002, p. 12)

A harmadik definíció a válság végét már ambivalensnek tekinti, kimenetele lehet fejlődés is nem csak a megszűnés.

„A vállalati válság korlátozott (idő)tartamú tervezetlen és akaratlan folyamat, valamint befolyásolhatósága ambivalens kimenetelű. Ebben a helyzetben a vállalat fennmaradása szubsztanciálisan és tartósan veszélyben van vagy lehetetlenné válik továbbműködése.” (Katits, 2000, p. 31)

A legtöbb definíció egyet ért abban, hogy egy krízis kimenetele lehet pozitív és negatív is. Csak rajtunk áll, hogy felismerjük-e a benne rejlő lehetőségeket, amelyek kihasználásával hatékonyságnövelést és működési rendszer fejlesztést érhetünk el a szervezetnél.

A kínai nyelv kiválóan szemlélteti a válság kettős kimenetelének a lehetőségét az írásjelével. A válság fogalma: 危机(wēiji) az alábbi részekből áll: lehetőségből (wēi) és veszélyből (ji). (Tóth, 2012.)

2.2 A VÁLSÁG KIALAKULÁSÁNAK OKAI

A válság megjelenése egy vállalkozásnál a válságjelekkel kezdődik. Számos okot fel lehetne sorolni, ami hozzájárul a kialakulásához, de alapvetően két nagy csoportot különböztethetünk meg:

- Külső okok: a vállalat környezetében előforduló, valamilyen esemény következtében alakul ki. Például piaci helyzet romlása, vásárlási szokások változása, kormányzati intézkedések
- Belső okok: a vállalaton belül, valamilyen esemény hatására alakul ki. Például pénzügyi, likviditási problémák, nem megfelelő munkaerő állomány, nem megfelelő termék, vezetési hiányosságok.

A szakirodalmak közül S.Slatter (2013) által összeállított 11 tényezőt mutatnám be, amelyeket a válságmenedzselésen átesett vállalatok elemzésével állított össze azért, hogy szemléltesse a leggyakrabban előforduló vállalati válságot előidéző okokat.

1. táblázat: Vállalati krízisek okai

Tapasztalt ok	Előfordulási arány (%)	Mentés eredménye %	
		Felépült	Sikertelen
1. Gyenge vezetés	75	73	80
2. Nem megfelelő pénzügyi kontroll	73	67	90
3. Piaci verseny	40	20	100
4. Versenyképtelen költséggazdálkodás	35	36	40
5. Változó piaci igények	33	40	30
6. Fogyasztói árak emelkedése	30	30	30
7. Piaci erőfeszítések hiánya	22	17	40
8. Nagy fejlesztési projektek	20	20	20
9. Vállalatok felvásárlása	17	20	10
10. Rossz pénzügyi politika	15	13	20
11. Túlzott értékesítés	1	1	1
Összességében		75	25

Forrás: (Dinya, 2005, p. 249)

Dinya L. (2005) szerint a vállalkozásoknál a válság kialakulása legtöbbször (75%-os előfordulási arányban) a szervezet *gyenge vezetőségéből* adódik. E mögött általában a nem megfelelő vezetési típusok állnak, mint például az autokrata stílus. Nem kedvező, ha a vezető kizárólag egyedül hozza meg a döntéseit, nem tűrve mások véleményét. Ebből kifolyólag a külső szemmel érzékelt problémák figyelmen kívül maradnak. Továbbá az sem

optimális, ha a cég kiválóan felkészült vezetőséggel rendelkezik, azonban mögülük hiányzik a hasonlóan kiváló középvezetőség. Ez azért probléma, mert ha egy hirtelen kialakuló válsággal kell szembenézni, akkor nincs egy olyan csapat, aki hatékonyan menedzselni tudná a helyzetet.

A vállalkozásoknál második leggyakrabban előforduló ok a *nem megfelelő pénzügyi kontroll* volt. Ilyenkor a vállalat nem tudja felmérni mik azok a tényezők (termékek, tevékenységek, vevőkör, stb.), amelyek a szervezetnél veszteségesek, vagy nyereségesek. Előfordulhatnak hiányosságok a cash flow előrejelzés, költségtervezés és költségelszámolás területén is. A pénzügyi kontroll vagy eleve hiányzik, vagy létezik, de nem megfelelően van működtetve különféle problémákból adódóan (rossz ügyviteli rendszer, számviteli információk figyelmen kívül hagyása, rossz szervezeti felépítés, stb.) A vezetőség feladata egy megbízható pénzügyi szint kialakítása.

Kiváltó ok lehet még a *piaci versenyhez* való rossz igazodás is. Ebben az esetben a vállalkozás nem tud megfelelően alkalmazkodni az árverseny és a terményverseny versenyfeltételeihez. Ilyen kiváltó ok például az öregedő termék helyettesítésére tett sikertelen próbálkozás, a már érett termék sokáig piacon hagyása, vagy hiányoznak a versenyképes ötletek egy új termék kifejlesztésére.

Nagy arányban fordul elő a *versenyképtelen költséggazdálkodásból* adódó vállalati krízis is. Ha a vállalkozás költségei túl magasak a versenytársakhoz képest, valószínűleg alacsonyabb profitot is eredményeznek, ezért alacsonyabb lesz a hitelfelvételi lehetőségük is, aminek következtében a marketingre és fejlesztésre nem jut elegendő összeg. Ennél az esetben gyakoriak a többletköltségek jelenléte is, amik leggyakrabban technológiai avulásból eredő energiapazarlás, a nem megfelelően kialakított munkabérek, vagy a rossz értékesítési csatornák kiválasztásból ered.

Mint már a fentiekben említettem elengedhetetlen egy vállalkozás számára az aktuális fogyasztói igényekhez és trendekhez való igazodás, mert ha a *változó piaci igényekhez* nem megfelelően reagálnak, könnyen válsághelyzetbe kerülhetnek.

Egy vállalkozásnak szem előtt kell tartani a *fogyasztói árak emelkedését* is, amelynek mértéke számos tényezőtől függ, valamint ágazonként is eltérő a beszerzési árak továbbhárítási lehetősége. Továbbá az árak emelkedését külső és belső tényezők is befolyásolják.

Gyakran találkozhatunk azzal a problémával is, hogy régebbi sikerekből adódóan továbbra is azt gondolja a vállalkozás, hogy már nincs szükség további marketing tevékenységekre, nem tesznek *piaci erőfeszítéseket*. Nem figyelnek a piaci ismeretek,

prospektusok aktualizálására, háttérbe szorulnak a termékfejlesztések, valamint a vevők és a termékek se kapnak kellő figyelmet.

A rosszul kialakított fejlesztések is könnyen válsághelyzetbe sodorhatják a vállalatot. Általános hibák a költségek alábecsülése, recessziós periódusra időzített fejlesztések, figyelmen kívül hagyott műszaki és piaci kockázatok, vagy a nem megfelelően megírt szerződések használata.

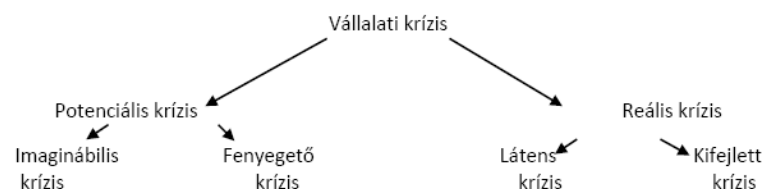
Ha a cég egy rosszul átgondolt vállalatnak a felvásárlása mellett dönt, csak később derül ki, hogy az elvárt előnyöket és potenciálokat mégse tudják kiaknázni. Előfordulhat, hogy már egy válsághelyzetben lévő céget vásárolnak fel, vagy értéken felül történik a megvásárlás.

A nem megfelelően kialakított pénzügyi politika is könnyen válságba sodorhatja a vállalatot. A gyors növekedést célul kitűzők, agresszív hitelpolitikával gyakran tesznek nem megfelelő lépést azzal, hogy kedvezőtlen konstrukciójú, vagy irreálisan nagyarányú hitelfelvételhez folyamodnak.

A vizsgált cégek közül a túlzott értékesítés szerepel a legkisebb gyakorisággal, mint válságot előidéző ok. Oda kell figyelni, hogy az értékesítés a fedezetnek megfelelően növekedjen, ne haladja meg a pénzforrásokat és legyen megfelelő pénzügyi kontroll. (Dinya, 2005, pp. 249-259)

2.3 A VÁLSÁG FÁZISAI, SZAKASZAI

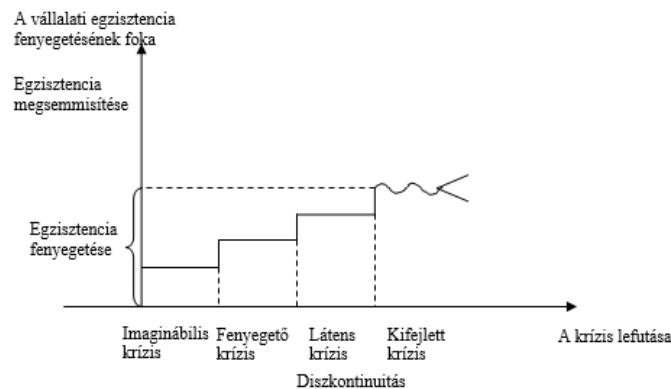
A szakirodalomban a válság szakaszainak meghatározásához is találkozhatunk számos csoportosítási módszerrel. Dolgozatomban a Katits (2000) féle logikai megközelítést mutatom be. A megközelítés szerint a válság alapvetően mélysége szerint csoportosítható. Két fő fázist (potenciális krízis, reális krízis), valamint négy alfázist (imaginábilis, fenyegető, látens, kifejezett válság) különböztethetünk meg.



1. ábra: A vállalati válság fázisai

Forrás: (Katits, 2000, p. 32)

A potenciális krízishez tartozó imaginábilis (elképzelhető) és fenyegető válság még normálisnak tekinthető egy vállalkozás életében ugyanis a válság egy mindennapos jelenség, csak másképp tapasztaljuk recesszió és fellendülés idején. Az 1. ábrán látható alfázisok egy krízisszintnek felelnek meg. Ahogy ezek a krízisszintek fokozódnak, úgy emelkedik a vállalat egzisztenciális fenyegetettség foka is. A konkrét fázisok nehezen határolhatók be, mert a válság lefutási ideje folytonos, ugyanakkor előfordulhat az is, hogy több fázis kimarad a folyamatból, aminek akár súlyos következményei is lehetnek. A 2. ábra szemlélteti az alfázisok és a vállalati egzisztencia közötti kapcsolatot egy ideáltipikus vállalati krízis esetén.



2. ábra: A vállalati krízis ideáltipikus lefutása és annak a vállalat egzisztenciájára ható befolyása

Forrás: (Katits, 2000, p. 33)

A 2. ábrából láthatjuk, hogy a krízis lefutása az imaginábilis fázissal kezdődik, ami csak a lehetséges, általában belső gyengeségből, vagy külső fenyegetésből adódik. A következő fázis a fenyegető krízis, ahol fellépnek olyan külső és belső események, amelyek akadályozzák a vállalkozás fejlődését. A látens fázisban még mindig nem könnyű felismerni a válság jeleit, így könnyen rejtve is maradhat, aminek következtében nem lehet, vagy nehéz időben kezelni. A kifejlett krízisnél már egyértelműen azonosíthatók a válságra utaló jelek, felléphet fizetésképtelenség, vagy eladósodás is.

Alapvetően a válság szakaszait három nagy csoportra bontjuk, amik folyamatosan követik egymást a vállalat egzisztenciájának fenyegetésétől függően.

- *1. szakasz: Stratégiai válság:* Ebben a szakaszban nehéz felismerni a válság jeleit, általában a vállalat siker potenciálját érinti, mint például termékminőség, image, piaci helyzet. Külső hatásoknak köszönhető a kialakulása. A válságszakaszban még képződik működési nyereség és a likviditási célkitűzések sem sérülnek.

- *2. szakasz: Jövedelmi válság:* Akkor alakul ki, ha az 1. szakaszt nem sikerült legyőzni. Problémák jelentkeznek az üzletmenetben és a vállalkozás céljai is sérülnek a működési veszteségek következtében. A válság jelei már észrevehetőek a vállalkozás beszámolóiban.
- *3. szakasz: Likviditási válság (Akut, pénzügyi válság):* Ha a cég jövedelmi válsága hosszabb ideig elhúzódik és nem tudja megoldani a problémákat, akkor kialakul a likviditási válság. A vállalat kölcsönfelvételére kényszerül, aminek a fizetése is nehezíti a működést. Az adósságok kiegyenlítése nehézkessé válik. A fizetéseképtelenség nem csak átmeneti, hanem tartós. Természetesen egy vállalkozás az első két szakasz kihagyásával is kerülhet likviditási válságba. (Barlai & Kövágó, 2004)

2.4 VÁLSÁGMENEDZSELÉS TÍPUSAI

A vállalati válságmenedzselés „eszközöket ajánl és módszertani segítséget nyújt különböző válsághelyzetek megoldására” (Katits, 2000, p. 36)

A válságmenedzselés módszertani és elméleti ajánlásokat tesz, felkutatva azokat az intézkedéseket, amelyeket tenni kellett volna a krízis leküzdéséhez. A válságmenedzselés típusainak meghatározásához is több módszer született, de általánosságban három csoportot különböztethetünk meg:

1. Preventív, megelőző válságmenedzselés
2. Turnaround, zavarelhárító válságmenedzselés
3. Kríziskezelő válságmenedzselés

(Katits, 2000)

A válságmenedzselés típusa a válság jellegétől függően változik. A 2. táblázat összefoglalja a válságmenedzselés típusait és feladatait az egyes szakaszokban.

