

OTDK-dolgozat

2023

BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM
PÉNZÜGYI ÉS SZÁMVITELI KAR

VÁLLALATI VÁLSÁGKEZELÉS
CORPORATE CRISIS MANAGEMENT

Ajtay Adrienn

Konzulens: Dr. Hegedűs Szilárd

Kézirat lezárásának dátuma: 2022. 11. 05.

TARTALOMJEGYZÉK

TARTALOMJEGYZÉK	3
ÁBRÁK JEGYZÉKE:	4
TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE:.....	4
BEVEZETÉS	1
1. TÉMA, A DOLGOZAT CÉLJAI, KUTATÁSI KÉRDÉSEK	3
2. IRODALMI ÁTTEKINTÉS: A SIKER ÉS A SIKERTELENSÉG.....	5
3. A VÁLSÁG	7
3.1. A VÁLSÁG FAJTÁI	7
3.2. KIALAKULÁS OKAI	7
3.2.1. Vállalati életgörbe és makrogazdasági ciklusok	8
3.2.2. Regionális környezet.....	10
3.3. A FENYEGETETTSÉG MÉRTÉKE – VÁRT REAKCIÓ GYORSASÁGA.....	12
3.4. A VÁLSÁG FÁZISAI	14
4. VÁLSÁGKEZELÉSI STRATÉGIÁK	15
4.1. ADATGYŰJTÉS.....	15
4.1.1. A „diagnózis” felállítása.....	15
4.1.2. A pénzügyi elemzés.....	16
4.2. VÁLSÁGKEZELÉSI STRATÉGIA KIDOLGOZÁSA.....	20
4.2.1. A Parise-féle válságkezelés pontjai.....	20
4.2.2. Egy másik megközelítés: A háromlépcsős válságkezelési stratégia	21
4.2.3. A legegyszerűbb csoportosítás	22
4.3. KRÍZISKEZELŐ, MEGOLDÁST SEGÍTŐ TOVÁBBI TÉNYEZŐK.....	23
5. NAPJAINK KÜLSŐ KÖRNYEZETE	26
5.1. COVID-19 KIHÍVÁSOK.....	26
5.1.1. Állami támogatások fontossága.....	27
5.1.2. A válságkezelés beépítése a stratégiába	29
5.2. 2022-ES ÉV AKTUÁLIS KIHÍVÁSAI	31
5.2.1. Rövid áttekintés a jelen gazdasági helyzetről.....	31
5.2.2. Esettanulmányok - Dokumentumelemzés webelemzés módszerével.....	32
6. ESETTANULMÁNYOK, SAJÁT INTERJÚK EREDMÉNYEI	36
6.1. VIRÁG ÁLOM (E. V.)	37
6.2. NEOCON KFT.	42
6.3. ADVERTICUM ZRT.	49
6.4. DIGITAL THINKERS KFT.....	57
7. A KUTATÁS EREDMÉNYEI	62
8. ÖSSZEFOGLALÁS	64
IRODALOMJEGYZÉK:	66
MELLÉKLETEK	I
1. MELLÉKLET: KÉRDÉSEK A VÁLLALATOK VEZETŐIHEZ AZ INTERJÚK SORÁN.....	II
2. MELLÉKLET: A VÁLLALKOZÁSOK MÉRLEGE, EREDMÉNYKIMUTATÁSA, A PÉNZÜGYI MUTATÓK SZÁMOLÁSÁHOZ HASZNÁLT ADATOK	II

ÁBRÁK JEGYZÉKE:

1. ábra: Sikeres menedzserek és vállalataik	5
2. ábra: Vállalati életgörbe és konjunktúraciklusok egymásra hatása.....	9
3. ábra: Üres álláshelyek száma és aránya nemzetgazdasági áganként	11
4. ábra: Válságok fajtái	13
5. ábra: Válság fokozata a fenyegetettség mértéke alapján	13
6. ábra: „Ráta piramis”; logikai összefüggés a különböző mutatók között	17
7. ábra: Szüneteltetések száma és aránya	27
8. ábra: Támogatott és nem támogatott vállalkozások kilátásai	28
9. ábra: Cégek válságmenedzsment stratégiájába beépülő elemek	30
10. ábra: Sikeres válságkezelés kulcsszavai	64

TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE:

1. táblázat: A Budapesti vállalkozások 2022-es kihívásokra adott válaszai	35
2. táblázat: Virág álom válságai, annak fajtái, ajánlott és gyakorlati megoldások	41
3. táblázat: A NeoCon Kft. pénzügyi mutatói	46
4. táblázat: A NeoCon Kft. válsághelyzetei, fajtái, elméleti és gyakorlati megoldások	48
5. táblázat: Az Adverticum Zrt. pénzügyi mutatói	52
6. táblázat: Adverticum Zrt. válsághelyzetei, fajtái, elméleti és gyakorlati megoldások ..	56
7. táblázat: A Digital Thinkers Kft. pénzügyi mutatói	59
8. táblázat: Digital Thinkers Kft. válságai, fajtái, elméleti és gyakorlati megoldások	61
9. táblázat: Digital Thinkers Kft.	Hiba! A könyvjelző nem létezik.
10. táblázat: Adverticum Zrt.	Hiba! A könyvjelző nem létezik.
11. táblázat: NeoCon Kft.	Hiba! A könyvjelző nem létezik.

BEVEZETÉS

2022-ben már nem az első, globális hatású válsaggal kell szembenéznie a világnak. Ezen idő alatt közről figyelemmel követtem, amint a környezetemben működő vállalkozásoknak évről évre újra kellett tervezniük célkitűzéseiket és azok megvalósításához rendelkezésre álló eszközöket. A 2008-as válságot követően egyre nagyobb figyelem irányul a tudatos válságkezelés témája felé, mely jelenünk eseményeivel csak tovább fokozódik. Mindegyik üzleti ág rá van kényszerítve a folyamatos gyors és innovatív reagálásra a gyorsan változó külső és belső tényezők miatt. Különös tekintettel a vállalati szférára, ahol nem pusztán az életben maradás, hanem a versenyképes működés, a profitszerzés is szerepel a kitűzött célok között. Válságos időben nem pusztán „túlélni”, hanem nyereségesen is működni rendkívül összetett feladat, melynek egyik legfontosabb pillére a gyors és helyes reagálás a fellépő krízisre (akár még annak bekövetkezését megelőzően).

Jonathan L. Bernstein, A Manager's guide to crisis management c. könyv szerzője és a Bernstein válságkezelő cég alapítója egy interjúban elmondta, hogy az elmúlt öt évben a cégvezetők érdeklődése ugrásszerűen megnőtt a válságkezelés iránt, azon belül is főként a megelőzés lehetőségeit szeretnék szakemberektől elsajátítani. A könyvben első sorban arra hívja fel a figyelmet, hogy a legrosszabb stratégia, ha „struccpolitikát” folytatnak a válságot érzékelő szervezeti tagok.

Egy hamar felfedezett és feltárt probléma ugyanis megakadályozza az esélyét a bajok halmozódásának, így különös hangsúlyt helyeznek a cégek a megelőző intézkedésekre. Egy érdekes paradoxon, hogy gyakran épp azok a vállalatok, amelyek nem képesek elég erőforrást fektetni egy – a válság esetén alkalmazandó – kríziskezelő tervre, szenvednek a leghamarabb a válságtól, míg azok, akiknek jól kidolgozott akciótervük van erre a célra, nem találkoznak elmélyült válsággal a cég életében.

Fontosnak tartom megjegyezni, hogy válsághelyzetnek tekinthető minden olyan tényező, amely negatívan hat a vállalatra, vagy annak érintettjeire. Az, hogy a válsághelyzetet mikor, hogyan és milyen gyorsan képes kezelni, nagyban meghatározza egy vállalkozás sikerét.

Számos kutatás eredményeiből szemezgettem ehhez a dolgozatnak a megírásához, ugyanis a válságmenedzselés tapasztalataiból arra következtethetünk, hogy a vállalatoknál megjelenő krízis háttérében általában sokrétű probléma áll. Ahogyan egy egészséges szervezet küzd egy betegséggel, úgy és annyi féleképpen küzdenek a vállalatok is a válság különböző hatásaival, fázisaival. Nem könnyű elméletben, általánosítva a válságkezelésről beszélni, hiszen sokszor egy vállalatnak egyszerre kell javítania a pénzügyi, stratégiai, jövedelmezőségi vagy piaci helyzetén is. Meg kell vizsgálnunk az adott vállalat történetét, iparágának helyzetét, sőt,

a makrogazdasági folyamatokat is. Ehhez mindezen területek átfogó ismerete és elmélyült elemzése szükséges. Néhány leegyszerűsített, példaadó esettanulmányon kívül nem is kísérelnék meg belebonyolódni a vállalatok különböző területeinek részletes elemzésébe. Azt szeretném összegyűjteni, hogy az olyan sok menedzsereknek szóló könyv végén pusztán egy-egy fejezetet érdeklő válságmenedzsment milyen alapvető tényezőktől válik igazán hatékonná. Néhány, a szakirodalomban ajánlott válság megelőzésére, felismerésére, kezelésére szolgáló technikát szeretnék megismertetni, ezzel elméleti háttérrel adva a kutatásomnak. Ezen kívül körünk válságos időszakait szeretném kiemelni, hogy a 2020-as évek világjárványa és a háború okozta energiaár-emelkedés, valamint infláció adta körülmények hogyan befolyásolják a vállalkozók kilátásait, milyen válaszokat adnak ezekre a kihívásokra, illetve milyen külső segítségre számíthatnak. Kutatásom során vállalatvezetőktől személyesen kapott tanácsokból válogattam, hasonló problémákra visszatérően jó megoldásokat keresve, illetve az elméleti alapokat összehasonlítva a gyakorlatban sikeresnek bizonyuló megoldásokkal. Válságok idején alkalmazott stratégiáik nem csak tanulságosak, hanem figyelmeztető értékűek is, ugyanis, ha az eredményes időszakokat tudatosan tervezett tartalékképzés, válságstratégiai tervezés előzi meg, a vállalkozások felkészültebben reagálhatnak a krízishelyzetre.