2. táblázat: A válságmenedzselés típusai és feladatai

A válság jellege	Normál üzlet-menet	Imaginábilis válság		Strukturális válság		
		Külső válság	Konjunk-turális válság	Kifejlett válság	Csőd	Akut válság
I. Preventív (megelőző)	Helyzelelemzés, profilaktikus technikák					
II. Turnaround (zavarelhárító)		Aktív válságmegszüntetési technikák, reaktív zavarelhárítás				
III. Kríziskezelő				Helyzetátfordítási koncepciók, likvidáció és reorganizáció		

Forrás: (Katits, 2000, p. 37)

2.4.1 Preventív válságkezelés

A megelőző válságmenedzselés a normál üzletmenet mellett már kezdődő válsághoz is kapcsolódhat. A legfontosabb feladat a krízis gyenge jeleit időben felismerni a korai figyelmeztető rendszerek segítségével. (Katits, 2000) Rendszeresen figyelni és kutatni kell, hogy mik azok az apró jelek, amelyek a válság közeledésére utalnak. Ha időben sikerül felismerni a válságeseményeket, akkor a vállalatnak nagy esélye van a megelőzésre. A preventív válságmenedzselésnél a vállalatnak el kell döntenie, hogy statikus, vagy dinamikus diagnózis készít a válságkezelő stratégia megállapítására. *Statikus diagnózis* használunk, ha a szervezet egyes mutatóinak egy adott időpontbeli értékét vesszük alapul. A módszer előnye, hogy a számítása nem túl bonyolult. Hátránya azonban, hogy figyelmen kívül hagyja az időbeli tendenciákat, vagyis azt, hogy a válság egy folyamat eredménye. Továbbá az is probléma lehet, hogy az egyes mutatók ellentmondásosak is lehetnek, iparáganként változó értékekkel, így kétséges lehet a besorolásuk. A diagnózist célszerű kvantitatív és kvalitatív mutatók alkalmazásával is elvégezni. A leggyakrabban alkalmazott *kvantitatív mutatószámok*:

- Tőke ellátottsági mutató: Saját tőke/ Összes forrás
- Forgóeszközarány: Forgóeszközök/ Összes eszköz
- Vevő-szállító arány: Vevő követelések/ Szállítói kötelezettségek
- Likviditási gyorsráta: (Forgóeszközök- Készletek)/ Rövid lejáratú kötelezettségek
- Adósságszolgálat: Bruttó cash flow/ (Hosszú lejáratú hitel tárgyévi törlesztése + kamat)
- Tőkearányos üzleti eredmény: Adózott eredmény/ Saját tőke
- Bevételearányos üzleti eredmény: Adózott eredmény/ Nettó árbevétel

(Dinya, 2005, p. 238)

A kvantitatív mutatószámok tulajdonképpen a vállalat rugalmasságát és teljesítményét jellemző elemzések. Célszerű a mutatókat azonos ágazatban, versenytársakkal összehasonlítani a pontosabb eredmény érdekében. Léteznek iránymutatást adó általános sávok, amelyek némi segítséget nyújtanak a vállalkozások számára. Az 1. melléklet összefoglalja a szervezetek besorolását számszerű jellemzők alapján.

A kvalitatív mutatószámok értékelése hasonló a kvantitatívhoz. A számszerű értékek helyett eltérő szöveges magyarázattal rendelkező minőségi szinteket rendel az adott

állapotokhoz. A normálisnak tekinthető érték ágazonként itt is eltérő. A jellemzők köre szintén kiegészíthető, vagy szűkíthető a vállalkozástól függően.

Ha a vállalkozás *dinamikus diagnózist* készít a helyzetfelméréshez, akkor a szervezet helyzetének időbeli alakulása a diagnózis része. Előnye, hogy nem csak egy adott időpontra vonatkozik, hanem az is megállapítható vele, hogy mennyi az esélye a belátható időn belüli fenyegetésnek. Ezáltal lehetőség nyílik a válsághoz vezető út elemzésére is. A diagnózishoz módszertani igényesség és egy terjedelmes adatbázis szükséges a hatékony eredmények érdekében. (Dinya, 2005)

2.4.2 Csődmodellek

Már a hetvenes nyolcvanas években kialakult az igénye annak, hogy a válságjeleket kezdeti időszakban felismerjék és prognózist készítsenek a jövőre vonatkozóan arról, hogy a fenyegető válság mennyire komoly, illetve mi a várható következménye, ha nem tesznek intézkedéseket a válság megelőzésére. A csődelőrejelző modelleket is be lehet sorolni kvalitatív (puha, szubjektív), vagy kvantitatív (kemény, egzakt) csoportba. A modellek abból indulnak ki, hogy a csőd előtt álló cégek jellemzői hasonlóak éppúgy, mint a csőd által nem fenyegetett vállalkozások jellemzői. A modellek elemzése során ismerni kell, milyen jellemzőkkel írható le legjobban a cég adott helyzete, majd a kapott értékelésből nagy valószínűséggel eldönthetjük, hogy milyen irányba tart a vállalkozás. A csődmodelleket leginkább bankok használják, mert segítségével el lehet dönteni az ügyfelek hitelképességét.

Összefoglalva, a csődmodellekkel eldönthetjük, hogy a cég csőd előtt álló, vagy egészségesen működő vállalkozás, ha a kiválasztott mutatóinak a kapott értékeit behelyettesítjük a csődfüggvényekbe és kiszámítjuk annak értékét bizonyos %-os megbízhatósággal. (Virág, 2004) A csődmodellek alkalmazásánál elengedhetetlen a folyamatos frissítés a pontos eredmények érdekében.

Napjainkban már számos csődmodellel találkozhatunk hazai és külföldi viszonylatban is. Folyamatos fejlődést tapasztalhatunk a területen. A számításoknál a következő pénzügyi mutatók fordulnak elő a leggyakrabban:

- cash flow/összes tartozás
- cash flow/ hosszú lejáratú tartozások
- adózott eredmény/összes eszköz
- nettó forgótőke/ összes eszköz
- likviditás mutató

- pénzeszközök/rövid lejáratú tartozások
- nettó forgótőke/árbevétel

(Virág & Hajdu, 1996)

Az alkalmazott módszertől függ, hogy melyik mutató milyen súllyal szerepel. A legismertebb vizsgálatokat Beaver (1966) és Altman (1968) végezte. Az Altman modellben a függő változók csak a jogi úton bejelentett csődöt tekintik válságállapotnak, míg a Beaver-féle modellben már a vállalt adósság nem teljesítése esetén is krízis állapotot figyelhetünk meg. A csődfüggvényeknél fontos szerepet játszanak a matematikai-statisztikai módszerek alkalmazása, mint például a *lineáris diszkriminancia analízis*.

A diszkriminancia analízis során a vállalatokat előre definiált csoportok valamelyikébe sorolhatjuk be. A módszer elsősorban olyan problémák esetén alkalmazható, amikor a függő változó kvalitatív formában jelenik meg, mint például csődbe jutott, vagy túlélő vállalkozás. (Virág, 2004) Altman „egy sor, relatív hatásuk szerint súlyozott pénzügyi mutatót használ a „Z” pont megállapításához”. (Katits, 2000, pp. 37-38). Ezt nevezik Altman-féle (1968. évi) „Z” pont elemzésnek. A csődmodell felépítése a következő:

$$Z = 0,012 X_1 + 0,014 X_2 + 0,033 X_3 + 0,006 X_4 + 0,999 X_5, \text{ ahol:}$$

- X_1 = forgótőke/összes eszköz
- X_2 = visszatartott profit/összes eszköz
- X_3 = EBIT (adózott és kamatfizetés előtti eredmény)/összes eszköz
- X_4 = törzstőke piaci értéke/adósság könyv szerinti értéke
- X_5 = értékesítés árbevétele/össze eszköz

A Z modell esetében a cut-off pont 2,675. Ha a cég ennél nagyobb értékkel rendelkezik, akkor belátható időn belül valószínűleg nem fenyegeti válság, ha ennél kisebb, akkor csőd felé tartónak minősíthető. Továbbá ha a modell értéke nem haladja meg az 1,8-at, akkor a vállalat nagy eséllyel pénzügyi válságba kerül, ha pedig nagyobb, mint 1,8, akkor még kicsi az esély a válság bekövetkezésének. A modell 95%-os pontossággal tudja egy évre előre jelezni a fizetéseképtelenség bekövetkezését. (Virág, 1996) Alkalmazásával elég pontos jelzést kaphatunk rövidtávra vonatkozóan egy egyszerű felépítéssel. A hátránya azonban, hogy több évet figyelembe véve a besorolási pontosság fokozatosan csökken, ezért hosszú távra nehéz vele terezni.

Mivel a modell képletének X_4 eleme tartalmazza a törzstőke piaci értékét, ezért csak a tőzsdére bejegyzett, nyilvános vállalkozások esetén alkalmazható. Figyelembe véve ezt a

problémát Altman kidolgozott egy másik modellt is, ami a nem nyilvános vállalkozások csődhelyzetének az előre jelzésére is alkalmasa. A mutató felépítése:

$$Z = 0,717 X_1 + 0,847 X_2 + 3,107 X_3 + 0,42 X_4 + 0,998 X_5, \text{ ahol:}$$

- X_1 = forgótőke/összes eszköz
- X_2 = mérleg szerinti eredmény/összes eszköz
- X_3 = EBIT (adózott eredmény + kamatköltség)/összes eszköz
- X_4 = saját tőke/összes kötelezettség
- X_5 = értékesítés nettó árbevétele/összes eszköz

Ha a Z értéke kisebb, mint 1,23, akkor a vállalkozás csőd felé tartónak minősíthető, ha nagyobb, a közeljövőben előreláthatólag nem várható csődhelyzet a vállalkozásnál. A modell cut-off pontja 2,90, ami azt jelenti, hogy ha ennél az értéktől nagyobb eredmény jön ki, akkor a csődbejutás valószínűségének nagyon kevés az esélye. (Aktan, 2011.)

1978-ban Gordon L.V Springate (1978) kialakított egy csődmodellt lépésenkénti diszkriminancia analízissel. A kutatása során 40 vállalatnál vizsgált 19 ismert mutatót, amelyek közül kiválasztotta azt a négyet, amik a csődbejutott és működőképes vállalatokat leginkább jellemzik. A mutató egyenlete:

$$Z = 1,03 X_1 + 3,07 X_2 + 0,66 X_3 + 0,4 X_4, \text{ ahol:}$$

- X_1 = forgótőke/összes eszköz
- X_2 = (adózás előtti eredmény + kifizetett kamatok)/összes eszköz
- X_3 = adózás előtti eredmény/rövid lejáratú kötelezettségek
- X_4 = értékesítés nettó árbevétele/eszközök összesen

Az adott változók behelyettesítésével megkapjuk a Z értékét. Ha a kapott eredmény kisebb, mint 0,862, akkor összeomlás várható a vállalatnál. Ha a mutató értéke meghaladja a 0,862-t, akkor valószínűleg rövid időn belül nem lesz fizetése a vállalkozás.

A Springate modellnek készült egy módosított változata is, ami ugyanazokat a mutatókat vizsgálja, csak eltérő súlyozással. A mutató képlete:

$$Z = 0,545 X_1 + 0,791 X_2 + 0,270 X_3 + 0,135 X_4 + 0,228$$

A modell kritikus értéke 0-ra módosult. Ha az érték ennél kisebb, akkor rövid időn belül fizetése képtelenség keletkezhet. A modell 92,5%-os pontossággal képes az összeomlás valószínűségét megjósolni. (Haseley, 2012)

A korai figyelmeztető rendszereknél a nyolcvanas években megjelentek a regresszív csődmodellek is. Elsőként Ohlson *logisztikus regressziója, a logit* lett bemutatva. A modell a vállalati méret és fizetéseképtelenség közötti negatív kapcsolatot mutatja be. Akkor használjuk, ha a megfigyelési egységgel kapcsolatban el kell döntenünk, hogy az előredefiniált csoportok közül melyikbe tartozik, mint például csődbejutott vállalkozás vagy sem. (Virág, 2004) A mai napig is gyakran alkalmazott módszernek számít. 1985-ben Zmijewski elsőként alkalmazta a *valószínűségi probit* modellt csődelőrejelző modellként. Szintén a nyolcvanas években láttak napvilágot a döntési fák is, amelyek a *rekurzív particionáló algoritmusokhoz* tartozik. A modell döntési fák segítségével ábrázolja a különböző változók és küszöbértékek kombinációját. A módszert elsőként Frydman-Altman-Kao alkalmazta 1985-ben. A kilencvenes évektől a csődmodellek területén megjelentek a *neurális hálók*, amelyek bevezetése Odom-Sharda nevéhez kapcsolódik. A modell leginkább az emberi agy tanulási folyamatához hasonlítható, már a legújabb, mesterséges intelligencián alapul. Jelenleg is ez a téma a legjelentősebb a csődmodellek kutatásában. (Katits, 2010)

3. táblázat: Csődmodellek előrejelzési pontossága egy évvel a csődöt megelőzően

Modell	Módszer	Csődöt jelentett (%)	Egészséges (%)	Összesített (%)
Altman, E. (1968)	Diszkriminanciaanalízis	94	97	95
Deakin, E. (1972)	Diszkriminanciaanalízis	97	97	97
Korobow-Sturh-Marín (1976)	Regressziós modell	93	87	-
Zmijewski, M (1984)	Probit	42	100	97
Altman-Frydman-Kao	Rekurzív felosztás módszere	84	99	94
Pantalone, Platt (1987)	Logit	98	92	96

Forrás: (Virág, 2004, p. 77)

Hazai viszonylatban nem túl szerencsés a modelleket változatlan súllyal alkalmazni. A hosszútávra szóló mutatók átvétele se előnyös, mert használatát akadályozza az, hogy a magyar cégek múltja sok esetben nem tekint vissza hosszú időkre. Azoknál a modelleknél, amik mintából indulnak ki, valószínűleg a minta nagysága és jellege is nagyban befolyásolja az eredményt. A csődmodellek kutatásánál és a válság előrejelzés területén van még mit fejleszteni, mert a rendelkezésre álló módszerekkel csak azt tudjuk megállapítani, hogy mennyi a valószínűsége annak, hogy az adott vállalkozás adatai szerint milyen valószínűséggel lesz egy meghatározott időn belül a csődbejutott, vagy az egészséges

vállalkozások csoportjának a tagja. Nem pedig a csőd bekövetkezésének a valószínűségét lehet megállapítani. További probléma, hogy egyik csődmodell sem veszi figyelembe a dinamikus lehetőségeket, csak a jellemzőkkel foglalkoznak az adott helyzet leírásához.