Végül a sikeres válságkezelés témakörében végzett kutatás eredményeit szeretném leírni, a főbb pontokat összehasonlítani és a közös sikerre vezető jellegzetes gondolkodási módokat összegyűjteni, ezáltal életszerű példákon, esettanulmányok tapasztalatain keresztül segítséget nyújtani néhány kihívásban, amely napjainkban is felmerülhet.

1. TÉMA, A DOLGOZAT CÉLJAI, KUTATÁSI KÉRDÉSEK

Kutatásom során esettanulmányok, vállalatok életének leírásainak hosszú sorát olvastam érdeklődéssel, és arra kellett rájönnöm, hogy ahány vállalat, annyi féle probléma létezik és annál még több megoldás kínálkozik a kezelésükre. Mégis, ezeket a szerteágazó tapasztalatokat igyekeztem leszűkíteni: méret szerint a kis-, és középvállalkozásokat, működési terület szerint Közép-Európa, azon belül Budapest környezetét vizsgálni. Dolgozatomban áttekintést szeretnék adni a különböző jelenleg érvényben levő válságkezelési technikákról, a válságok elméleti háttéréről, napjaink aktuális kihívásairól és végül a gyakorlatban alkalmazott kríziskezelés tapasztalatairól néhány saját hazai esettanulmány segítségével.

Mindezek fényében arra keresem a választ, hogy melyek azok a meghatározó intézkedések, amelyek alapvető fontosságúak minden vállalkozás életében (ha léteznek ilyenek) ahhoz, hogy túl tudjanak lendülni a fellépő kríziseken. A dolgozat fő kérdése: milyen sikeres vállalati válságkezelési technikák léteznek, elsősorban Magyarországon, a budapesti kis-, és középvállalkozások körében?

A 2.-tól az 5. fejezetben fel szeretném tárni a szakirodalom legismertebb, legelterjedtebb válságmegelőzési, - és kezelési technikákat, a vállalat sikeressége fölött határozó vezetői készségeket, döntéseket, a válság felismerését elősegítő tényezőket. Ehhez elsőként áttekintem, hogy mitől nevezhetünk egy vállalkozást „sikeresnek”, majd, hogy milyen fajtái és okai és fázisai vannak egy vállalati válság kialakulásának. Ezután az 5. fejezetben néhány jelenleg is érvényben lévő, hatásos válságkezelési stratégiát szeretnék részletesebben megvizsgálni, majd a 2020-as koronavírus válság és napjaink – számos gazdasági szereplő szemszögéből nézve – szintén válságos időszakának hatásaira és tanulságaira is ki szeretnék térni.

Végül a 6. fejezetben néhány, a környezetemben működő magyar, budapesti kis- és középvállalkozás vezetőjével készített interjú tapasztalatait szeretném összevetni a témáról a szakirodalomra támaszkodva a dolgozat kutatási kérdéseiről kialakított előzetes elvárásaimmal:

1: A nagyvállalatokhoz hasonlóan a kis-, és középvállalkozások életében is megtalálható néhány a feltárt krízisek közül, emiatt előzetes elvárásaim szerint a szakirodalomban fellelhető válságkezelési és megelőzési módszerek az általam vizsgált vállalatoknál is felismerhetők. Léteznie kell tehát olyan stratégiáknak, amit az egymáshoz közeli ágazatban működő és hasonló problémákkal küzdő cégek bátran elleshetnek egymástól.

2: A folyamatos pénzügyi helyzet elemzése jó kiindulási pont a válságok korai szakaszában történő felismeréséhez, ezért például a pénzügyi elemzéshez használt mutatók – bár fenntartással kezelendők, széles körben adnak alapot a vállalatok válságkezelési stratégiájának

megtervezéséhez, ezért a vállalkozások vezetői, vagy tanácsadói számára értékes információt jelentenek.

3: A válságok ellenére is pozitív kilátást (különösen a magyar kisvállalkozások esetében) nagyban segítik az állami támogatások, például a kedvező hitelkonstrukciók, a fizetési moratórium, vagy a munkahelymegőrző támogatás.

Alkalmazott kutatási módszertan: A kutatásom egyaránt tartalmaz szakirodalomból olvasott válsággal, válságkezeléssel kapcsolatos ismeretanyagok feldolgozását és aktuális cikkekből, felmérésekből, folyóiratokból, esettanulmányokból nyert adatokat is. Ezáltal mind a kvalitatív, mind a kvantitatív adatgyűjtéssel igyekeztem alátámasztani a feltett kérdésekre megállapított válaszaimat. A válságkezelési téma összetettsége miatt nem lett volna elég pusztán egyikre, vagy másikra hagyatkozva elvégezni az elemzést, ugyanis a két féle módszer előnyeit kihasználva árnyaltabb képet tudok adni a jelenleg érvényes sikeres vállalati válságkezelésekről. A kvantitatív adatokat elsősorban az általam feltett megállapítás aktualitásának bizonyítására, illetve a sejtésem indoklására használtam. A reprezentatív, nagy volumenű kutatások eredménye megbízhatóan és tömören, számszerűen jellemzi a kutatás alapfeltevéseit. A kérdéseimre adott válaszban ennél finomabb, árnyaltabb eredmények megjelenítését is lehetővé kellett tennem, ezért ezeket elsősorban kvalitatív adatgyűjtéssel igazoltam, például válságba került vállalatok esettanulmányait olvastam, illetve vállalatvezetőknek tettem fel a kérdéseimet a dolgozat fő kérdéseivel kapcsolódóan. Az esettanulmányok feldolgozása, az interjúk elemzése által bemutathattam, mennyire eltér a vállalatvezetők által a valóságban tapasztalt probléma a kérdőívekben, modellekben leegyszerűsített krízisektől. Továbbá az interjúkat követő tartalom-elemzés esélyt adott a számszerű adatok háttérében álló indokok kifejtésére is.

Fontosnak tartom megjegyezni, hogy a kutatásom ezen formája nem kellően reprezentatív ahhoz, hogy általánosan érvényben levő következtetésekre adjon okot, azonban a környezetemben működő vállalkozások attitűdjére ez a mintavétel is jól rámutat. A végzett kutatás eredményei tanulságosak lehetnek a válságkezelés területén még kevésbé tapasztalt vállalkozóknak, valamint azoknak a kutatóknak, akik a témában való jártasságukat tovább szeretnék mélyíteni elgondolkodtató példák, új felvetések nyomán.

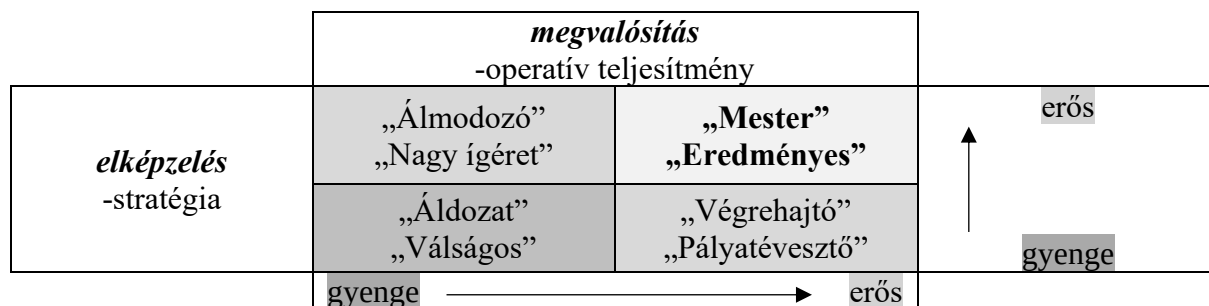
2. IRODALMI ÁTTEKINTÉS: A SIKER ÉS A SIKERTELENSÉG

Meghatározni, hogy milyen A sikeres vállalat, nem könnyű feladat, ugyanis az, hogy a szervezet eredményes, hatékony, vagy jövedelmező legyen, gyakran nem egyszerre megvalósítható. Eredményes ugyan, ha az érintettjeinek érdekeit egyaránt valósággá tudja tenni, de csak akkor hatékony, ha a benne rejlő lehetőségeket (kapacitást, alapanyagokat, humán erőforrást, tőkét) maximálisan ki tudja használni.

Az azonban kétségtelen, hogy a vállalat akkor vall kudarcot, ha a menedzsmentnek sem a szervezet eredetileg kitűzött céljaihoz, stratégiájához nem sikerült hű maradni, sem ötlete nincs az új stratégiára, a jövő kihívásainak leküzdésére.

Természetesen ez a kérdés sem fehér és fekete, az igazság általában a két végpont között található. A stratégiai elképzelésekben a kreativitást, innovatív meglátást, a megvalósítás erős- ségében pedig a gyakorlati tényezőket kell javítani. Így a „jó hír” a vállalatok számára az, hogy általában nagy mértékben a menedzsment munkája és képességei határozzák meg a szervezet sikerét, így ők egy-egy paraméteren hamar és nagy mértékben változtathatnak – sőt, ez a fel- adatuk.

Ezek alapján a szakirodalom megkülönböztet menedzsmentípusokat (1. ábra), akik az előbb említett elméleti (elképzelés) és gyakorlati (megvalósítás) rátermettségnek különböző szintjein állnak: Mindkét tényezőben erős vállalat („Eredményes”) menedzsmentje („Mester”) a vállalat érintettjeinek céljai között - a maximális kihasználtság mellett - tud egyensúlyt terem- teni. (Dinya, 2000)



1. ábra: Sikeres menedzserek és vállalataik

Forrás: Dinya, 2000 alapján saját szerkesztés

A sikeres vállalat meghatározó tényezői közé tartozik tehát a stabilitás és rugalmasság együttes alkalmazása abból a célból, hogy a külső körülményekre folyamatosan újabb és újabb válaszokat adjon, ugyanakkor megőrizze vevői és befektetői körében az eredeti profilját, hite- lességét és megbízhatóságát.

Ahogy fentebb is leírtam, nagyon jelentős szerepet töltenek be a vállalatnál dolgozó személyek emberi tulajdonságai és a személyek közötti összhang – ugyanakkor a belső tényezőkről már számtalan elemzés született. Jól összeszedett, pontokba szedett tanulmányok szólnak arról, hogy milyen személyiségjegyekben, tulajdonságokban kell fejleszteni a vállalat vezetőit és alkalmazottait; milyen konfliktuskezelő technikákat érdemes alkalmazni a szervezet belső bomlásának elkerülése érdekében, ...stb. Ezeknek az endogén tényezőknek a feltárása főként a pszichológia, humán menedzsment feladata. Ennek a dolgozatnak a fő témájaként a vállalatot ért váratlan helyzeteket, újítást, változtatást sürgető hatásokat és az azokra adott vállalati válaszokat határoztam meg.

3. A VÁLSÁG

A válsághelyzet számos olyan problémát felszínre hoz egy vállalat életében, amelyre egy növekedési időszak során nem derül fény. Sokszor a válság okának vélt romló értékek csupán a „tünetei” egy olyan problémának, mely sokkal mélyebben; akár a vállalaton kívüli makrogazdasági okokban gyökerezik. A válság bekövetkezése majdnem minden vállalat esetében törvényszerű. A korai felismerés és gyors válaszadás azonban a fennálló veszélyhelyzetet a gazdálkodó előnyére is fordíthatja, ezért nem szükségszerű a válsághelyzetet valamilyen elkerülhetetlen, külső katasztrófa bekövetkezésében látni. Ami a nagy lehetőségek és a nagy válságoknak is közös pontja az az, hogy a cég nem folytathatja az eddig jól bevált gyakorlatait; részben – vagy teljesen – új fejlődési pályára kell állnia.

Természetesen különféle válságok más-más megközelítést igényelnek, legtöbbjük azonban a válságkezelési technikák ismeretében még időben elhárítható. Ehhez nem csak az aktuális gazdasági és piaci helyzet átlátására van szükség, hanem széles ismeretekre a krízishelyzetek lehetséges fajtái terén is.

3.1. A VÁLSÁG FAJTÁI

A vállalat egy rendkívül sok elemből álló környezetben működik, és akár csak egy hiba, hátrányos hatású tényező is a finom kapcsolatrendszer megbillenéséhez vezethet. Ezek alapján a problémás területet vizsgálva fel kell ismernie a válságkezeléssel megbízott menedzsernek, hogy:

- mik a válság kialakulásának okai
- milyen gyors reakciót kell nyújtani a fellépő problémára
- mennyire összetett a baj és milyen területeket érint, és
- a válság melyik szakaszában van a vállalat. (Katits, 2012)

3.2. KIALAKULÁS OKAI

A legegyszerűbb felismerés, amely közelebb visz minket a válság megoldásához, hogy mi a problémák kiindulópontja. Ez lehet külső, exogén tényező, mely a makrogazdasági folyamatok eredményeképp fellépő nehézség, amelyre a vállalatnak nincs ráhatása.

Belső (endogén) tényezők, - mint például hibás pénzügyi döntések vagy a számviteli adatok helytelen értelmezése, kockázatok elégtelen felmérése – általában jobban mérhetőek, az elemzésekben számszerűen kimutathatók. Pusztán belső okok általában lassan kibontakozó, fejlődő válságot eredményeznek, ezért feltételezésem szerint ezeknek a kezelésére többségében alkalmazhatóak az elméleti válságkezelési stratégiák.

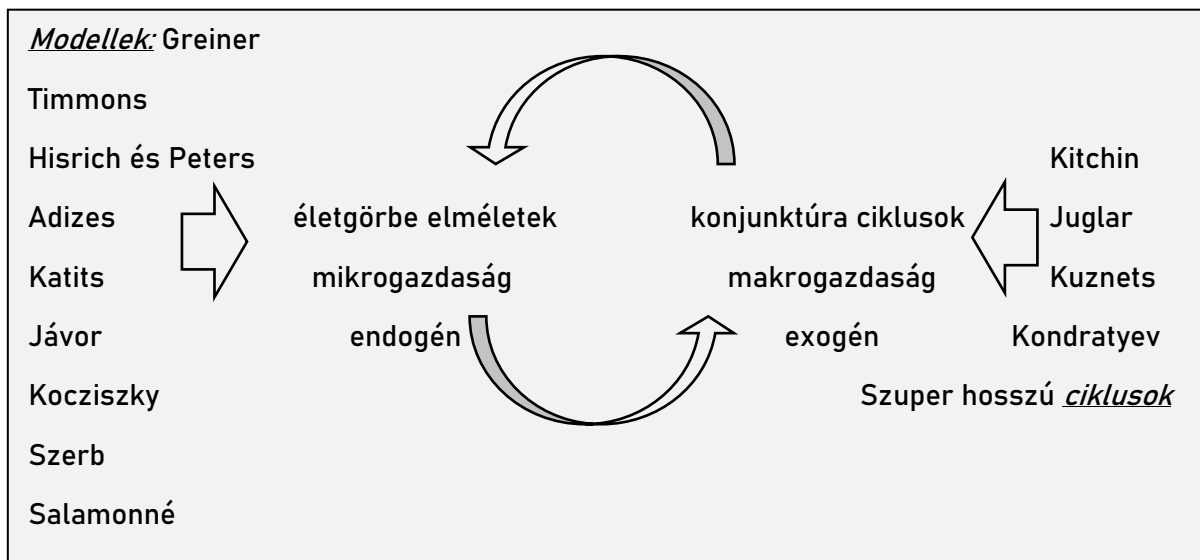
Külső, többdimenziós válságok esetében azonban annyira összetett probléma megoldást igényel a vállalat, hogy az elméletileg működőképes modellek a gyakorlatban előre kevésbé látható sikerrel kecsegtetnek. (Székely, 2009)

3.2.1. Vállalati életgörbe és makrogazdasági ciklusok

Minden vállalkozásnak számolnia kell a piacgazdaság működésében időnként bekövetkező válságokkal, konjunkturális ingadozásokkal. Még a közgazdászok között sincs egyetértés abban, hogy milyen modellel lehetne pontosan leírni a gazdaság dinamikáját, ám a történelem válságainak elemzése során egyértelműen felfedezhetők hosszú távú tökemegtérülési ciklusok. Ezekről először Nyikolaj Kondratyev írt az 1920-as években, ezért Schumpeter róla nevezte el a 60 éves időintervallumban fellépő ciklikus rendszerességet mutató válságokat. (Schumpeter, 1939) Nagyon összetett (társadalmi, termelési, technológiai, politikai, monetáris, ...stb.) tényezők vezetnek el ezen jelenségekig, a fellépő világválságok során azóta is újra és újra megnőtt az érdeklődés irántuk, hiszen az eltérő fejlettségű régiókban a konjunktúraciklusból adódó hatások más-más szabályszerű „torzulást” gyakorolnak a vállalkozások tömegeinek életére. (Artnér, 2016)

Mely az a ciklus, ami hasonlóan elméleti megközelítéssel, de általánosan elfogadható módon le tudja írni a világgazdaság ciklusai által torzított életútjait a vállalkozásoknak? A vállalatok életének hasonlóságait számos közgazdasági modellel próbálták már leírni. Ezen kutatások alapján a vállalatok életszakaszaihoz sajátos kihívások tartoznak, minden időszakra előre vetíthetők bizonyos válságtípusok. Az elméletek rendkívül szerteágazó szempontból közelítik meg a vállalati fejlődést, növekedést, hanyatlást, ezért ezeket csak szemléltetésképpen említem meg dolgozatomban. Ezen modellek mélyebb, részletes összehasonlítása, leírása nem tartozik a dolgozat témájához, azonban meg kell említenem, amikor a vállalat válságainak okait tárom fel, ugyanis lehetséges belső ok a válságra vállalat életciklusából adódó „természetszerűen eredő” kihívás. A modellek azonban nem veszik figyelembe a vállalat és a környezete kapcsolatát, ezzel a környezethez való alkalmazkodóképességet sem, ami a vállalati életutat nagyban befolyásolná. Rugalmatlanok abból a szempontból is, hogy a vállalat életében bizonyos szakaszok kimaradhatnak, a fejlődés pedig nem lineáris: fennáll a visszafejlődés eshetősége is. (Kattits, 2012). Tehát bár önmagukban a modellek túlságosan leegyszerűsítettek a gyakorlati használatához, megértésük segíti a vállalatban rejlő lehetőségek és fenyegetettségek előrejelzését.