2.4.3 „Turnaround” válságkezelés

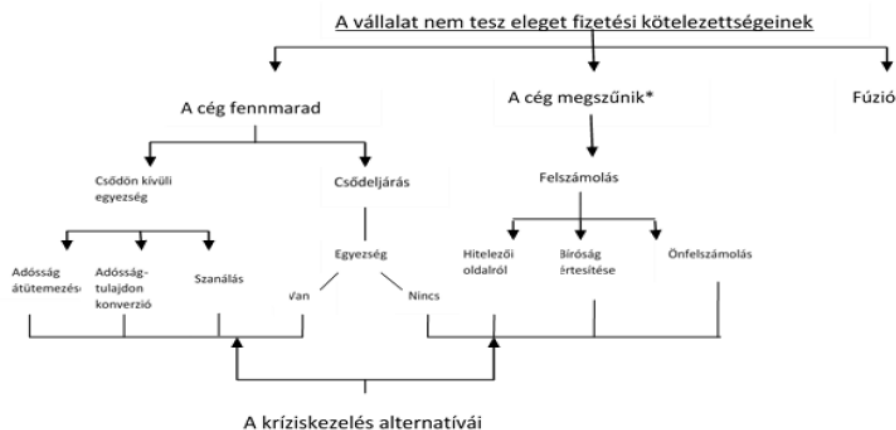
„A „Turnaround” (zavarelhárító) válságmenedzselés célja a hanyatlás tendenciájának megfordítása, a kudarc-spirál megállítása a fellendülés érdekében.” (Katits, 2000, p. 40)

Itt már jól felismerhetőek a válság jelei és a kisebb válsághelyzetek is, de a csődhelyzet veszélye még nem áll fenn. A legtöbb vállalkozás problémája nem az, hogy nem képesek megoldani a problémát, hanem az, hogy nem is látják azokat.

A válságmenedzselés feladatait nehéz megfogalmazni, mert ha a tevékenységek és folyamatok nem kapcsolódnak össze a megfelelő programokkal, akkor nem lesz hosszú távú újjászerveződés a hatékony működés érdekében, csak átmenetileg időt nyer a vállalkozás. Ilyenkor általában likviditási zavarok keletkeznek a cégnél, aminek következtében a vállalkozás likvid eszközei éppen elégségesek a fizetési kötelezettségeik fedezésére. A likviditási mutató (likvid eszközök/rövid lejáratú kötelezettségek) értéke jelzi azt a tartományt, amelyen belül a cég likvid eszközeinek a nagysága még csökkenhet anélkül, hogy fizetési problémák merülnének fel. A megfelelő likvid eszköz mértéke függ az ágazattól, ezért csak bontva lehetséges a megfelelő meghatározás. (Noszkay, 2002)

2.4.4 Kríziskezelés

A kríziskezelés célja a már kialakult csődhelyzet átvészélése, a keletkezett veszteségek csökkentése, vagy ha nincs más megoldás a vállalkozás felszámolása. (Katits, 2000) Magyarországon 1992. január óta léteznek törvényi szabályozások az életképes szervezetek helyreállítására vagy felszámolás útján való megszüntetésére. Az eljárások jogi szabályozásait nem mutatom be részletesen, mert ez nem célja a dolgozatomnak. A továbbiakban röviden összefoglalva ismertetném őket. A kríziskezelés típusait a 3. ábra foglalja össze.



3. ábra: A kríziskezelés típusai ¹

Forrás: (Katits, 2000, p. 42)

Elsőként a cég fennmaradásának az eseteit mutatnám be. *Csődön kívüli egyezség* akkor lép érvénybe például, ha az adósságoknak egy részét vagy egészét átütemezik azzal az indokkal, hogy így gyorsabb és olcsóbb lesz a kilábalási program. Ennek alapján a hitelezők saját érdekében megengedik, hogy a vállalkozás továbbra is működjön, elkerülve a felszámolást. Tovább létezhet akkor is a vállalkozás, ha a hitelező a *hitelezői szerepét átváltja tulajdonosi szerepre*, vagyis a hitelezőé lesz a kizárólagos tulajdonosi szerep. Ebben az esetben a hitelező minden korábbi hitelt részvényre cserél, ami tulajdonosi jogot biztosít, majd ezután nem nyújt további hitelt a vállalkozás számára. (Noszkay, 2009) A *szanálás* a „vállalat csődjének elhárítására irányuló intézkedések összessége”. (Katits, 2010, p. 99) Az intézkedések hatására a cég jövedelmezősége visszafordítható pozitív irányba.

A *csődeljárás* azt jelenti, hogy az adós fizetési haladékokat kezdeményez, jogilag szabályozott keretek között, újjászervezés vagy csődegyezség céljából. Célja a fizetőképesség helyreállítása. Menetrendjét (ki indítja, mikor kezdődik és mik a lépései) a jogszabályok pontosan rögzítik. Ha a hitelezőkkel való megegyezés, vagy újjászervezés nem működik, akkor felszámolási eljárás indul. Az eljárást kezdeményezheti bármelyik hitelező, vagy bíróság.² A *felszámolás* célja a hitelezők törvényben előírt módon való kifizetése azáltal, hogy a cég megszűnik jogutód nélkül.

A kríziskezelés következő alternatívája a *fúzió és felvásárlás*. A fúzióról beszélünk akkor, ha két, korábban egymástól független vállalat egyesül. Összeolvadás során az

¹ * A végelszámolás is jogutód nélküli megszűnést jelent, azonban eltekintünk tőle, mert ebben az esetben a vállalat a hitelezői igényeknek eleget tud tenni, így nem válságkezelési alternatíva.

² 1991. évi XLIX. törvény a csődeljárásról és a felszámolási eljárásról.

http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=99100049.TV (letöltve: 2014. augusztus 06.)

egyesülő gazdasági társaságok megszűnnek, beolvadás esetén pedig a beolvadó gazdasági társaság szűnik meg. (Katits, 2010) A fúzióból számos előny származhat, mint például a hatékonysági okokból eredő szinergiahatás, mert ilyenkor úgy sikerül összehangolni a különböző gazdasági eseményeket, hogy abból sajátok értéknövelő hatás keletkezik. Az előnye teljesítmény-gazdaságilag és pénzügyi-stratégiailag is kimutatható. (Katits, 2000)

2.5 VÁLSÁG KÖVETKEZMÉNYEI AZ EMBERI ERŐFORRÁSRA

A hazai kis és középvállalatoknak a válság hatására a humán erőforrás területén jelentkező kihívásokkal is számolnia kell. A vezetőségnek létszámcsökkentésről, elbocsátásokról, jövedelemcsökkentésről és egyéb nehéz feladatról kell döntenie. A kkv-k számára elengedhetetlen feltétel a hosszú távú fennmaradáshoz egy megfelelő, jól átgondolt humánstratégia.

Hazánkban az alábbi megállapításokkal lehet leginkább jellemezni a humán erőforrás sajátosságait kis és középvállalkozásoknál:

- A kkv-k több mint fele családtagokat, rokonokat, ismerősöket alkalmaz a vállalkozásnál, ami azért nem előnyös, mert a családi kapcsolatok nagyban befolyásolják az adott döntéseket. A működés során nincs egy jól átgondolt és megfelelően alkalmazható humánstratégia.
- Általában nincs külön HR szakember a cégeknél. A tulajdonos, vagy az ügyvezető foglalkozik az alkalmazottakkal.
- Legtöbbször nincsenek leírt alapelvek, hirtelen oldják meg a problémákat.
- A vállalkozás méretéből adódóan sokszor korlátozott a munkakör gazdagítása, így nincs lehetőség szakmai fejlődésre.
- A kkv-k-nál jellemző a munkaerőhiány is, ami egyrészt abból adódik, hogy nem nagyon tudják felvenni a versenyt a nagyvállalkozás bér és juttatási csomag tekintetében, másrészt sok esetben hiányoznak az anyagi források is a megfelelő munkaerő kiválasztásához/ biztosításához.

(Horváth, 2010)

A válság idején a dolgozók motiválása egy nehéz feladat. A gazdasági helyzet kiszámíthatatlan, a munkavállalók nem tudják mire számítsanak, lesz-e újabb elbocsátás, vagy bér lefaragás. Ebből adódóan fontos egy megfelelő ösztönzési rendszer kialakítása, amit szakemberek segítségével nehéz kialakítani. Néhány tényező, amely segíthet a válságot áthidalni:

- *Fejlesztés, képzés:* A 2008-as Országos HR Benchmark kutatás alapján a kihívást jelentő feladatok és az anyagi megbecsülés után az erkölcsi megbecsülés jelent legtöbbet egy munkavállalónak. Az elégedett és megbecsült dolgozók pozitívan hatnak a vállalat működésére, ha pedig csalódottak, frusztráltak, akkor krízisveszélyt jelentenek a cég számára.
- *Őszinte kommunikáció:* A dolgozóknak nem szabad bizonytalanságot hagyni a bérüket illetően, tudni szeretnék, hogy mire számítsanak. Ugyan ez elmondható a vállalat helyzetére is.³ Rendkívül fontos, hogy a válság idején a kommunikáció javítva legyen. Az alkalmazottak a vezetőktől várják az iránymutatásokat és az ösztönzést. Az átláthatóság és a nyílt kommunikáció bizalmat kelt, csökkenti a foglalkoztatottak aggodalmait. (Hewitt, 2009)
- *Szigor:* A vállalkozásoknál – és jelen esetben főleg az építőipari vállalkozásokra vonatkozóan – a balesetveszélyes munkakörökből adódóan elengedhetetlen a tulajdonos részéről a komoly odafigyelés. Nem szabad itt se kivételt tenni a rokoni kapcsolatban lévő alkalmazottakkal. Egy cég egyik legnagyobb értéke a munkaerő állomány, ezért nem lehet megengedni, hogy a dolgozók felelőtlenül végezzék a munkájukat.
- *Stratégiai munkaerő-tervezés:* A jövőre való tekintettel a vállalkozásoknak célszerű hosszú távú üzleti stratégiát kialakítani. Az üzleti stratégiák különböző lehetőségeket foglalmaznak meg a munkaerő igényt illetően. A megfelelő munkaerő igény biztosítására vonatkozó tervezetek azért fontosak, mert a megfelelő munkaerő biztosítása nem egyik napról a másikra megoldandó feladat. (Chikán & Czakó, 2009)
- *Anyagi biztonság:* A válság idején a pénzügyi biztonság előfeltétele a hosszú távú céloknak. (Hewitt, 2009)
- *Részmunkaidő:* Az instabil gazdasági körülmények között a munkavállaló és a munkáltató számára is előnyös lehet. A foglalkoztatás, ezáltal optimálisabb, kedvezőbb és egyszerűbb lesz a válságos időszakban.

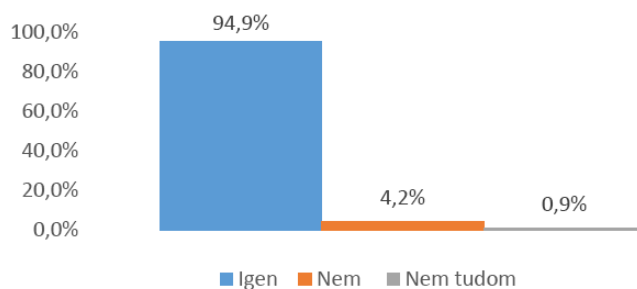
³ Milyen stratégiát alkalmazunk munkavállalóink motiválására a válság idején?
<http://www.merten.hu/milyen-strategiat-alkalmazunk-munkavallaloink-motivalasara-a-valsag-idejen/>
 (letöltve: 2014. 09. 27.)

3. VÁLSÁG HATÁSA AZ ÉPÍTŐIPARRA

3.1 ELŐZMÉNYEK

Az USA-ból 2008-ban kirobban gazdasági válság hazánkban is, hasonlóan a többi európai országhoz a cégek nagy részét érintette. Magyarországon a hanyatlás jelei már a 2007-es években mutatkoztak, ezért a vállalatoknak volt egy kis idejük felkészülni az újabb gazdasági problémák beköszöntésére. 2008-ban már hazánkban is érezhető volt a hatása, amikor a lakosság devizahitelezés lehetőségei beszűkültek, valamint az ország rákényszerült az IMF hitelre.

A 4. ábrán egy kérdőíves felmérés alapján megkérdezett 465 cég közül 428 vállalkozást érintett a gazdasági válság, ami körülbelül 95%-nak felel meg. A megkérdezettek közül 411-en alkalmaztak valamilyen válságkezelési stratégiát. (Szabó-Morvai, 2010.)