Egy gazdaságban jelen lévő egyetlen vállalat életciklusa természetesen még semmilyen hatással nincsen a makrogazdasági folyamatokra. Számos vállalat életszakaszának egybeesése azonban már a makrogazdasági ciklust is befolyásolhatja. A makrogazdasági ciklusokból eredő adottságok pedig a vállalatok életciklusát „torzítják”, ezzel kölcsönösen hatást gyakorolva a fent leírt folyamatokra. (2. ábra)



2. ábra: Vállalati életgörbe és konjunktúraciklusok egymásra hatása

Forrás: Katits, 2012 alapján saját szerkesztés

3.2.2. Regionális környezet

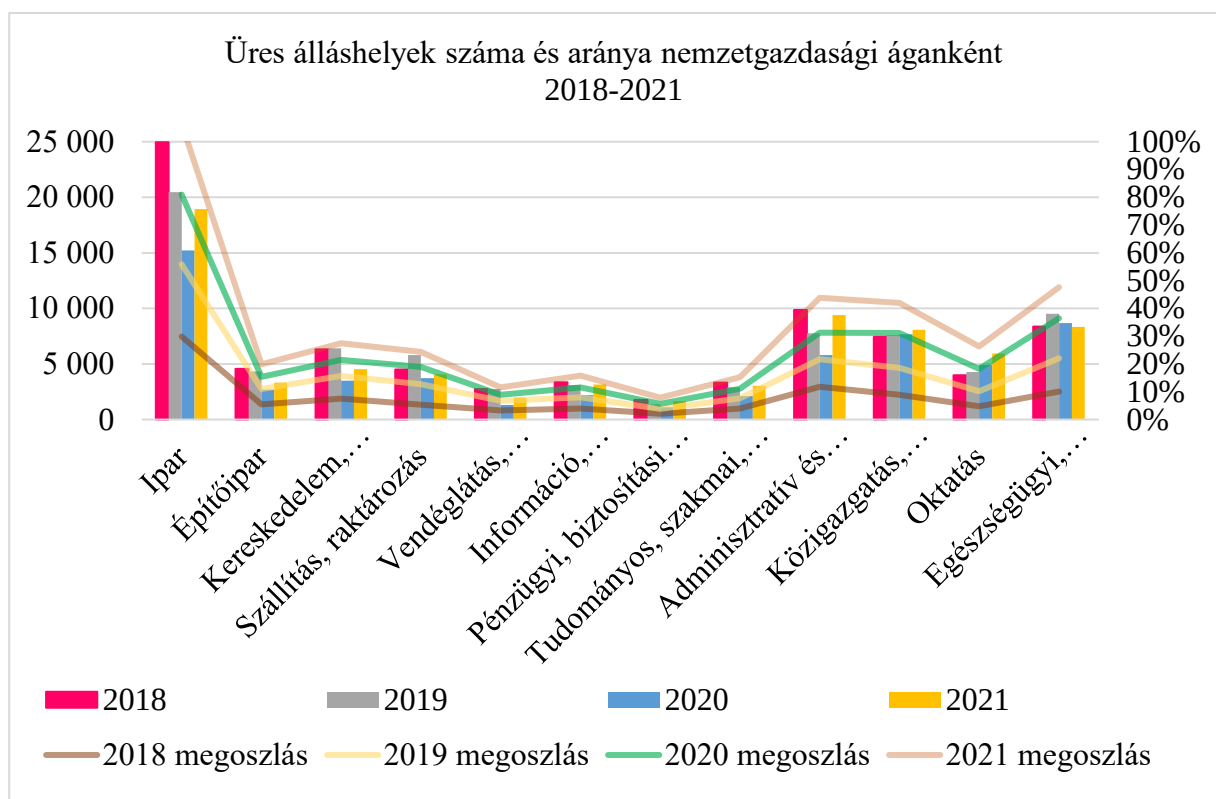
A válságok kialakulását tehát nagyban befolyásolja a vállalat külső környezete. Ahogy egy vállalat vizsgálatához fontos tisztában lenni a tulajdonosok/menedzserek szándékaival, úgy a vállalatot körülvevő közvetlen piaci környezet ismerete nélkül sem tudjuk teljeskörűen feltárni egy kialakulóban lévő válság potenciális okait.

A gazdasági szervezetek működésének elengedhetetlen feltétele a megfelelő mennyiségű tőke bevonása a közvetlen környezetükbe. A következő tényezők ezt segítik, illetve hiányuk azonnal következtetni enged a vállalat egy fenyegetettségére.

Első szempontként az infrastruktúra kiépítettsége befolyásolja a tőke mennyiségét a vállalat környezetében. Jól kiépített közlekedési hálózat, energiahálózat, kommunikációs és egyéb, a vállalkozás működése szempontjából nélkülözhetetlen adottságok nélkül – vagy ezek megszűnése miatt – előbb-utóbb működési nehézségekkel kell számolnunk. Szintén igaz ez az ellátási lánc kiépítettségére: a beszállítók, üzleti partnerek közelségére. Ezen tényezők hatással vannak a költségszint csökkenésére – vagy éppen növekedésére – is, melyet a bérek színvonalával, az ingatlanok, energiahordozók, további termelési eszközök árával kiegészítve kell számba vennie a vállalkozásnak. (Székely, 2009)

Megfelelő, képzett munkaerő rendelkezésre állása szintén elengedhetetlen alapvető feltétele a hatékony működésnek. Országos szinten nehézséget okoz a munkaerő kereslet és kínálat eltérő struktúrája: a KSH adatai szerint 2022. első negyedévében 87 ezer üres állás vár megfelelő munkaerőre, mely majdnem 39%-os növekedés a tavalyi évhez képest. A hiány betöltését külföldi munkavállalókkal fedezik a vállalkozások; számuk 18%-kal nőtt egy év alatt. A legtöbb betöltetlen állás Fejér megyében, Komárom-Esztergom megyében és Budapesten van.

Ahogy azt a 3. ábra is mutatja, 2018 és 2021 között az iparban és az adminisztratív és szolgáltatást támogató tevékenységek körében van a legnagyobb hiány szakképzett munkaerőből. Ezt követi az egészségügyi, szociális ellátásban, majd a közigazgatás és védelem, végül pedig az oktatás nemzetgazdasági ágában levő munkaerőhiány.



3. ábra: Üres álláshelyek száma és aránya nemzetgazdasági áganként

Forrás: KSH, 2021. saját számítás

Magyarországon különösen a kis-és középvállalkozások esetében (bővebben: napjaink külső környezete, Covid válság) óriási szerepet játszik a helyi, illetve ágazati vállalkozástámogatási politika, például az önkormányzatok által megállapított helyi adók mennyisége, befizetési ideje. Szintén befolyásolja a vállalati környezetet a politikai stabilitás: ha a vállalatnak nem kell megküzdenie az ingadozó „napi politikával”, döntéseit szakmai alapon tudja meghozni, illetve a stabil, biztos befektetési lehetőség további tőkét vonz. (Székely, 2009)

Végül a gazdasági környezetben kialakuló krízisek megfelelő gazdaságpolitikai kezelése is meghatározó tényező. A vállalatok és a kormányok eladósodása gyakran vezet pénzügyi válsághoz, melynek bekövetkezési esélyét például jól működő pénzügyi közvetítéssel, bank- és pénzügyi felügyelettel, jó informáltsággal csökkenteni lehet. A túlzott adósságot növelő eszközárborékok kialakulását racionális befektetésekkkel, hitelnyújtással lehet megelőzni. (Lámfalussy, 2008)

3.3. A FENYEGETETTSÉG MÉRTÉKE – VÁRT REAKCIÓ GYORSASÁGA

Az érzékelhetőség, vállalatra gyakorolt hatás és a szükséges reakció gyorsasága alapján megkülönböztethetünk potenciális, fejlődő, illetve akut válságot.

Előbbinél hirtelen hatással kell számolnia a döntéshozóknak, válságkezelési lehetőségeiket csak szűk eszköztárból választhatják meg. Utóbbinál előbb gyenge, majd erős jelek hívják fel a menedzserek figyelmét, hogy beszámolójukat vizsgálják át kritikus értékű mutatószámok után kutatva.

Potenciális válság esetén a leggyengébb fokozat a képzeletbeli válság. A vállalat ekkor még kevésbé fenyegetett, a válságot alig felismerhetően előrevetíti a vállalkozás valamilyen fenyegetettsége vagy gyengesége. Szintén potenciális, de egy fokkal megfoghatóbb válság-jelzést nyújt a fenyegető válság, amely ugyan még nem érzékelhető a vállalaton belül, de céljait már közvetlenül fenyegeti.

Fejlődő válságon belül árnyalatnyi különbséget fedezhetünk fel irányított és nem irányított, illetve uralható és nem uralható válság között. Irányított (leküzdhető) válsággal való szembenézéskor a vállalatnak csupán belső, szervezeti megújulásra van szüksége, míg ennek ellentéte, a nem irányított válság esetében akár a gazdasági társaság formájának megváltozását is vonhatja maga után, hiszen ilyen helyzetben a teljes összeomlást gyakran felvásárlás, vagy más társasággal való összeolvadás árán lehet elkerülni. Fontos, hogy ugyan ekkor a válság már több célterületet érint, jelei még nem egyértelműen felfedezhetőek.

Akut válságon belül az uralható válság későn, azaz az akut válságszakaszban felismert tény, mely már egyértelműen hátrányos likviditási, jövedelmezőségi nyomot hagy a vállalaton, még gyors megújulás esetén is. A nem uralható válság szintén egyértelműen felismerhető a vállalat és érintettjei által, csupán a jelző mutatók erősségében, a problémás területek számában tér el az uralható válságtól. Ez esetben fokozottan fennáll a csőd veszélye. (Katits, 2010)

Összefoglalva, ahogy a 4. ábrán is látható: Kezdetben a vállalat a normális működés alatt csak keresi a problémák lehetőségét, ezért fenyegetettségei, vagy gyengeségei tényleges bekövetkeztéig ezeket igyekszik megelőzni. Amíg a válság csupán potenciális, azaz még nem érinti közvetlenül a céget, inkább a megelőzés, az előrelátás kap fontos szerepet. A látens válságnál a jelek elérik a szervezetet is, ám itt még belső intézkedések is elegendőek. Ha a válság tovább mélyül és nem sikerül visszatérni ezek után sem a normál üzletmenethez, a konkrét válság fázisában aktív zavarelhárító válságkezelés szükséges, majd a kiterjedt válságnál a vállalatban elhatalmasodott krízis reaktív zavarelhárítása, „turnaround management” következik. Ebben a szakaszban a vállalat minden olyan túlélését akadályozó tényezőt eltávolít (akár bevétel, piaci pozíció, vagy korábbi célok feladása árán is), mely azonosítható a vállalat

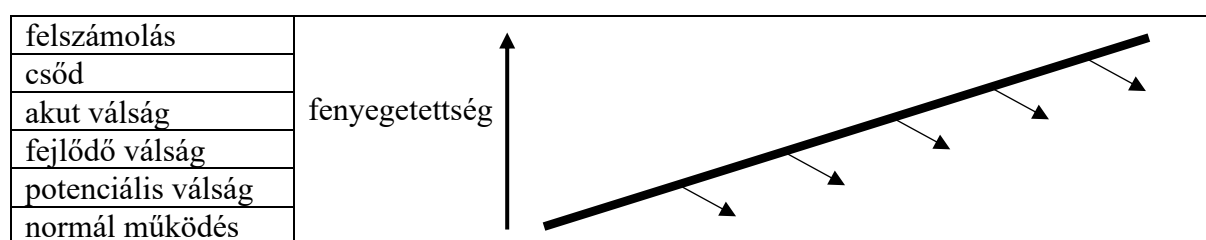
sikertelenségének okaként. Az akut válság teljes megsemmisüléssel fenyegeti a céget, mely során mindent a mihamarabbi stabilitás elérésének rendelnek alá a stratégiában, mely addig folyamatosan sikertelen végkimenetellel fenyeget.

Válságok fajtái								
	Előidéző okok		Szükséges reakció gyorsasága					
	Endo- gén	Exo- gén	potenciális		fejlődő /látens/		kifejlett /akut/	
példák	emberi mu- lasztás	kör- nyeze- ti hatás	képzelet- beli vál- ság: fe- nyegetés/ gyenge- ség	fenye- gető: fe- nyegető esemény bekö- vetke- zik!	irányított: helytelen árképzés, téves piac- felmérés	nem irá- nyított: veszély- ben egy projekt	ural- ható: el- hibázott beru- házá-si döntés	nem ural- ható: foko- zott csődvészély
kezelési stra- tégiák	belső újra- szerve- zés	hatás- tól füg- gően eltérő	megelő- zés	megelő- zés	preventív/ aktív keze- lés	aktív ke- zelés	(reaktív) zavarel- hárítás „turn- around”	gyors, radiká- lis beavatko- zás, reaktív zavarelhári- tás

4. ábra: Válságok fajtái

Forrás: Saját szerkesztés

Az 5. ábra mutatja a vállalkozás fenyegetettségének szintjét az egyes válságfajták esetében. A válság bekövetkezése nem egy pillanatban felbukkant esemény, hanem egy elhibázott döntésekből álló folyamat eredménye. A folyamat (vastag fekete vonal) általában nem lineáris, és minden egyes elágazásnál (a normál működés irányába mutató nyilak) van lehetőség jó döntésekkel megfékezni a folyamat következő fázisának bekövetkezését. (Katits, 2010)



5. ábra: Válság fokozata a fenyegetettség mértéke alapján

Forrás: Katits, 2010 alapján saját szerkesztés

Minden fázisban vissza lehet térni a normál működéshez, kivéve, ha a csődöt teljes fizetéseképtelenség követi.

3.4. A VÁLSÁG FÁZISAI

Attól függően, hogy a vállalat mekkora részét érinti a megoldást váró probléma, az angolszász válságmenedzsment szerint operatív, stratégiai és többdimenziós válságról beszélhetünk.

I, Operatív válság: csupán egy része „beteg” a szervezetnek, a döntéshozatalnak ezt a jól működő osztályok párhuzamos fejlesztésével, a fenyegetett részleg beintegrálásával kell el-
lensúlyoznia. Ekkor elegendő „Soft Landing” módszerrel kijavítani a fellépő problémát.

II, Stratégiai válság: „Quick Take-Off” menedzselés szükséges, ha a vállalat egészét megfertőzte az elhibázott vagy későn felismert, illetve meghozott döntés. Ez esetben gyors és az egész céget érintő átszervezésre van szükség.

III, Többdimenziós válság: az adott vállalaton kívül a piac többi szereplője is hasonló, általában exoterm tényező veszélyével küzd, mely már a kívülálló, laikus szemlélő számára is egyértelmű. „Emergency Take-Off” kezelési stratégia keretében a megoldás általában külső (állami, nemzetközi) segítség bevonását is szükségessé teszi annak érdekében, hogy a vállalatok csoportja ne kerüljön csődeljárás alá. (Székely, 2009)

Más csoportosítás szerint a válság három fázisa egymásra épül és egyre jobban fenyegeti a vállalat likviditását. (Katits, 2010)

I. Stratégiai válság: a nyereség még képződik, csak a vállalat által elérni kívánt célok ütköznek akadályba.

II. Jövedelmi válság: a bevételek csökkennek, mely már a beszámolóban is nyomot hagy: nem pusztán a jövőbeli célkitűzések, hanem a vállalat fenntarthatósága is veszélyben van.

III. Likviditási válság: az elmulasztott innováció, a csökkenő bevételek idővel a teljes fizetéseképtelenségbe vihetik a vállalatot. Ha a pénzügyi válság sokáig fennáll, bekövetkezik a csőd.

Ebből a csoportosításból jól látható, hogy mire a vállalat a pénzügyi válság fázisába jut, (amit a pénzügyi mutatók egyértelműen jeleznek) mennyi rejtetten megjelenő potenciális fenyegetést mulaszthat el kezelni.

4. VÁLSÁGKEZELÉSI STRATÉGIÁK

Általában a válság nem egy adott időpillanatban keletkezik, hanem egy elhúzódó folyamat vég-eredménye: hibás döntések sorozatának következménye. Ilyen láncolat lehet például, ha a prevenció, azaz megelőzés hiányzik: a vállalat menedzserei nem látják időben előre a piaci légkörben rejlő fenyegetéseket és egyszerűen tagadják a krízis létezését. A válság jeleinek egyértelmű észlelésekor (ha a megelőzés már kimaradt), az aktív kezeléssel helyreállítható kisebb veszteségek árán a vállalat eredményessége. Sürgős, radikális, a szervezet egészét befolyásoló döntések csak a harmadik lépésben, a reaktív válságkezelés fázisában következnek, melynek ismételt sikertelenségét már csak a csődmenedzselés követi.

Időben felismerni a növekedés lelassulását, a kedvezőtlen külső piaci jeleket dönthet a szervezet életben maradásáról. Első lépésként a vállalat elemzőinek a megfelelő információs források birtokában fel kell tudniuk mérni a gyenge pontokat a beszámolóiból erre a célra készített mutatókból.

4.1. ADATGYŰJTÉS

Pontosabb képet a vállalatról a jövedelmezősége, profitabilitása, működési költségei, adóssági, hatékonysági rátáinak megvizsgálásával kaphatunk. A pontos elemzéshez nem elég pusztán statikus, egy évre vonatkozó adatokat vizsgálnunk: sokkal inkább tendenciaszerű változásokat kell felfedeznünk az évek folyóáron számított adataiból. Korunk modern, különböző stratégiai egységeket egy rendszerben nyomon követő információs rendszere megkönnyíti a rendelkezésre álló információk transzparenciáját. Ha a válság hirtelen érinti a vállalkozást, a „tűzoltásban” is a rendelkezésre álló könnyen elemezhető adatok segítenek. A baj inkább az előre nem gyűjtött, nem rendszerezett, emiatt nehezen átlátható adatok terén keletkezik.

4.1.1. A „diagnózis” felállítása

Ley, Pipek, Reuter, és Wiedenhofer (2012) a kríziskezelést egy égő épület oltásához hasonlítja: a kritikus helyzet kezeléséhez elérhető adatok (pl.: szerkezeti rajz, poroltó készülékek és vészkijáratok helye) elérhetősége egyszerűbbé teszi a tűzoltók munkáját. Ez azonban nem elég: szükségük lehet még más szervezetek által gyűjtött adatokra is, (pl.: a város adminisztrációs rendszeréből megszerezhető a házban bejelentett lakók száma) melyek szintén gyorsítják a baj megszüntetését. Nagyobb, több vállalatot érintő krízisek esetében azonban szükség lehet a szervezetek együttműködésére, hiszen az információs rendszerükből ugyanolyan típusú adatokra kíváncsiak, és hasonló válaszokat adnak a fellépő nehézségekre, melyeknek hatékonyságáról egymás példáján is meggyőződhetnek. A kihívást nem csak a meglévő adatok rendelkezésre

bocsátása jelenti, hanem előre nem látott adatszükséglet is, melyre ismét megoldást jelenthet más vállalatok adatainak, megoldásainak ismerete.

(A tűzoltás példájához visszatérve: épületünk biztosítását segíti a más bajbajutottak által rendelkezésre bocsátott releváns információ is, például, hogy hol található a hozzánk legközelebbi tűzcsap; mely útvonalakon a leggyorsabban megközelíthető a válságos terület...).