4. ábra: Magyarországon, a gazdasági válság következtében érintett vállalkozások (2010-ben)

Forrás: (Szabó-Morvai, 2010., p. 25)

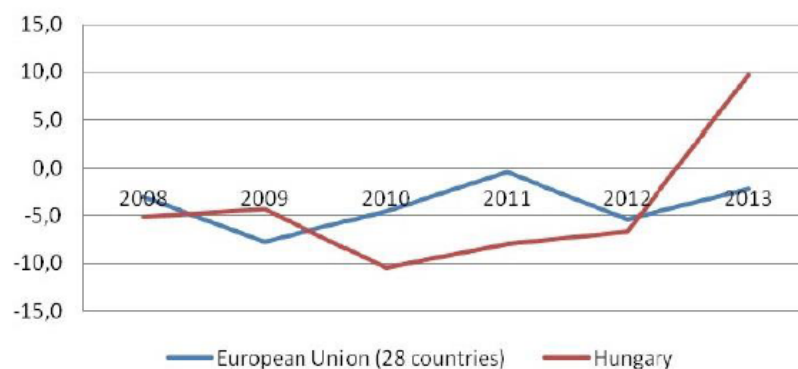
A következő részben egy szűkebb területen a hazai építőipari ágazatban mutatom be a gazdasági válság kialakulásának hatásait és kezelésére tett intézkedéseket a teljesség igénye nélkül. A továbbiakban az elemzésem során összegyűjtött statisztikai adatok rendszerezésére és összehasonlítására támaszkodnék.

3.2 MAGYARORSZÁG

Mint már említettem hazánkban a gazdaság már évekkel a válság beköszöntése előtt nem állt stabil lábakon. Magyarország 2006-ra a világ egyik legnagyobb GDP arányos költségvetési hiányú országa volt. Az országnak bankmentő csomagokra nem volt szüksége, de a válság a reálgazdaságban jelentős károkat okozott. A kiadások és támogatások mértéke folyamatosan csökkenni kezdett a nagymértékű költségvetési hiánynak köszönhetően. Ennek hatására 2008-ban szigorítani kezdték a projektfinanszírozások feltételeit, aminek

következtében csak nehezen, szigorú feltételek mellett lehetett hitelhez jutni a cégeknek. Beruházások nélkül az építőipari munkák fokozatosan csökkenni kezdtek. (Miklós, 2011)

Magyarországon 2005-ig dinamikus növekedés volt megfigyelhető az építőipari termelésben, majd 2006-tól az előző évekhez képest már fokozatosan elmaradt a termelés. 2007 és 2008-ban az út- és vasútépítéssel foglalkozó szervezetek termelése jelentős mértékben lecsökkent, ami a fentiekben említett költségvetési beruházások szigorításának és visszafogásának köszönhető. Az épített lakások száma 2002 és 2009 között évente harminc ezer felett volt, 2010 és 2011-ben ennek harmadára estek vissza a keresletcsökkenés következtében. 2011-ben az építőipar teljesítményének visszaesése tovább folytatódott. (KSH, 2013)



5. ábra: Építőipari termelés alakulása Magyarországon és az EU-ban (%)

Forrás: Eurostat adatai alapján⁴, saját szerkesztés

Az alábbi diagramon láthatjuk, hogy a válság 2009-től éreztette legjobban a hatását az építőiparban. A mélypont 2010-ben volt (ekkor 10,4%-os csökkenést realizált), ezt követően a csökkenés már mérséklődött, majd 2010-től növekedés figyelhető meg.

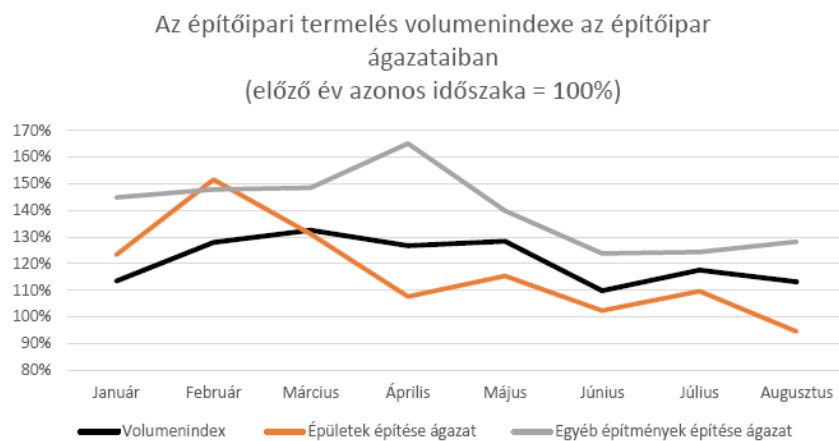
2011-ben az egy évvel korábbi eredményhez képest a termelés 7,8%-kal esett vissza. Ebben az évben az előző évhez képest az építőipari vállalkozások egyhatodával alacsonyabb volumenű szerződést kötöttek. Az építőipari árak átlagosan 2,2%-kal emelkedtek, aminek hatására a vállalkozások kisebb beruházásokat hajtottak végre, így a beruházások száma is csökkenésnek indult. Csökkent továbbá a lakásépítések, iroda és szállodaépítések száma is, amit 2011-ben átadott néhány bevásárlóközpont, feldolgozóipar, járműgyártás és élelmiszeripar beruházás sem tudott ellensúlyozni. Ebben az évben 16.655 lakásra adtak ki használati engedélyt, ami majdnem 40%-os csökkenést jelent az egy évvel korábbi adathoz képest. Magyarországon több évtizede nem lehetett látni ilyen kevés lakásépítést. A

⁴ Production in construction – annual data, percentage change

http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=sts_coprgr_a&lang=en (letöltve: 2014. 09. 09.)

lakópark építések csökkenéséből adódóan a vállalkozói lakásépítések is csaknem 60%-kal estek vissza az előző évhez képest. Az egyéb építmények termelésének alakulása az év második felére mérséklődött az út és vasútépítési munkáknak köszönhetően. Folytatódott az M3-as autópálya és az M0 déli szakaszának építése, illetve a vasútvonalon végzett felújítások is érezhetőek voltak. (KSH, 2013)

2012-ben Magyarország gazdasági teljesítménye kissé megtorpant a kedvezőtlenül alakuló külső környezet és az alacsony kereslet következtében. Az egész évre vonatkozóan 1,7%-kal esett vissza hazánk GDP-je. Az ipari teljesítmény alakulásánál még mindig csökkenést figyelhetünk meg.

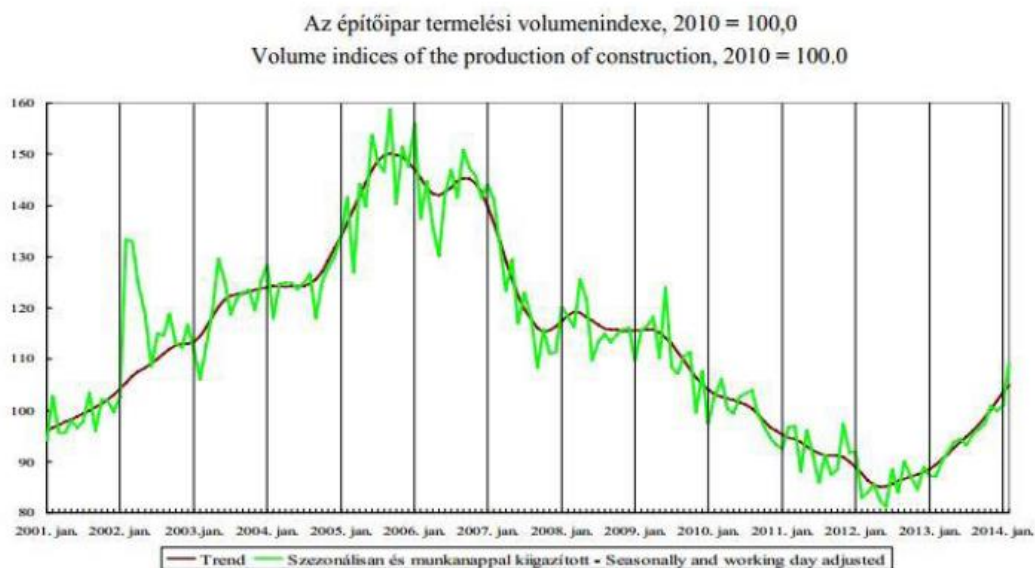


6. ábra: Az építőipari termelés volumenindexe Magyarországon (%)

Forrás: Saját szerkesztés, a KSH Gyorstájékoztató alapján⁵

2013-ban Magyarország GDP-je elsősorban a mezőgazdaságnak és az építőiparnak köszönhetően 1,1%-kal emelkedett. A tavalyi évet az előző évekhez hasonlóan szinten a mikro- és kisvállalkozások túlsúlya jellemezte, ugyanis az építőipari vállalkozások 89,2%-a 5 főnél kevesebb ember foglalkoztat. Az év végére 93 292 regisztrált vállalkozás volt az ágazatban, ami 2,3%-kal volt kevesebb a 2012-es évhez képest. (KSH, 2014)

⁵ Gyorstájékoztató A Központi Statisztikai Hivatal legfrissebb adataiból,
<http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/gyor/epi/epi21402.pdf> (letöltve: 2014. 07. 20.)



7. ábra: Az építőipari termelés volumenindexe az építőipar ágazataiban

Forrás: Gyorstájékoztató a KSH legfrissebb adataiból⁶

2014 februárjában az építőipari termelés 29,3%-kal volt magasabb a tavalyi évhez képest. Az építményfőcsoportokon belül az épületek termelése 21,3%-kal az egyéb építményeké 39,2%-kal nőtt az előző évhez képest. Az épületek építésének bővülése elsősorban az ipari beruházásoknak köszönhető, az egyéb építmények növekedése a már korábban elkezdődött vasút-felújítás és útépitési munkák, valamint a közműfejlesztésnek tulajdonítható. Idén a kedvező időjárás is hozzájárult a már egy éve megfigyelhető növekedéshez. A januári adatokhoz képest a termelés 8,3%-kal volt magasabb. 2014 februárjában kötött új szerződések volumene 29,8%-kal volt magasabb az előző év azonos időszakához képest, azonban az épületek építésére kötött szerződések mértéke 23,2%-kal csökkent. Az egyéb építmények építésére vonatkozó szerződések 77,9%-kal emelkedtek. A februári növekedés az út, hídépítés, vasútfejlesztés nagy értékű szerződéseinek tulajdonítható. (KSH, 2014)⁷

Júniusban Magyarországon az építőipari termelés növekvő üteme a korábbi hónapokhoz képest kisebb mértékű volt. Ebben a hónapban mindkét építményfőcsoport termelési értéke meghaladja a tavalyi év júniusi adatát. Az egyéb építmények termelésének növekedése a már korábban elkezdődött országos vasút-felújítási és útépitési munkálatoknak, valamint a közműfejlesztési munkálatoknak köszönhető.

⁶ Gyorstájékoztató A Központi Statisztikai Hivatal legfrissebb adataiból,
<http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/gyor/epi/epi21408.pdf> (letöltve: 2014. 10. 16.)

⁷ Gyorstájékoztató A Központi Statisztikai Hivatal legfrissebb adataiból,
<http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/gyor/epi/epi21402.pdf> (letöltve: 2014. 07. 20.)

A legfrissebb adatok alapján augusztusban a szezonális és munkanappal kiigazítatlan termelés volumene 4%-kal volt alacsonyabb az előző hónaphoz képest. A 7. ábrából látható, hogy a két építőipari ágazat közül az épületek építése ágazat termelése 5,6%-kal elmaradt az előző évi adatokhoz képest. Az egyéb építmények ágazati termelés ugyanakkor 28,2%-kal emelkedett. A növekedés itt is az ország területén zajló útépitési, vasút felújítási és közműfejlesztési munkálatok eredménye. (KSH, 2014) A lakásépítések csökkenése és a nagy épületépítési projektek hiányában az épületek építése ágazatban csökkent legnagyobb mértékben a termelés értéke.



8. ábra: Magyarországon épített lakások száma (db)

Forrás: Saját szerkesztés a KSH adatai alapján⁸

A 8. ábra alapján láthatjuk, hogy a lakásépítések száma évről évre jelentős mértékben csökken. Magyarországon eddig még soha nem épült olyan kevés lakóingatlan, mint 2013-ban. Tavaly összesen 7293 db új lakást építettek. Szakértők szerint idén sem fogunk látni még javulást az ágazatban, mert a gazdasági válság és a gazdasági visszaesésnek köszönhetően az építőiparban jelenleg is súlyos keresleti és likviditási problémák vannak. A lakosság jelentős része sem mer új lakásba, vagy energiatakarékos korszerűsítésbe befektetni. (Bihari, 2013)

3.3 ÉSZAK-MAGYARORSZÁG

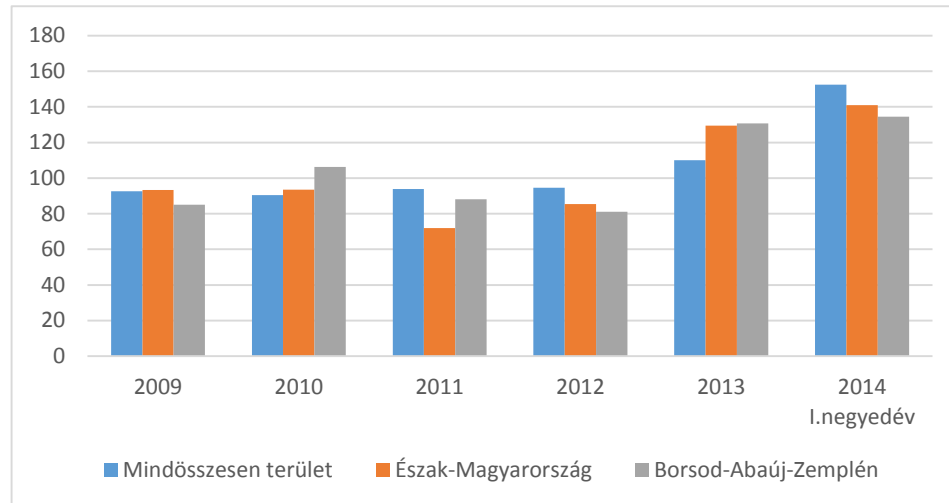
Tekintettel arra, hogy a bázisvállalatom egy észak-magyarországi kis- és középvállalkozás, összegyűjtöttem néhány statisztikai adatok a területi egységre, valamint Borsod-Abaúj-Zemplén megyére vonatkozóan is.