Hiába rendelkezik a vállalat komplex adatbázisokkal, a reakcióra hagyott idő rövidebbé válik a válság kezelésére alkalmazott emberek száma, teherbírása szűk keresztmetszet. Ilyen helyzetben az improvizáció helyes alkalmazása szükséges (hiszen az előre elkészített stratégia nem funkcionál az elvárások szerint) – ez azonban nem a felkészültség hiányát jelenti. A jó improvizációhoz elengedhetetlen a rendelkezésre álló adatok és lehetséges döntések ismerete, enélkül elveszíti hatékonyságát. Improvizáció nélkül azonban a sürgősségi válságmenedzsment elveszíti rugalmasságát. A gyorsan változó, nagy információigényű improvizációhoz leghatásosabban valamilyen könnyen kezelhető informatikai fejlesztésekkel támogatott adatbázisra lehet támaszkodni. Ez lehetővé teszi a grafikus adatvizualizációt, az azonnali szakmai segítségkérést, a könnyebb információ hozzáférést a belső és külső érintettek számára, és a gyors és megbízható (rosszindulatú felhasználástól védett) adatszolgáltatásra a fellépő bizonytalanságok eloszlatására. (Ley et al., 2012)

4.1.2. A pénzügyi elemzés

A pénzügyi elemzés – ugyan nem vezet mindig (pontos) eredményre – számos problémát tud előjelezni a cég éves beszámolójában közölt adataiból. A pénzügyi problémák sajátosságai, hogy rejtetten fejtik ki hatásukat a többi stratégiai területre is, ezért gyakran bújik meg pénzügyi instabilitás a bajba jutott cég hátterében.

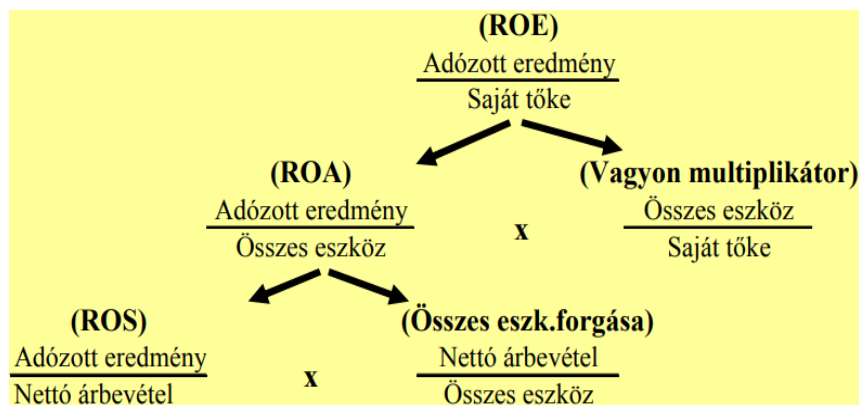
Az eltérő tevékenységű, méretű, piaci környezetű vállalatok ilyen formán nem összehasonlíthatóak, így az elemzőknek részletekbe menően kell ismerniük ezeket a paramétereket, illetve a vállalat életének konkrét eseményeit ahhoz, hogy a pénzügyi mutatókból következtetéseket tudjanak levonni. Még így is fennáll a veszélye, hogy a válság okát és annak hatását nem tudjuk kellően elkülöníteni egy okozattól, ezáltal könnyen elvéthető a probléma kiindító okának felfedezése.

Végül az elemzés legfontosabb feltétele, hogy a felismerés időben történik, amikor még lehetőség van a korrigálásra – ez azonban éppen a pénzügyi elemzés terén a legnehezebb, tekintve, hogy a beszámoló utólagos, visszatekintő értékelésre ad lehetőséget.

Jelenünk legjelentősebb pénzügyi elemzéseit a következőkben ismertetett pénzügyi aránymutatókkal végzik. Néhány mutató „segít döntéseket hozni a vállalat vezetőinek,

megfelelő célokat megfogalmazni, azokat megvalósítani, valamint ezekkel eredményeket elérni. Ezzel összefüggésben és a számviteli törvénynek is megfelelően a vállalkozásnak be kell mutatnia jövedelmezőségének alakulását a kiegészítő mellékletben és az üzleti jelentésben, amelyhez szükség van a mérleg és az eredmény-kimutatás egyes tételeire.” (Papp, 2008)

A 6. ábra mutatja a legfontosabb pénzügyi mutatók összefüggéseit, a közöttük fennálló lánc-szerű kapcsolatot, mely arra utal, hogy ezek egymásból is számíthatóak.



6. ábra: „Ráta piramis”; logikai összefüggés a különböző mutatók között

Forrás: Fazakas et al., 2010

Aszerint, hogy a vállalat mérlegének, eredménykimutatásának mely adataira koncentrálnak, öt csoportba oszthatjuk a pénzügyi mutatószámokat:

I. Jövedelmezőségi mutatók:

A tulajdonosok számára az egyik legfontosabb mutató a „saját tőke jövedelmezősége” (Return on Equity, ROE). Ez mutatja, milyen jövedelmezően tudja működtetni a vállalkozás a befektetett vagyont, azaz mekkora az adózott eredmény a saját tőke arányában. Ez a mutató több másik pénzügyi ráta összekapcsolódásából áll, melyek egyesével való fejlesztése a ROE mutatót is javítja.

Ha a vállalkozás javítani szeretné a saját tőkére vetített jövedelmezőségét, két dolgot tehet. Növelheti az árbevétel arányos eredményét (ROS mutató), vagy emelheti az eszköz forgási sebességét (ezzel a „vagyonszorzó” nő, mely a saját tőkeellátottság reciproka).

Az árbevétel arányos jövedelmezőség (ROS) mutató vagy az „összes eszköz forgása” növelésével az eszközarányos tőkejövedelmezőség, és ezen keresztül a saját tőke jövedelmezősége is nő, tehát a vállalkozás elérte célját.

De hogyan növelheti a két „legalsó” mutatót a vállalkozás? Az árbevétel arányos jövedelmezőség (ROS) nő, ha az eladott termékek árai nőnek, vagy a vállalat tevékenységének költségei csökkennek. Ezek valóban növelik a nyereség mennyiségét, ám felmerül a kérdés, hogy a hosszú távú nyereséges működés szempontjából valóban ezek a megfelelő intézkedések-e. A

másik „legalsó mutató”, az összes eszköz forgási sebességének növelése a jobb kapacitáskihasználás, tárgyi eszközök lecsökkentése (rövid távú követelések gyorsabb beszedése, kevesebb „felesleges” készlet tartása a raktárakban) árán érhető el, hiszen így ugyanannyi nettó árbevételt kevesebb eszközzel kell osztani.

II. Tőkeszerkezeti mutatók/Adósságmutatók:

Az előbbieken már említett saját tőkeellátottság és az eladósodottság mértékének mutatója tartozik ide. Az eladósodottság mértéke leginkább a hitelezők számára fontos, hiszen ez az idegen tőke és az összes eszköz arányát számítja ki: minél magasabb az idegen tőke, annál nagyobb a hitelező kockázata, ha a vállalatból befektetett vagyonának visszafizetését várja. Fontos megjegyezni azonban, hogy az eszközök értéke nem biztos, hogy a reális, piaci értéket tükrözi, emiatt nem tudunk a vállalat nyereségtermelő képességére sem következtetni ebből.

(Számítása: Az idegen tőke és összes eszköz aránya megegyezik az összes kötelezettség elosztva az összes eszköz mennyiségével)

A maximális eladósodottság meghatározására a hosszú lejáratú kötelezettségeket osztjuk el az összes eszköz értékéből levont rövidlejáratú tartozások értékével.

(Számítása: A hosszú lejáratú kötelezettségek elosztva az összes eszköz rövid lejáratú kötelezettségekkel csökkentett értékével)

III. Likviditási mutatók

A likviditás megsejtését segítik a következő mutatók, azaz, hogy a vállalkozás milyen gyorsan képes visszafizetni a befektetett vagyont, tehát ez ismét a hitelezők számára érdekes mutató. Minél több forgóeszköze és minél kevesebb rövid lejáratú tartozása van a vállalatnak, annál kevesebb a fizetéseképtelenség kockázata.

A likviditási arány legáltalánosabb mutatója a tartozások teljesítésének elmaradásából eredő kockázat megvizsgálására. A forgóeszközök mennyiségét a rövid lejáratú kötelezettségekkel elosztva minél nagyobb számot kapunk, annál kevesebb kockázattal számolhatnak a hitelezők.

(Likviditási arány számítása: a forgóeszközök elosztva a rövidlejáratú kötelezettségek mennyiségével.)

A túl magas likviditási arány azonban túl sok kihasználatlan eszköz jelenlétét jelzi a vállalkozásnál, amit könnyen forrássá alakíthatna (például a készletek forgási sebességének növelésével, vagy a készpénz egyenleg, illetve raktárkészlet csökkentésével). Ezek azonban lehetnek helytelen vállalati döntések is, ezért nem minden vállalkozás esetében követendő az „előírt” 2:1 arány.

Hogy a még rövidebb időszakra való fizetőképességet megvizsgáljuk, az előbbi képlet számlálójából levonjuk a kicsit nehezebben pénzzé tehető Készleteket, így megkaphatjuk a gyorsfizető képességet. Az azonban, hogy milyen gyorsan tudja behajtani a vállalkozás a követeléseit, még mindig bizonytalan tényező.

Hogy ne csupán egy időpillanatra vetítve kapjuk meg a fizetőképességet, a dinamikus likviditási mutató segítségével árnyaltabb képet kapunk a vállalkozás jövőbeli működéséről. Ennek képlete: a működésből származó (várható) pénzeszközök / rövid lej. kötelezetts. átlagos állománya

IV. Hatékonysági/Forgássebesség-mutatók:

Összes eszköz forgása, vagy az eszközök forgási sebessége az az egyszerű mutató, ami megmutatja, hányszor térül meg az árbevételből a cég összes eszköze.

(Eszközök forgási sebességének számítása: az árbevétel elosztva az összes eszköz mennyiségével.)

Az eredmény minél magasabb, annál kevesebb tőkét kell a tulajdonosoknak lekötönniük a cég működéséhez. Az eredményt a kereskedelmi cégeknél a relatív magas esedékes kötelezettségek torzíthatják, ezért, ha ezeket levonjuk az átlagos teljes eszközállományból, árnyaltabb képet kapunk az eszközök menedzselésének hatékonyságáról.

A készletek forgási ideje a készletgazdálkodás hatékonyságáról ad információt a menedzsmentnek. Minél nagyobb a forgási sebesség, azaz minél kevesebb napot tölt a vállalkozásnál a készlet, annál pozitívabb a vállalat készletgazdálkodása. A nevezőben „Árbevétel” helyett azért az értékesített termékek elszámolt költsége szerepel, mert így az értékesítés költségei látszólagosan nem „rontják” a készletgazdálkodás hatékonyságát. (Nem adódnak hozzá a termékek forgatásából származó árbevételhez.)

(Készletek forgási sebessége napokban számítása: az átlagos készletértéket megszorozzuk 365 nappal, ezt elosztjuk az értékesített termékek elszámolt költségével.)

A nettó forgótőke ellátottság a vállalat azt a forrás mennyiségét vizsgálja, ami forgóeszköz közt finanszíroz ugyan, de nem rövid lejáratú, tehát a forgóeszköz lekötést mennyiben valósítják meg tartós forrásokból. A rövid lejáratú források nagy aránya a finanszírozásban instabil céget jelent, ezért fontos, hogy a mutató értéke ne legyen túl alacsony.

(Nettó forgótőke ellátottság számítása: a forgóeszközök rövid lejáratú kötelezettségekkel csökkentett értéke elosztva a forgóeszközök mennyiségével.)

Ezen mutatók javítása tehát nem célt, csupán irányelveket jelöl ki, amelyek mentén a vállalkozásnak érdemes elindulnia nyereségességének növelése céljából. Mivel a mutatók a mérleg statikus adatait veszik alapul, fontos a legalább három évre történő visszatekintés

a dinamikus változások megfigyeléséhez, és az esetleges „kiugró” értékek óvatos felülvizsgálata.

Fontos megjegyezni azt is, hogy a fent bemutatott mutató csak néhány a leggyakrabban használt viszonyszámok közül. Ezek számtalan variációjából csak azokat érdemes kiszámolni, amelyek valóban segítenek jó kérdéseket, feltételezéseket feltenni a vállalkozás helyzetére vonatkozóan. A mutatók segítenek a vállalatról képződő adattömeg tömör jellemzésére, illetve hasonló vállalatok összehasonlítására. A mutatókat tehát egy jó szemű menedzser a problémák előrejelzésére vagy igazolására használhatja, a megoldáshoz azonban a további kríziskezelési lépésekre van szükség. (Virág et al., 2013)

4.2. VÁLSÁGKEZELÉSI STRATÉGIA KIDOLGOZÁSA

Számos lehetséges elméleti megközelítése van a válság kezelésére kidolgozott stratégiáknak. Ezek közül vagy ezek alapján minden felelős vállalkozónak ajánlott már egy válság előtt saját cégének leginkább megfelelő stratégiát felépítenie. Egy jól ismert példa erre a „Parise-féle válságkezelő gyógymód”, melynek tizenkét megoldási javaslatából általában 2-3 pont megvalósítása is elég a sikeres kezeléshez. A válságot ugyanis többségében néhány súlyos probléma okozza, (szemléletes példa a Pareto-elv: a hibák 20 százaléka okozza a veszteségek 80 százalékát) ezért elsősorban ezek megoldására kell koncentrálni. (Vecsenyi, 2002)

4.2.1. A Parise-féle válságkezelés pontjai

1. Célok kijelölése – újra gondolni a vállalkozás küldetését, konkrét, mérhető, teljesíthető célok írásba foglalásával, esetleg az érintettek bevonásával a probléma megoldásába.

2. A készpénzhelyzet áttekintése – a pénzügyi helyzet átvilágítása; várható bevételek és sürgető kiadások összeírása: ezek alapján választani kell a bevételek növelésének, költségek csökkentésének vagy külső forrás igénybevételenek lehetőségei közül.

3. Munkabérek csökkentése – a nélkülözhető kapacitásokat le kell építeni, esetleg munkaidő csökkentéssel a munkajogi előírások ismeretében!

4. Vevőszámlák behajtása – szigorú és konzekvens szabályok alkalmazása a vevők számlakiegyenlítésével kapcsolatban.

5. A kiadások közvetlen ellenőrzése – a beszerzési és döntési hatáskört tapasztalt személy, (hiánya esetén külső szakember) hozzáértésére kell bízni.

6. A hitelezők őszinte tájékoztatása – a vállalkozónak fizetéseképtelenség fennállása esetén nem a „lehangosabban kiabáló”, hanem az üzleti túléléshez legszükségesebb hitelezőnek

kell először fizetnie. Az óvatos, de őszinte, megoldást kereső tárgyalások a szállítókkal elkerülhetetlenek.

7. Jó kapcsolat az adóhatósággal – a vállalkozásnak bár törekednie kell a költségcsökkentésre, a határidők kitolására, mindezt úgy kell megtennie, hogy az adóellenőrzéskor ne tétje a bajt az adókerülés gyanújának felmerülésével.

8. Veszteségek csökkentése – át kell tekinteni a jelenleg futó projekteket, ezek közül meg kell szüntetni azokat, amelyek rövid távon nem juttatják fedezethez a vállalkozást és nagyobb veszteségek nélkül fel lehet őket függeszteni. Ezen a téren is fontos a jó külső kommunikáció.

9. A piaci pozíció megerősítése – a bevétel növeléséhez ilyenkor kell a leginkább a vállalkozó éles látása, innovatív improvizációja: a cég versenylőnyeinek feltárása után ezekre különös hangsúlyt fektetve kell megtalálni a piaci réseket, hangsúlyozni a vevők fontosságát és bevezetni új terméket, szolgáltatást, biztos sikert ígérő értékesítési módokat.

10. Eladni, eladni, eladni – az árbevétel megszűnése a vállalkozás válságát csak tovább mélyíti, ezért újra kell gondolni az eladók ösztönzését és az értékesítési módszereket.

11. Hitelfelvétel végső esetben – ha a válságot elsősorban külső hatások okozzák, ez még veszélyesebb lépés, pénzügyi válságban lévő vállalkozás egyáltalán nem is számíthat újabb hitelre.

12. A cég eladása – mivel az átvilágítás számtalan dokumentumot és elemzést igényel, ezt érdemes ügyvédre vagy befektetési tanácsadóra bízni. Sikertelen eladás esetén azonban jó hírnév elvesztésével kell számolnia, ezért előtte meg kell vizsgálni, milyen lehetőségeket látna mégis az új tulajdonos a cégben. (Vecsenyi, 2002)

4.2.2. Egy másik megközelítés: A háromlépcsős válságkezelési stratégia

1. Tűzoltás: a tünetek gyors, helyi kezelése, a mutatókban felfedezett egyensúlytalanság orvoslása (pénzügyi és jogi stabilizálás, költségcsökkentés, árbevétel növelés). Nem szabad, hogy hosszú időt vegyen igénybe, hiszen elhúzódó tűzoltás során maguk a tűzoltók is életveszélybe kerülhetnek: a probléma gyökerének megszüntetése helyett nem elegendő a tüneti kezeléssel hónapoknál több időt tölteni.

Abban az esetben, ha a vállalat még nem szenvedett visszavonhatatlan károkat, így az uralható, vagy irányítható fázisban vannak, a zavarelhárító válságkezelés három fokozatát választhatják:

- preventív zavarelhárítás: szorosabb pénzügyi ellenőrzés, a vezetésben végzett hatékonyságot ösztönző átszervezések és a piaci helyzet elemzésével egy erős pozícióban maradni

elegendő a fenyegető körülmények között, ahol a válság vállalatra gyakorolt hatása még alig érezhető.

- aktív reorganizációs zavarelhárítás: a preventívénél aktívabb, szigorúbb ellenőrzést, illetve átszervezést igénylő, irányítható válság esetén szükséges technika, mely nagyobb nyomot hagy a szervezet életében, hogy a károsító hatásokat elkerülje.

- reaktív zavarelhárítás: ha a destruktív hatások már elérték a szervezetet, utólagos „kármentéssel” tehet a vállalatvezetés a csődbe jutás ellen. Radikálisabb, a szervezet minden rétegére kiterjedő átalakításokkal jár, akár a munkaerő létszámának leépítésével, a termelés fókuszpontjának áthelyezésével.

Ha a zavarelhárítás nem jár sikerrel, a vállalat a csődhelyzetből különböző kríziskezelő technikák segítségével szabadulhat ki. Ezek a megoldások az egész szervezet struktúráját, formáját átalakító beolvadás, összeolvadás, szétválás, vagy egyéb hitelkonstrukció lehetnek. (Székely, 2009)

2. *Új stratégia kialakítása:* szükség esetén vissza kell térni az alapvető kérdésekhez, a Mit? Kinek? Hogyan? szintre. Újra kell elemezni a piacon betöltött helyzetet (SWOT, Porter 5 Modellje), majd fokozatosan áttérni a meghatározott küldetés teljesítésére. Két fő irányvonala az aktív, – a nagy tőkebefektetéssel új irányvonalat kereső – és a passzív, kiváró stratégia, mely leginkább külső körülmények megváltoztathatatlanságából adódó válság esetén jelent reményt.

3. *Szervezeti felépítés átalakítása:* a vállalat belső felépítését összhangba kell hozni az esetlegesen megváltozott céljaival, üzleti politikájával. Meg kell találni a feleslegessé vált kapacitásokat, melyeknek új rendeltetést kell biztosítani, ennek hiányában mihamarabb meg kell válni tőlük. Különös tekintettel kell a vállalat vezetését is frissíteni, hatékonyabbá tenni, vigyázva a jól működő szervezeti egységek sértetlenségére.