A 9. ábrán összefoglaltak alapján a négy főnél többet foglalkoztató Borsod-Abaúj-Zemplén megyei székhelyű építőipari vállalkozások termelésének volumenindexe 2009-

⁸ Lakásépítés, lakásmegszűnés, üdülőépítés (KSH)

http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_zrs001.html (letöltve: 2014. 09. 10.)

ben, 2011-ben és 2012-ben több, mint 10%-kal csökkent az előző évhez képest. 2010-ben kisebb növekedést figyelhetünk meg, 2013-ban és 2014 első felében pedig már 30%-os növekedést produkált a mutató értéke. Országos és Észak-Magyarországi viszonylatban folyamatos csökkenés figyelhető meg 2013-ig. Tavaly az építőipari termelés több évig tartó visszaesése után már növekedést tapasztalhattunk. A növekedést erősen befolyásolták az állami infrastrukturális beruházások.



9. ábra: Az építőipari termelés területi egység szerint Magyarországon (%)⁹

Forrás: Saját szerkesztés a KSH adatai alapján (KSH, é.n.)

Egyes szakértők szerint az uniós támogatású állami projektek fokozatos kifutásának köszönhetően 2015-ben várhatóan csak egy számjegyű bővülés lesz az ágazatban. (MTI)

3.4 A VÁLSÁG KEZELÉSE MAGYARORSZÁGON

Magyarországon a válság mérséklésére 2008-ban bevezették az I. Gyorsító programot, ami több mint 30 jogszabály módosulását eredményezte. A programokkal könnyítették az építőipari beruházások végrehajtását. Könnyebbé és egyszerűbbé vált az általános építési engedélyek megszerzése. Ez nem csak a magánberuházásokra vonatkozik, hanem az állami beruházásokra is. Az építésügyi hatóságok hatósági engedélyekhez kötött munkák köre körülbelül 30%-kal csökkent. Egyszerűbb lett a bejelentéshez szükséges dokumentációs tartalom is, illetve csökkent a párhuzamos eljárások száma. (Világgazdaság, 2008)

A nagyobb építőipari beruházások támogatására 1800 milliárd Ft összegű uniós beruházás- élénkítő csomagok hoztak létre. A csomag több, mint 600 építőipari projektet foglal magába. A projektek megvalósítási kezdete 2009-2010-ben kezdődött. A program tételesen, határidőkre lebontva ismerteti az uniós fejlesztéseket, amik között szerepelnek

⁹ Előző év = 100%

iskolák, városi területek újítása, illetve vasúti és közúti beruházások. Az élénkítő csomag ösztönzően hat az építőiparra. Alapvetően a program három alapcél foglalta magába: hazai munkahelyek megteremtését, hazai vállalatok pénzhez jutását, valamint a kereslet és beruházások élénkítését. (Index, 2009.) A bürokrácia csökkentés érdekében az EU-s pályázatoknál a közreműködő szervezetek késedelmi kamatot kötelesek fizetni, amennyiben túllépik a meghatározott kifizetési határidőt. A gazdaságfejlesztési pályázatok esetében a támogatásért árbevétel növekedést kell vállalni, ami a korábbi feltételekhez viszonyítva mérséklődött. (Magyar Épületgépészek Szövetsége, é.n.)

A Magyar Nemzeti Bank a monetáris politikai eszköztár elemeként 2013. júniusától elindította a három pillérből álló Növekedési Hitelprogramját (NHP). A program célja a kis- és középvállalkozások hitelezésében keletkező zavarok enyhítése, a pénzügyi stabilitás megerősítése, illetve az ország külső sérülékenységének csökkentése. A jegybank kedvezményes kamatozású refinanszírozási hitelt nyújt a hitelintézeteknek, amit a hitelintézetek egy meghatározott kamatmarzs mellett hiteleznek tovább a vállalkozásoknak. (MNB, 2014)

Az elmúlt években még találkozhattunk néhány további intézkedéssel is:

- Az állami és közigazgatási beruházásoknál is bevezették a késedelmes kamatfizetést.
- A mikro-, kis- és középvállalkozások számára nyújtott kedvezményes hitelek. (Országos Mikrohitel Program, Mikrohitel Plusz Hitelprogram, MFB Hitelek, Új Magyarország Kis- és Középvállalkozói Hitelprogram, Új Magyarország Kisvállalkozói Hitelprogram, Új Magyarország Forgóeszköz Hitelprogram, Vállalkozásfejlesztési Hitelprogram) (Magyar Épületgépészek Szövetsége, é.n.)
- Módosultak a közigazgatási beruházások: célja a kkv-k helyzetének javítása. A közbeszerzésben a magyar nyelv lett a mérvadó. Nagyobb eséllyel pályázhatnak a kisebb vállalkozások is.
- Az uniós pályázatoknál növelték a kifizethető előleg mértékét, így a kedvezményezett hamarabb neki tud kezdeni a munkálatoknak.
- A válságkezelő és gazdaságélénkítő építőipari csomag segítségével az Unió 1400 milliárd Ft-ot tett elérhetővé. (Világgazdaság, 2009.)
- Munkahely megtartásra vonatkozó programok
- Munkahelyteremtő beruházások támogatása

- START kártya család programok, amelyek segítségével a munkáltatók járulékkedvezményrel foglalkoztathatják az erre jogosult személyeket.

A következő fejezetben a bázisvállalatom adatain keresztül szeretném szemléltetni a válság hatását és kezelését, valamint elemzésre kerül az is, hogy mindez hogyan hatott a vállalkozás alkalmazottaira.

4. A VÁLSÁG HATÁSA A PAUL ÉS TÁRSA KFT.-NÉL

4.1 A VÁLLALKOZÁS BEMUTATÁSA

Az alábbi fejezetben egy cég elemzését mutatom be a munkavállalók által kitöltött kérdőíves elemzés, valamint a beszámolók adatai segítségével. A bemutatásra kerülő vállalat egy ma is létező encsi kisvállalkozás, a Paul és Társa Kft. A cég 2002-ben lett alapítva belföldi természetes személyek által. A tulajdonos már a kilencvenes években megkezdte az építőipari munkásságait, mint kisiparos vállalkozó. Ebben az időszakban javarészt szocpolos házak¹⁰ építéséből és magánépítkezésekből merített tapasztalatokat, amelyek megalapozták a vállalkozás sikeres működését. A Kft bejegyzését követően tevékenységének két fő profiljából profitált: családi házak és a Forró és Vidéke Takarékszövetkezet fiókjainak építéséből. A cég a bejegyzését követően alvállalkozóként megkapta a Váraljai vár teljes felújítását, ami által elismerést nyert a térség építőipari ágazatában. A vállalat a takarékszövetkezeti fiókok építkezéséből annyira jól profitált, hogy a jövőbeli problémák elkerülése érdekében a tulajdonos próbált arra törekedni, hogy minél jobb feltételeket biztosítson az alkalmazottainak, ezért folyamatosan fejlesztette a vállalkozás technológiáját.

A vállalkozás fő tevékenysége közé tartozik a szerkezet és az építőipari generálkivitelezés, ami azt jelenti, hogy kulcsrakész épületeket építenek a vevők egyedi igényei szerint. A cég egyes belső munkálatokra (épületgépész, villanyszerelő, asztalos és bádogos) alvállalkozókkal szerződik. 2009-ben bevezették az MSZ EN ISO 9001:2001 minőségirányítási rendszert, aminek köszönhetően az EU-s forrásból finanszírozott projekteken is részt vehetnek.

A vállalat törekszik a megfelelő szakképzettségű dolgozók foglalkoztatására, ami elengedhetetlen feltétele a magas színvonalú munka végzéséhez. A tulajdonos szerint a több éves szakmai tapasztalat nem mérvadó, pályakezdőket is alkalmaznak. A munkavállalók 2008 és 2010 között részesültek béren kívüli étkezési hozzájárulásban, de miután nagymértékben megadóztatták a vállalkozás már nem tudta tovább biztosítani a dolgozói számára.

Mint minden építőipari vállalkozásnak a Paul és Társa Kft.-nek is szembe kell néznie az iparág szezonálisából eredő nehézségekkel. A magasépítés külső munkálatai általában leállításra kerülnek a hidegebb idők beköszöntésekor. A belső munkálatok tovább

¹⁰ A szocpol olyan vissza nem térítendő állami támogatás, amelyet az első Orbán kormány idején vezettek be lakásvásárlásra, vagy építésre. 2009-ben a támogatást eltörölték, majd 2012-ben újra bevezették.

folytathatók, ha a nyílászárók beépítésre kerültek és a dolgozóknak a fűtés valamilyen módon biztosítva van.

A cég működése 2010-től kezdett egyre nehezkesebben menni, mert ettől az évtől leálltak a takarékszövetkezeti építkezések, amik éveken keresztül rengetek munkát tudott biztosítani a Kft.-nek. A megszűnést követően már náluk is érzékelhető volt a krízis jelenléte, amely a pénzügyi adatok alapján is alátámasztható.

A vállalkozásnak a 2013-as év fordulópontot jelentett, mert egy vissza nem térítendő támogatást nyertek munkahelyteremtő beruházásra EU-s pályázat útján. A támogatásnak köszönhetően egy új telephely beruházása fog megvalósulni, aminek a munkálatai már elkezdődtek. Az új telephely létrehozása már egy ideje aktuális volt a cégnél, mert a jelenlegi telephelyüket kezdték kinőni, de forrás hiányában nem volt eddig lehetőségük a beruházásra.

A továbbiakban az elméleti alapokban bemutatott csődmodellek segítségével fogom elemezni a vállalkozás jövőbeli kilátásait, illetve az empirikus vizsgálat alapján a válság munkavállalókra gyakorolt hatásait a pénzügyi adatokkal kiegészítve.

4.2 CSŐDMODELLEK ELEMZÉSE

Az alábbi részben az elméleti alapokban bemutatott két klasszikus diszkriminancia analízisen alapuló csődmodellt (Altman féle Z-modellt, illetve a Springate modellt) vizsgálom meg a vállalkozás fizetéseképtelenségének előrejelzéséhez.

4.2.1 Altman féle Z-modell

Az Altman által előállított Z-mutatónak azt a változatát, amelyet a tőzsdén nem jegyzett, nyilvános vállalkozások számára lett létrehozva, a cég 2008-2013-as időszakára vonatkozóan alkalmaztam.

$$\text{Mutató: } Z = 0,717 X_1 + 0,847 X_2 + 3,107 X_3 + 0,42 X_4 + 0,998 X_5$$

4. táblázat: Altman féle Z-mutató

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Z pont	5,97	5,95	2,53	4,12	5,62	2,23
Határértékek:						
Biztonságban van, ha ennél nagyobb	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9
Összeomlás várható, ha ennél kisebb	1,23	1,23	1,23	1,23	1,23	1,23

Forrás: Saját szerkesztés a Kft. beszámolóí alapján

A 4. táblázat alapján láthatjuk, hogy 2009-ig biztonságosnak tekinthető volt a vállalat, nem fenyegette rövid időn belül fizetéseképtelenség a céget. 2010-ben már a cut off pont alá csökkent a mutató értéke, ami még mindig nem jelent összeomlás veszélyt és a válság

kialakulását, de a vállalkozás már nem tekinthető teljesen egészségesnek. Ebben évben a céget már egy kicsit megérintette a begyűrűző válság hatása. 2011-től 2012-ig szintén kiváló eredményt reprezentált a mutató értéke. A cég tavaly érte el a vizsgált évek legalacsonyabb pontját 2,23-as Z pont értékkel. Ez az eredmény még mindig nem azt jelenti, hogy a közeljövőben összeomlás fenyegeti a vállalatot, de nem is lehet teljesen biztonságoknak tekinteni.

4.2.2 Springate- modell

A Springate modell kevesebb olyan mutatót használ fel, amik előrejelzik a fizetéseképtelenséget, mint az Altman modell. A vállalkozás elemzését elvégeztem az alap modell és a módosított modell képletével is.

5. táblázat: Springate modell

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Z érték	3,49	3,31	1,02	2,06	2,40	1,08
Határérték:						
Biztonságban van, ha ennél nagyobb	0,862	0,862	0,862	0,862	0,862	0,862
Z érték módosított	1,34	1,29	0,60	0,94	1,11	0,61
Határérték:						
Biztonságban van, ha ennél nagyobb	0	0	0	0	0	0

Forrás: Saját szerkesztés a Kft. beszámolóí alapján.

A vállalkozás a vizsgált években mind az alap és mind a módosított modell alapján nem csökken a kritikus érték alá. Az adatok alapján 95%-os valószínűséggel rövid időn belül nem fenyegeti csőd a vállalkozást.

A kritikus ponthoz legközelebb álló két év 2010 és 2012 olt az Altman féle mutatóhoz hasonlóan.

Mindkét csődmodell szerint valószínűleg rövidtávon belül nem fenyegeti fizetéseképtelenség a vállalkozást. Azonban a kapott eredmények ellenére továbbra is fontos a pénzügyi adatok folyamatos elemzése, mert bármikor kirobbanhat egy váratlan válság a cégnél, amik felül írhatják a mutatók jövőre vonatkozó jelzéseit.

4.3 EMPIRIKUS VIZSGÁLAT

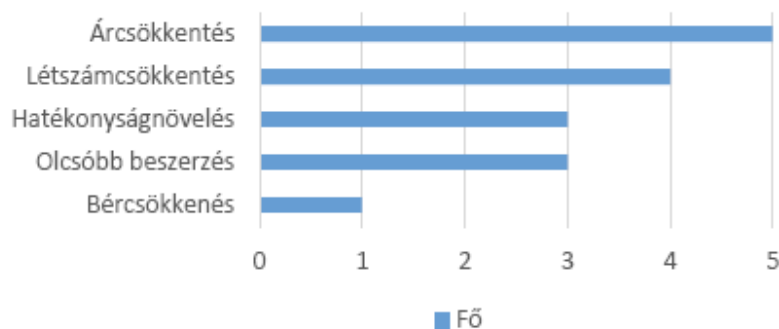
A kutatásom során fontosnak találtam a számadatok vizsgálata mellett a vállalkozás alkalmazottainak is a megkérdezését arról, hogyan vélekednek a cégnél kialakult válságról, milyen hatással volt rájuk és mit gondolnak a jövőbeli kilátásokról. A vállalkozás pénzügyi adatait is megvizsgáltam annak érdekében, hogy reális képet kapjak a munkavállalók által adott válaszok és a tényleges adatok közötti kapcsolatról.

Az alkalmazottakkal kérdőíves felmérést végeztem. A kérdőívek a munkavállalók által önállóan lettek kitöltve, biztosítva az anonimitást. A kérdések között szerepelnek nyitott és zárt kérdések is. A kérdőívet a cég összes főállásban foglalkoztatott munkavállalója kitöltötte, azaz öt fő.

A *személyi jellegű kérdések* alapján kiderült, hogy a vállalkozás összes alkalmazottja férfi, fizikai munkás és koruk meghaladja a 35. életévet. A foglalkoztatottak legmagasabb iskolai végzettsége minden kitöltőnél szakmunkás.

Az első kérdéssel arra kerestem a választ, hogy *mióta dolgozik az adott munkavállaló a Kft.-nél*. Ez azért fontos kérdés számomra, mert igazából csak azok az alkalmazottak érezhették át a válság hatásait és azoknak van viszonyítási alapjuk, akik már régóta a vállalkozásnál dolgoznak. A kérdőív alapján kiderült, hogy mind az öt munkavállaló már a válság beköszöntése előtti években is a cégnél dolgozott, így az összes kitöltő átérezhette a hatásokat. Ennek megfelelően a következő kérdésben arra kérdeztem rá, hogy szerintük *érintette-e a válság a vállalatot*. A válasz mindenkinél igen volt. Annál a kérdésnél, hogy milyen mértékben és hogyan érintette, már kicsit megoszlottak a vélemények. A kérdésre hárman felelték azt, hogy csak kisebb, ketten pedig azt, hogy jelentős problémákat okozott.

Az 5. kérdésnél arra voltam kíváncsi, hogy szerintük *a vállalkozás milyen lépéseket tett a válság elkerülésére*. A kérdésnél megadtam pár választási lehetőséget, amelyek közül csak azokat mutattam be, amiket bejelöltek válaszként. A válaszokat a 10. ábra mutatja be:



**10. ábra: Paul és Társa Kft. által megtett lépések a válság elkerülésére
(munkavállalók szemszögéből)**

Forrás: Saját szerkesztés a kérdőív adatai alapján

A 10. ábra alapján láthatjuk, hogy minden munkavállaló úgy gondolja, hogy a cég csökkentette a szolgáltatásainak az árait, valószínűleg abból kifolyólag, hogy nőtt a vevők alkuereje a piacon, így ahhoz, hogy életben tudjanak maradni, szükséges volt ezt a lépést megtenni. Megfigyelhetjük, hogy a válság előtti években a vállalatnak szükséges volt a

létszámcsökkentés is, amit a számviteli adatok alátámasztanak. 2009-re három fővel csökkent a foglalkoztatottak száma az előző évhez képest.

Három- három munkavállaló úgy érezte, hogy a válság kialakulását megelőzően a cég *hatékonyságnövelő beruházásokat* hajtott végre, valamint csökkenteni próbálta a beszerzés költségeit, felkészülve a jövőbeli bizonytalanságokra. A felmérés szerint csak egy munkavállaló gondolta úgy, hogy a 2010 előtti években bércsökkentés volt a vállalatnál. A Kft.-nél a vizsgált években bércsökkentés nem volt jellemző, mert az alkalmazottak mindig az aktuális minimálbérre voltak bejelentve.

A beruházások növelésének alátámasztáshoz a mérlegadatokban található tárgyi eszközök értékét vizsgáltam meg. Az immateriális javakat azért nem vettem figyelembe, mert csak 2009-ig szerepelnek a beszámolóokban, egy 2007-es TERC költségvetést készítő programrendszer vásárlásából eredő éves értékcsökkenésekből adódóan.

6. táblázat: Tárgyi eszközök értékének alakulása (e Ft)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Tárgyi eszközök	13 049	13 673	10 374	8 257	5 508	16 337

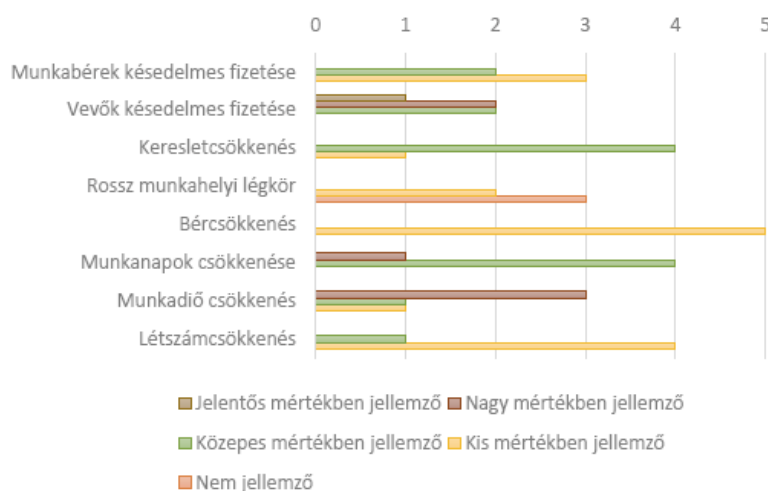
Forrás: Saját szerkesztés a vállalkozás beszámolóí alapján

A Kft. tevékenységéből adódóan is fontos szerepet töltenek be a technológiai eszközök, gépek, járművek és a telephelyet képző ingatlan. Az építőiparban használt gépek viszonylag drágák és fenntartásuk is költséges. A 6. táblázatban láthatjuk, hogy 2009-ig a tárgyi eszközök értéke növekedett, ami megfelel a munkavállalók válaszával is, hogy a válság megjelenése előtti években a tulajdonos nagy hangsúlyt fektetett a hatékonyság növelésére. A válság beköszöntésével a vállalkozás elkezdte leépíteni az eszközparkját és már nem is voltak jelentős új beszerzések. A 2013-as növekedés a már említett pályázat útján nyert beruházásra vezethető vissza.

Arra a kérdésre, hogy *a fentiekben megtett lépések hatékonyak voltak-e*, hárman válaszolták azt, hogy nem tudom, ketten pedig azt, hogy inkább igen. Úgy gondolom ez a bizonytalanság annak tulajdonítható, hogy a cég még nem lábalt ki a válságból, így nem tudnak jelentős különbséget tenni az akkori és a mostani állapot között. Az alkalmazottak nehezen tudják felmérni, hogy mi lett volna, ha nem tesznek semmilyen megelőző lépést a válság hatásainak mérséklésére.

A következő kérdésem a válság kialakulásának időszakára vonatkozott, pontosabban arra, hogy leginkább miben jelentkezett/jelentkezik a hatása a vállalatnál. A válaszlehetőségek egy válaszmátrixban voltak feltüntetve, ahol az általam felállított

választási lehetőségeket kellett értékelni aszerint, hogy mennyire volt jellemző a Kft.-nél. A választási lehetőségek: nem-, kismértékben-, közepes mértékben-, nagymértékben- és jelentős mértékben jellemző. A kérdés válaszait a 11. ábra mutatja be:



11. ábra: Miben jelentkezett/jelentkezik leginkább a válság hatása a cég számára?

Forrás: Saját szerkesztés a kérdőív adatai alapján

A 11. ábra alapján látni, hogy a *munkabérek késedelmes fizetése* kis- és közepes mértékben volt jellemző a válság kialakulásától, valószínűleg ez a likviditási problémákból adódik a vevők késedelmes fizetéséből adódóan. Ezt a ténytet a munkavállalók is alátámasztják, mert ketten állították azt, hogy közepes mértékben és ketten azt, hogy jelentős mértékben jellemző volt a *vevők késedelmes fizetése* a válság következtében.

A késedelmes fizetések vizsgálatához a kötelezettségfedezeti mutatót használtam.

7. táblázat: Kötelezettségfedezet

Mutató	Képlet	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Kötelezettségfedezet	Összes követelés	100%	86%	72%	74%	71%	81%
	Összes kötelezettség						

Forrás: Saját szerkesztés a Kft. beszámolóai alapján

A mutató adataiból kiderül, hogy a kötelezettségek nagysága javarészt megegyezik a követelésekkel. Ebből kifolyólag arra lehet következtetni, hogy azért léptek fel a vállalkozás részéről késedelmes fizetések, mert a vevői követelések sem voltak kifizetve, aminek következtében a cég sem tudta teljesíteni a kötelezettségeit.

A *kereslet csökkenéséhez* a foglalkoztatottak szerint közepes mértékben járult hozzá a válság kialakulása, aminek következtében a munkanapok és a munkaidő csökkenés is nagy

és közepes mértékben jellemző volt. A kereslet csökkenés következtében nem volt annyi munka a vállalatnak, hogy egész évben teljes munkaidőben tudta volna foglalkoztatni az embereit, ezért *létszámcsökkentésre* kényszerült azért, hogy ki tudja termelni a kiadásait, mert a foglalkoztatottak után fizetendő járulékok jelentős összeget képeznek.

8. táblázat: Foglalkoztatottak számának alakulása (fő)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Foglalkoztatottak száma	8	5	7	7	6	5

Forrás: Saját szerkesztés a Kft. beszámolói alapján

A létszám és munkaidő csökkentés ellenére *rossz munkahelyi légkör* nem alakult ki a vállalatnál. Hárman választották azt, hogy egyáltalán nem, ketten pedig azt, hogy csak kis mértékben volt érzékelhető. Valószínűleg ez abból adódik, hogy csak azok az alkalmazottak maradtak a cégnél, akik kezdetek óta együtt dolgoznak, így már egy megszokott csapatban végezhetik a munkájukat.

A következő kérdésnél arra szerettem volna választ kapni, hogy mit gondolnak a Kft. jelenlegi állapotáról, *érzékelhető-e még a válság jelenléte*. A válaszok alapján egyértelműen mindenki azt válaszolta, hogy a válság még tart, de a javulás már érzékelhető. Ezt alátámasztják a vállalkozás pénzügyi adatai is, mert láthatjuk, hogy a cég még közel sem heverte ki a válság hatásait.

A felmérés során kíváncsi voltam arra, hogy az *alkalmazottak életét hogyan befolyásolta* a válság. A válaszadók mindegyikére valamilyen hatással volt a gazdasági válság. Arra, hogy hogyan, szabadon válaszolhattak. Volt, akinek a felvett hitel kamata jelentős mértékben megnövekedett, így kevesebb pénze maradt a megélhetésre. Mindezek mellett szinte mindegyik munkavállaló állítása szerint nem csak a hitel kamatok, hanem az árszínvonal is emelkedett az évek során. Megdrágult a mindennapos élet, ami életszínvonal romláshoz vezetett.

A vállalat jövőjére vonatkozóan is tettem fel egy kérdést, mégpedig azt, hogy véleményük szerint a fejlődéshez milyen további lépések megtételére volna szükség. A kapott válaszokat a következő fejezetben mutatom be.

JAVASLATOK

Az alábbi fejezetben bemutatom a munkavállalók által kitöltött kérdőív utolsó kérdését, amely a vállalkozás további fejlődésére irányul, illetve a kapott eredményt kiegészítem a saját gondolataimmal is.

1. A munkavállalók javaslatai szerint bővíteni kellene a vállalkozás tevékenységi körét. Arra, hogy mégis milyen konkrét tevékenységi körre gondoltak nem tértek ki. Két munkavállaló szerint béremelésre is szükség van azért, hogy jobban motiválva legyenek a napi munkavégzés során.
2. A tevékenységi kör bővítését jó ötletnek tartom, főleg így, hogy uniós pályázat révén lehetőségük van egy új telephely létrehozására, ahol a szolgáltatási körök bővíthetnek. A béremelés is jó motiváció lehet a munkavállalóknak, hiszen jelenleg minimálbéren dolgoznak. Azonban csak a béremelést önmagában nem tartom hatékony eszköznek az emberi motiváció fokozására. A vállalkozásnak szükséges lenne egy ösztönzési rendszer kidolgozása is a béremelések mellett, amivel növelni lehetne az alkalmazottak elégedettségét.
3. Úgy gondolom, hogy a vállalkozás hatékonyságnövelő beruházása jó döntés volt, mert a válság beköszöntése utáni években már nem biztos, hogy lett volna erre lehetőség. A megfelelő technológiai színvonalú gépekkel és járművekkel való munkavégzés fokozza a foglalkoztatottak munkához való hozzáállását. A jövőre vonatkozóan is elengedhetetlen az eszközpark folyamatos fejlesztése, a megfelelő technológiai háttér biztosítása.
4. Az építőipar az egyik legkiszámíthatatlanabb iparágak közé tartozik, nagyon alacsony a vevők fizetési hajlandósága. Nagymértékű kintlévőségek következtében a vállalkozásnál likviditási problémák merülhetnek fel. A vevők késedelmes fizetése hatással van a munkavállalók bérének fizetési idejére is. Célszerű lenne a fizetési határidőket szűkíteni, ami nem egyszerű feladat, mert a válság hatására a vevők alkupozíciója jelentős mértékben nőtt.
5. Eddig a vállalkozás egyáltalán nem fordított figyelmet a marketingtevékenységekre, ezért úgy gondolom, hogy egy megfelelő reklámpolitika kialakítása elengedhetetlen lenne ahhoz, hogy a cég újra talpra tudjon állni.
6. Véleményem szerint a válság idején kialakított ösztönzései rendszerek további vizsgálatokat igényelne, mert viszonylag kevés szakirodalomban találtam arra

vonatkozóan információt, hogy egy vállalat miként motiválhatja az alkalmazottakat válsághelyzet idején.

ÖSSZEFOGLALÁS

A dolgozatom fő témája a gazdasági világválság hatásainak elemzése a magyar építőipari ágazatban. A válság hatása hazánkban minden ember számára érezhető volt ezért szerettem volna megtudni, hogy miként hatott a vizsgált vállalkozás munkaerő állományára is.

Az elméleti részben megvizsgáltam milyen okokra vezethető vissza a válság kialakulása és milyen fázisokon megy keresztül egy vállalat, amíg el nem éri a fizetéseképtelen (csődhelyzetben lévő) állapotot. Továbbá azt is megvizsgáltam, hogy az egyes szakaszokban milyen válságmenedzselést kell alkalmazni a vállalatoknál a válság hatásainak enyhítésére és kezelésére.

A bázisvállalatomnál a 2010-ben jelentkezett válság még mindig érezhető, de az elméleti részben bemutatott csődmodellek a következő pár évre nem jósolnak fizetéseképtelenséget a cégnél. Ennek ellenére mégis fontosnak tartom a pénzügyi adatok rendszeres vizsgálatát, mert bármikor előfordulhat egy hirtelen kialakuló krízis helyzet is.

A dolgozatomban arra kérdésre kerestem a választ, hogy a gazdasági világválság hogyan érintette a Paul és Társa Kft.-ét a munkavállalók szemszögéből. Szerettem volna megtudni, hogy mit gondolnak arról, hogy a vállalat tett-e valamilyen lépést annak érdekében, hogy a berobbanó válságot enyhítsék, valamint hatékonynak találták-e a megtett lépéseket. Az alkalmazottak szemszögéből is egyértelműen érezhető volt a gazdasági válság jelenléte. A tulajdonos kénytelen volt a létszámot csökkenteni, illetve a munkabéreket is csak késedelmesen tudta kifizetni a lánctartozások miatt. A válság kihatott a munkavállalók életére is, ugyanis az elemzés alapján jelentős életszínvonal csökkenésen mentek át.

Az építőipar az egyik legkiszámíthatatlanabb ágazatok közé tartozik a vevők gyenge fizetési hajlandóságából adódóan. Úgy gondolom, hogy hazánkban a kisvállalkozások támogatása elengedhetetlen lenne, és nagyobb figyelmet kellene fordítani rá, mert nagy szerepet játszanak a gazdaság fellendítésében.

IRODALOMJEGYZÉK

Szakirodalom

- Aktan, S. (2011): *Early Warning System for Bankruptcy: Bankruptcy Prediction*, 2011. december
<http://d-nb.info/1019790032/34> (letöltve: 2014. 09. 08.)
- Barlai, R., & Kövágó, G. (2004): *Krízismenedzsment, Kríziskommunikáció*. Budapest: Századvég Kiadó.
- Bihari, T. (2013): *Népszava Online*, 2013. november 05.
<http://nepszava.hu/cikk/1002238-nem-javul-romlik-az-epitoipar-helyzete> (letöltve: 2014. 09. 10.)
- Chikán, A., & Czakó, E. (2009): *Versenyben a világgal*. Budapest: Akadémia Kiadó.
- Dinya, L. (2005): *Szervezetek sikere és válsága*. Budapest: Akadémia Kiadó, p. 238, pp. 249-259
- Dr. Kocsis, J. (1994): *Változások menedzselése*. Budapest: Műszaki Könyvkiadó, p. 130
- Haseley, M. (2012): *An Analysis of the efficacy of the Altman and Springate Bankruptcy Models in Companies Listed on the Stock*, 2012. october
http://www.webster.ac.th/2012/pdf/thesis/2012-13/mba/Michael_Haseley.pdf (letöltve: 2014. 08. 04.)
- Hewitt, A. (2009): *Munkavállalói trendek és humán gyakorlatok Magyarországon*.
https://ceplb03.hewitt.com/bestemployers/hungary/mag/downloads/REPORTS/LMF_2009_orzagriport.pdf (letöltve: 2014. 09. 11.)
- Horváth, B. (2010): *Új kihívások a humánstratégiában- válság és valóság*.
<http://kgk.sze.hu/images/dokumentumok/kautzkiadvany2010/horvath%20bianka.pdf> (letöltve: 2014. 10. 18.)
- Index. (2009): *index.hu*, 2009. január 03.
<http://index.hu/gazdasag/magyar/eppc090101/> (letöltve: 2014. 10. 12.)
- Katits, E. (2000): *A vállalati válságkezelés pénzügyi módszerei*. Budapest: Perfekt Kiadó, pp. 31-33, pp. 36-38, pp. 40-42
- Katits, E. (2010): *A vállalati válság pénzügyi menedzselése*. Budapest: SALDO kiadó, p. 99
- Kotormán, A. (2009): *A mezőgazdasági vállalkozások felszámolásához vezető okok elemzése*, doktori (phd) értekezés. debreceni egyetem agrár- és műszaki tudományok centruma gazdálkodástudományi és vidékfejlesztési kar.
- KSH. (2013): *Jelentés az építőipar 2012. évi teljesítményéről*, 2013. június
<http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/jelepit/jelepit12.pdf> (letöltve: 2014. 09. 19.)
- KSH. (2014.): *Gyorstájékoztató A központi Statisztikai Hivatal legfrissebb adataiból*, 2014. április 16.
<http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/gyor/epi/epi21402.pdf> (letöltve: 2014. 07. 20.)
- KSH. (2014): *Gyorstájékoztató A központi Statisztikai Hivatal legfrissebb adataiból*, 2014. október 16.
<http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/gyor/epi/epi21408.pdf> (letöltve: 2014. 10. 16.)
- KSH. (2014): *Jelentés az építőipar 2013. évi teljesítményéről*, 2014. július
<http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/jelepit/jelepit13.pdf> (letöltve: 2014. 10. 09.)

- KSH. (2014, Budapest): *Központi Statisztikai Hivatal. A KSH jelenti Gazdaság és társadalom*
<http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/gyor/jel/jel1406.pdf> (letöltve: 2014. 09. 26.)
- KSH. (é.n.): *Tájékoztatási adatbázis Statisztikai témák szerint.*
<http://statinfo.ksh.hu/Statinfo/haViewer.jsp> (letöltve: 2014. 09. 20.)
- Miklós, G. (2011): *South East European Foundation International Relations Quarterly*
http://www.southeast-europe.org/pdf/07/DKE_07_M_V_Miklos-Gabor.pdf
 (letöltve: 2014. 10. 12.)
- MNB. (2014): *mn.b.hu, Terméktájékoztató a Növekedési Hitelprogram második szakaszának I. és II. pillére keretében folyósított refinanszírozási hitelek igénybevételének módjáról és feltételeiről* 2014. szeptember 25.
http://www.mnb.hu/Root/Dokumentumtar/MNB/Monetaris_politika/NHP/NHP2_folyt_termektajekoztato_2014szept25.pdf (letöltve: 2014. 10. 03.)
- Noszka, E. (2002): *A válságmenedzsment és hazai gyakorlata*. Budapest: SZIE-GTK-VTI egyetemi jegyzet, p. 12
- Noszka, E. (2009): *Változás- és válságmenedzsment az alapoktól*. Budapest: N&B
- Szabó-Morvai, Á. (2010): *HÉTFA Kutatóintézet, Válság hatása a kis-és középvállalkozásokra* 2010. szeptember, p. 25
http://hetfa.hu/wp-content/uploads/HMT03_Szabo-Morvai_Valsaghatasaakiseskozepvallalkozasokra_ISBN.pdf (letöltve: 2014. 09. 17.)
- Tóth, J. (2012): *Elektronikus Periodika Adatbázis Archivum: Válság és válságtudat*
http://epa.oszk.hu/00900/00997/00022/pdf/EPA00997_Letunk_2012_3_020_027.pdf
 f (letöltve: 2014. 09. 15.)
- Világgazdaság. (2008): *vg.hu, Gyorsítóprogram az építőipar számára*, 2008. október 08.
<http://www.vg.hu/gazdasag/gyorsito-program-az-epitoipar-szamara-242999>
 (letöltve: 2014. 10. 13.)
- Világgazdaság. (2009): *vg.hu, Válságkezelő intézkedések az építőipar fellendítéséért*, 2009. március 10.)
http://www.vg.hu/gazdasag/vg_online/gazdasag_-_belfold/090310_burany_263999
 (letöltve: 2014. 09. 08.)
- Virág, M. (1996): *Pénzügyi elemzés, csődelőrejelzés*. Budapest: Kossuth Kiadó.
- Virág, M. (2004): *Pénzügyi elemzés, csődelőrejelzés*. Budapest: Aula Kiadó, p. 77
- Virág, M., & Hajdu, O. (1996). *Pénzügyi mutatószámokon alapuló csődmodell-számítások*. Bankszemle.

Jogszabály

- Hatályos Jogszabályok Gyűjteménye. *1991. évi XLIX. törvény a csődeljárásról és a felszámolási eljárásról*
http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=99100049.TV (letöltve: 2014. 08. 06.)

Internetes források

- Eurostat: *Production in construction – annual data, percentage change*
http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=sts_coprgr_a&lang=en
 (letöltve: 2014. 09. 09.)

Lakásépítés, lakásmegszűnés, üdülőépítés (KSH)

http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_zrs001.html (letöltve: 2014. 09. 10.)

Milyen stratégiát alkalmazzunk munkavállalóink motiválására a válság idején?

<http://www.merten.hu/milyen-strategiat-alkalmazzunk-munkavallaloink-motivalasara-a-valsag-idejen/> (letöltve: 2014. 09. 27.)

Magyar Épületgépészek Szövetsége. (é.n.). *megsz.hu*, *Válságkezelő intézkedések*

http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:l3d4kkgE6FwJ:www.megsz.hu/letolt/csoposta/valsagkezelo_intezkedesek.doc+&cd=1&hl=hu&ct=clnk&gl=hu&client=safari (letöltve: 2014. 10. 12.)

MTI. (dátum nélk.). *Fórum Akadémia*, *Folytatódik az építőipari termelés növekedése a szakértők szerint*

<http://forumakademia.hu/folytatodik-az-epitoipari-termeles-novekedese-szakertok-szerint> (letöltve: 2014. 09. 24.)

MELLÉKLETEK

1. MELLÉKLET: SZERVEZETEK BESOROLÁSA SZÁMSZERŰSÍTHETŐ JELLEMZŐK ALAPJÁN

Mutató	Dinamikus állapot	Stabil állapot	Labilis állapot	Válságos állapot
Saját tőke aránya	75% felett	60-70% között	40-60% között	40% alatt
Forgóeszközarány	65% felett	50-65% között	40-50% között	40% alatt
Vevő-szállító arány	1,5 felett	1,5-1,2 között	1,2-1,0 között	1,0 alatt
Likviditási gyorsráta	0,6 felett	0,4-0,6 között	0,2-0,4 között	0,2 alatt
Adósságszolgálat	1,0 felett	1,0-0,6 között	0,5-0,6 között	0,5 alatt
Értékesítés közvetlen költség-szintje	70% alatt	70-80% között	80-90% között	90% felett
Tőkearányos üzleti eredmény	15% felett	15-8% között	8-3% között	3% alatt
Bevételarányos üzleti eredmény	10% felett	6-10% között	3-6% között	3% alatt

2. MELLÉKLET: PAUL ÉS TÁRSA KFT., MÉRLEG, 2008-2009

NORMÁL EGYSZERŰSÍTETT ÉVES MÉRLEG "A" típus

Cégnév: Paul és Társa Kft	Cégjegyzékszám: 05-09-009647
KSH szám: 12844467-4521-113-05	Pénzegység: EZER HUF
Beszámolási időszak: 2009.01.01. - 2009.12.31.	

Tétel (sor) megnevezés	Előző év	Módosítás	Tárgyév
1 A. Befektetett eszközök (02.+04.+06. sor)	13158		13727
2 I. Immateriális javak	109		54
3 2. sorból: Immateriális javak érték helyesbítése			
4 II. Tárgyi eszközök	13049		13673
5 4. sorból: Tárgyi eszközök érték helyesbítése			
6 III. Befektetett pénzügyi eszközök			
7 6. sorból: Befektetett pénzügyi eszközök érték helyesbítése			
8 6. sorból: Befektetett pénzügyi eszközök értékelési különbözete			
9 B. Forgóeszközök (10.+11.+14.+16. sor)	17799		12719
10 I. Készletek			
11 II. Követelések	17350		11472
12 11. sorból: Követelések értékelési különbözete			
13 11. sorból: Származékos ügyletek pozitív értékelési különbözete			
14 III. Értékpapírok			
15 14. sorból: Értékpapírok értékelési különbözete			
16 IV. Pénzeszközök	449		1247
17 C. Aktív időbeli elhatárolások			500
18 Eszközök összesen (01.+09.+17. sor)	30957		26946
19 D. Saját tőke (20.+22.+23.+24.+25.+26.+29. sor)	13570		13570
20 I. Jegyzett tőke	3000		3000
21 20. sorból: visszavásárolt tulajdoni részesedés névértéken			
22 II. Jegyzett, de még be nem fizetett tőke(-)			
23 III. Tőketartalék			
24 IV. Eredménytartalék	1401		5230
25 V. Lékötött tartalék	4396		5340

NORMÁL EGYSZERŰSÍTETT ÉVES MÉRLEG "A" típus

Cégnév: Paul és Társa Kft	Cégjegyzékszám: 05-09-009647
KSH szám: 12844467-4521-113-05	Pénzegység: EZER HUF
Beszámolási időszak: 2009.01.01. - 2009.12.31.	

Tétel (sor) megnevezés	Előző év	Módosítás	Tárgyév
26 VI. Értékelési tartalék (27.-28. sorok)			
27 Érték helyesbítés értékelési tartaléka			
28 Valós értékelés értékelési tartaléka			
29 VII. Mérleg szerinti eredmény	4773		0
30 E. Céltartalékok			
31 F. Kötelezettségek (32.+33.+34. sor)	17360		13376
32 I. Hátrasorolt kötelezettségek			
33 II. Hosszú lejáratú kötelezettségek			
34 III. Rövid lejáratú kötelezettségek	17360		13376
35 34. sorból: Kötelezettségek értékelési különbözete			
36 34. sorból: Származékos ügyletek negatív értékelési különbözete			
37 G. Passzív időbeli elhatárolások	27		
38 Források összesen (19.+30.+31.+37. sor)	30957		26946

3. MELLÉKLET: PAUL ÉS TÁRSA KFT., MÉRLEG, 2010-2011

NORMÁL EGYSZERŰSÍTETT ÉVES MÉRLEG "A" típus

Cégnév: Paul és Társa Kft	Cégjegyzékszám: 05-09-009647
KSH szám: 12844467-4120-113-05	Pénzegység: EZER HUF
Beszámolási időszak: 2011.01.01. - 2011.12.31.	

Tétel (sor) megnevezés	Előző év	Módosítás	Tárgyév
1 A. Befektetett eszközök (02.+04.+06. sor)	10374		8257
2 I. Immateriális javak			
3 2. sorból: Immateriális javak érték helyesbítése			
4 II. Tárgyi eszközök	10374		8257
5 4. sorból: Tárgyi eszközök érték helyesbítése			
6 III. Befektetett pénzügyi eszközök			
7 6. sorból: Befektetett pénzügyi eszközök érték helyesbítése			
8 6. sorból: Befektetett pénzügyi eszközök értékelési különbözete			
9 B. Forgóeszközök (10.+11.+14.+16. sor)	16445		23713
10 I. Készletek	5138		7787
11 II. Követelések	9130		13286
12 11. sorból: Követelések értékelési különbözete			
13 11. sorból: Származékos ügyletek pozitív értékelési különbözete			
14 III. Értékpapírok			
15 14. sorból: Értékpapírok értékelési különbözete			
16 IV. Pénzeszközök	2177		2640
17 C. Aktív időbeli elhatárolások	107		471
18 Eszközök összesen (01.+09.+17. sor)	26926		32441

NORMÁL EGYSZERŰSÍTETT ÉVES MÉRLEG "A" típus

Cégnév: Paul és Társa Kft	Cégjegyzékszám: 05-09-009647
KSH szám: 12844467-4120-113-05	Pénzegység: EZER HUF
Beszámolási időszak: 2011.01.01. - 2011.12.31.	

Tétel (sor) megnevezés	Előző év	Módosítás	Tárgyév
19 D. Saját tőke (20.+22.+23.+24.+25.+26.+29. sor)	14170		14245
20 I. Jegyzett tőke	3000		3000
21 20. sorból: visszavásárolt tulajdoni részesedés névértéken			
22 II. Jegyzett, de még be nem fizetett tőke(-)			
23 III. Tőketartalék			
24 IV. Eredménytartalék	5230		7903
25 V. Lekötött tartalék	5340		3267
26 VI. Értékelési tartalék (27.-28. sorok)			
27 Érték helyesbítés értékelési tartaléka			
28 Valós értékelés értékelési tartaléka			
29 VII. Mérleg szerinti eredmény	600		75
30 E. Céltartalékok			
31 F. Kötelezettségek (32.+33.+34. sor)	12734		18073
32 I. Hátrasorolt kötelezettségek			
33 II. Hosszú lejáratú kötelezettségek			
34 III. Rövid lejáratú kötelezettségek	12734		18073
35 34. sorból: Kötelezettségek értékelési különbözete			
36 34. sorból: Származékos ügyletek negatív értékelési különbözete			
37 G. Passzív időbeli elhatárolások	22		123
38 Források összesen (19.+30.+31.+37. sor)	26926		32441

4. MELLÉKLET: PAUL ÉS TÁRSA KFT., MÉRLEG, 2012-2013

NORMÁL EGYSZERŰSÍTETT ÉVES MÉRLEG "A" típus

Cégnév: Paul és Társa Kft	Cégjegyzékszám: 05-09-009647
KSH szám: 12844467-4120-113-05	Pénzegység: EZER HUF
Beszámolási időszak: 2013.01.01. - 2013.12.31.	

Tétel (sor) megnevezés	Előző év	Módosítás	Tárgyév
1 A. Befektetett eszközök (02.+04.+06. sor)	5508		16337
2 I. Immateriális javak			
3 2. sorból: Immateriális javak értékhelyesbítése			
4 II. Tárgyi eszközök	5508		16337
5 4. sorból: Tárgyi eszközök értékhelyesbítése			
6 III. Befektetett pénzügyi eszközök			
7 6. sorból: Befektetett pénzügyi eszközök értékhelyesbítése			
8 6. sorból: Befektetett pénzügyi eszközök értékelési különbözete			
9 B. Forgóeszközök (10.+11.+14.+16. sor)	17929		45141
10 I. Készletek	11250		9000
11 II. Követelések	6129		35919
12 11. sorból: Követelések értékelési különbözete			
13 11. sorból: Származékos ügyletek pozitív értékelési különbözete			
14 III. Értékpapírok			
15 14. sorból: Értékpapírok értékelési különbözete			
16 IV. Pénzeszközök	550		222
17 C. Aktív időbeli elhatárolások			
18 Eszközök összesen (01.+09.+17. sor)	23437		61478

NORMÁL EGYSZERŰSÍTETT ÉVES MÉRLEG "A" típus

Cégnév: Paul és Társa Kft	Cégjegyzékszám: 05-09-009647
KSH szám: 12844467-4120-113-05	Pénzegység: EZER HUF
Beszámolási időszak: 2013.01.01. - 2013.12.31.	

Tétel (sor) megnevezés	Előző év	Módosítás	Tárgyév
19 D. Saját tőke (20.+22.+23.+24.+25.+26.+29. sor)	14816		16988
20 I. Jegyzett tőke	3000		3000
21 20. sorból: visszavásárolt tulajdoni részesedés névértéken			
22 II. Jegyzett, de még be nem fizetett tőke(-)			
23 III. Tőketartalék			
24 IV. Eredménytartalék	7978		11815
25 V. Lekötött tartalék	3267		
26 VI. Értékelési tartalék (27.-28. sorok)			
27 Értékhelyesbítés értékelési tartaléka			
28 Valós értékelés értékelési tartaléka			
29 VII. Mérleg szerinti eredmény	571		2173
30 E. Céltartalékok			
31 F. Kötelezettségek (32.+33.+34. sor)	8609		44490
32 I. Hátrasorolt kötelezettségek			
33 II. Hosszú lejáratú kötelezettségek			8825
34 III. Rövid lejáratú kötelezettségek	8609		35665
35 34. sorból: Kötelezettségek értékelési különbözete			
36 34. sorból: Származékos ügyletek negatív értékelési különbözete			
37 G. Passzív időbeli elhatárolások	12		
38 Források összesen (19.+30.+31.+37. sor)	23437		61478

5. MELLÉKLET: PAUL ÉS TÁRSA KFT., ÖSSZESÍTETT MÉRLEG

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
A. BEFEKTETETT ESZKÖZÖK	13 158	13 727	10 374	8 257	5 508	16 337
I. Immateriális javak	109	54	-	-	-	-
II. Tárgyi eszközök	13 049	13 673	10 374	8 257	5 508	16 337
III. Befektetett pénzügyi eszközök	-	-	-	-	-	-
B. FORGÓESZKÖZÖK	17 799	12 719	16 455	23 713	17 929	45 141
I. Készletek			5 138	7 787	11 250	9 000
II. Követelések	17 350	11 472	9 130	13 286	6 129	35 919
III. Értékpapírok	-	-	-	-	-	-
IV. Pénzeszközök	449	1 247	2 177	2 640	550	222
C. AKTÍV IDŐBELI ELHATÁROLÁSOK		500	107	471		
Eszközök összesen	30 957	26 946	26 926	32 441	23 437	61 478
D.SAJÁT TŐKE	13 570	13 570	14 170	14 245	14 816	16 988
I.Jegyzett tőke	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000
II. Jegyzet, de még be nem f.t.						
III. Tőketartalék						
IV. Eredménytartalék	1 401	5 230	5 230	7 903	7 978	11 815
V. Lekötött tartalék	4 396	5 340	5 340	3 267	3 267	
VI. Értékelési tartalék						
VII. Mérleg szerinti eredmény	4 773	-	600	75	571	2 173
E. CÉLTARTALÉKOK						
F. KÖTELEZETTSÉGEK	17 360	13 376	12 734	18 073	8 609	44 490
I. Hátrasorolt kötelezettségek						
II. Hosszú lejáratú kötelezettségek						8 825
III. Rövid lejáratú kötelezettségek	17 360	13 376	12 734	18 073	8 609	35 665
G. PASSZÍV IDŐBELI ELHATÁROLÁSOK	27		22	123	12	
Források összesen	30 957	26 946	26 926	32 441	23 437	61 478

6. MELLÉKLET: KÉRDŐÍV

Az alábbi kérdőív kitöltésével, értékes információkkal járul hozzá szakdolgozati kutatásomhoz. Segítségét és válaszait előre is köszönöm!

Kérem, a megadott lehetőségeknél a választását karikázza be.

1. Mióta dolgozik a vállalkozásnál?

2. Milyen beosztásban dolgozik a vállalkozásnál?

3. Ön szerint érintette a válság a vállalkozást?

- igen, érintette a vállalkozást
- nem érintette a vállalkozást
- nem tudom, hogy érintette-e a vállalkozást

4. Hogyan érintette a válság a céget?

- Nem érintette, nem okozott problémát
- Kisebb problémákat okozott
- Jelentős problémákat okozott
- Súlyos nehézségeket okozott
- Pozitívan érintette, javulást hozott

5. Mit gondol, milyen lépéseket tett a cég a válság elkerülésére? (Több válasz megjelölése is lehetséges)

- árcsökkentés
- olcsóbb beszerzés
- beruházások elhalasztása
- bércsökkentés
- telepbezárás
- fizetések elhalasztása
- áremelés
- létszámcsökkentés
- hitelek átütemezése
- hatékonyságnövelés
- egyik sem
- egyéb: -----

6. Mit gondol, hatékonyak voltak az alkalmazott lépéseket a válság elkerülésére?

- Igen
- Inkább igen
- Inkább nem
- Nem
- Nem tudom

7. Miben jelentkezett/jelentkezik leginkább a válság hatása a cég számára? Kérem, jelölje meg a megfelelőnek tartott választát.

	Nem jellemző	Kismértékben jellemző	Közepes mértékben jellemző	Nagymértékben jellemző	Jelentős mértékben jellemző
Létszámcsökkentés					
Munkaidő csökkentés					
Munkanapok csökkentése					
Bércsökkentés					
Rossz munkahelyi légkör					
Keresletcsökkentés					
Vevők késedelmes fizetése					
Munkabérek késedelmes fizetése					
Egyéb:					

8. Ön szerint hol tart most a vállalkozás?

- A válság nem érintett bennünket.
- A válság még tart- kezdete óta romlott a helyzetünk.
- A válság még tart- javulást nem érzékelünk
- A válság még tart- de a javulás már érezhető
- Kilábalunk a válságból, a javulás érezhető.

9. Önt befolyásolta a gazdasági válság az életében?

- igen
- nem
- nem tudom

10. Hogyan befolyásolta az életét a gazdasági válság? (Kérem, abban az esetben válaszoljon, ha az előző kérdésnél az igent jelölte be.)

11. Mit gondol, a vállalkozás fejlődése érdekében milyen további lépések megtételére volna szükség?

12. Neme:

- Férfi
- Nő

Az Ön kora: -----

Az Ön iskolai végzettsége: -----