Szükség esetén a piaci környezetben is ki kell alakítani egy új, bizalmat keltő képet a vállalkozásról, hogy ezáltal befektetőket és tőkét nyerjen a további innovációhoz.

4.2.3. A legegyszerűbb csoportosítás

A legegyszerűbb csoportosítás szerint a vállalati reakciókat végkimenetelük szerint két kategóriába sorolhatjuk aszerint, hogy az alkalmazott kríziskezelő technikák „hatékonyak”, vagy nem. A „hatékony” kategóriába tartozó megoldás-ötletek sem jelentenek egyenes utat a válság megoldásához, de a „nem hatékony” csoport elemei biztosan nem vezetnek a krízis

megoldásához.

Hatékony:

1. Költségek csökkentése
2. Likviditás javítása
3. Piaci pozíció javítása
4. Új termékek és szolgáltatások bevezetése
5. Beszállítóktól való függőség csökkentése
6. Új stratégia kidolgozása

Nem hatékony:

1. Sokk, döntésképtelenség
2. Tagadás
3. Csupán „tüneti” kezelés
4. Passzív tudomásul vétel

4.3. KRÍZISKEZELŐ, MEGOLDÁST SEGÍTŐ TOVÁBBI TÉNYEZŐK

Ahogy az előbb említettem, nem létezik egy, minden vállalkozás számára „hatékony” válságkezelő-csomag. Bizonyos krízismegelőző, és megoldást segítő válaszok azonban megalapozták, vagy határozottan segítik, hogy a szervezet nagyobb veszteségek nélkül, gyorsabban felépüljön.

1. Vezetői attitűd: kiemelkedően fontos, bár kevésbé számszerűsíthető tényező a vállalkozás vezetőjének korábbi tapasztalatai, felkészültsége, improvizációs és döntési képessége.

Bankok vezetőivel készült interjúkban az alázat, az ügyfelek, a célok tisztelete, az igények felismerése és az arra való reagálás, a szakmai tudás, a hatékonyság, felkészültség, nyitottság, precizitás, koncentráció és az elhivatottság kiemelkedő értékek. Ezen kívül a bankok első emberei a csapatépítés fontosságát is kiemelik: kimondottan a válságos időben kell elérhetőnek lennie a csapat számára az ésszerű, figyelmes vezetőnek. (Pollák, 2018)

Főleg kisvállalkozások esetén az a tapasztalatom, hogy a vezetők kevésbé alkalmaznak konkrét, formális, esetleg írott módszertant a válság menedzselésére; sokkal inkább a vezető, (esetleg egy bevont tanácsadó) személyén múlik a helyes döntéshozatal. Hasonló kutatási eredményekre jutott Molnár Imre (E-Conom, 2012) 50 cég felső-és középvezetőket megkérdező felmérésében is. A vállalatvezetők – bár 96%-ban végeztek valamilyen változtatást a cégükön, ebből 88% sikeres is volt – csak 10%-uk alkalmazott valamilyen szakirodalomban is megtalálható modellt.

2. *Kommunikációs stratégia*: válság idején az érintettek tájékoztatása kulcsfontosságú, akár a döntéshozó tulajdonosok, akár a forrást szolgáltató finanszírozók, vagy a bizonytalansággal küzdő ügyfelekről van szó. Válsághelyzetben nem csak a cégen belüli kommunikációs eszközök tapasztalt használata tudja fellendíteni a megoldás sikerét, hanem a távolabbi érintettek (alkalmazottak, fogyasztók, beszállítók, partnerek) informálása is. Így elkerülhető a félelmekből eredő alaptalan pánik, a dolgozók kilátástalanságból eredő teljesítménycsökkenése és a külső érintettek részéről hirtelen meghozott, a „nagyobb veszteséget elkerülni vágyó” kedvezőtlen döntések is. Kisebb cégek az információk akadálytalan folyását a stakeholderek felé biztosíthatják az interneten keresztül is, ám fontos megvizsgálni, hogy ez biztosan hatékonyan működő mód -e. Az időben eljuttatott üzenet a megfelelő emberekhez megmentheti egy vállalkozás hírnevét. Az információ hiányát a szervezet versenytársai, a média nem biztos, hogy a cég szempontjából kedvező adatokkal pótolják, ezért fontos egy gyors, őszinte, ugyanakkor óvatos proaktív kommunikációs terv kidolgozása. (Anthonissen, 2009) Pozitív várakozások a finanszírozók, valamint a fogyasztók részéről és megbízhatóság a vállalat részéről ugyanis kulcsfontosságúak lehetnek a vállalat pénzügyi stabilitásának fellendítésében – ez pedig a további problémák kezelésében.

3. *Az emberi erőforrás menedzsment*: egyre nagyobb figyelmet kap a mai vállalatoknál, a vállalatvezetők meggyőződtek ennek – a szintén kevésbé számszerűsíthető komponensnek – a létjogosultságáról a krízismenedzsment terén. A jó HR menedzsment természetesen alapfeltétele a szervezet stabil működésének. A válsághoz kapcsolódóan csak annyit tartok relevánsnak itt megemlíteni, hogy egy válságkezelési terv részét kell képeznie annak is, hogy a krízis miatti esetleges szervezeti leépülést követően milyen módon tudják pótolni a kulcsfontosságú személyek hiányát.

4. *Előrelátás*: Előrelátáson nem a jó üzleti megérzéseket értem, hanem a vállalat környezetét érintő jogszabályok változásának nyomon követéséből, korábbi válságok, esetleg hasonló vállalatokról rendelkezésre álló utólagos elemzéséből nyert adatokból történő valószínűségi előrejelzésekre és ezekre vonatkozó akciótervekre. Minél mélyebb, összetettebb az elemzés, annál több lehetséges krízis és erre adott lehetséges stratégia biztosítja a pozitív várakozásokat. Azok a vezetők, akik nem terveznek előre a válsággal, üzletük idő előtti bezárását kockáztatják egy váratlan katasztrófa esetén. Még kis vállalkozások esetében is szükség van krízismenedzsment-stratégiák kifejlesztésére, hogy jó hírnevüket meg tudják őrizni egy váratlan krízis esetén. (Wilson, 2016)

5. *Innováció*: a folyamatos keresés a legkifizetődőbb technológiák, leginkább keresett termékek iránt szintén inkább a „megelőzés” témaköréhez tartozik. Az aktív krízismenedzsmentben az innováció azért kap szerepet, mert segít megszabadulni a céget veszélyeztető elavult gyakorlatoktól, ugyanis a legkorszerűbb befektetésekhez újra és újra forrást kell biztosítani. Ez a fajta folyamatos „kreatív rombolás” (Schumpeter, 1980.) anyagi és személyzeti forrásokat szabadít fel a legkevésbé jövedelmező területekről a leginkább kifizetődő projektekhez. Ehhez a vállalatnak folyamatos kockázatvállalás mellett át kell világítania tevékenységét, pénzügyi és piaci helyzetét, mely segít kiszűrni a normálistól eltérő mutatókat. Ha a sikeresnek bizonyult projektek útján további lehetőségeket keres a vállalkozás és nem kimondottan a problémákra fókuszál, akkor a sikerek szemszögéből könnyebben kitűnnek a sikertelen stratégiai elemek: a válság megelőzésében a „Mit mulasztottunk el, amit a sikeresek nem?” kérdés feltétele segíthet. Az újítások megvalósításában az induló (kis) vállalkozások tehetnek a legtöbbet, hiszen rugalmas, alacsony átszervezési, - és fix költségekkel rendelkező, a legújabb piaci trendekhez alkalmazkodó szerkezetük lehetővé teszi a legújabb technológia működtetését. Az újításokat azonban mindig hibák kísérik, ezért számukra különös jelentőséggel bír a megfelelő vállalkozói vezetés. (Drucker, 1993)

A kis-, és középvállalkozásoknak az innováció terén nem csak nagyobb lehetőségük van, hanem nagyobb felelősségük is. A mikro-, kis- és közepes vállalkozások 2019-ben 2,1 millió főt foglalkoztattak, (KSH, 2021, pp. 61.) ezért fejlődésük komoly gazdasági hatást gyakorol Magyarország fejlettségére. Ezen kívül sikeresnek bizonyuló ötleteiket (pl.: fenntartható megoldások, digitalizáció) a nagyobb vállalatok is „átveszik”.

5. NAPJAINK KÜLSŐ KÖRNYEZETE

Tanulmányaim alatt jelenünk gazdasági helyzetét számtalanszor összevetettük valamelyik gazdasági szempontból hasonló jellegzetességeket hordozó történelmi korral, így keresve válaszokat, alternatív megoldásokat a felmerülő kihívásokra.

Jelenünk fiatalabb vállalkozásainak történetét két nagyobb kihívás is meghatározta: az egyik a 2020-as koronavírus válság, melynek hatásairól már kaphatunk utólagos elemzéseket, hosszútávú hatásait azonban csak az elkövetkező időszakban tudjuk leszűrni. A másik egy ennél is „fiatalabb”, kibontakozó válság, hatásait még csak most észlelhetjük, a jövőre vonatkozó stratégiákban azonban már szerepel.

5.1. COVID-19 KIHÍVÁSOK

A 2020-as koronavírus okozta külső hatás egy hatalmas sokkot eredményezett, ami a legtöbb Európai kis-és középvállalkozást keresleti és kínálati oldalon egyaránt hátrányosan érintette. Bár a hosszú távú következményekkel kapcsolatban még nem rendelkezünk elegendő adattal a részletes hatások kielemezéséhez, a rövid távú következmények és az azokra adott válaszok jó példa egy hirtelen bekövetkező, előre nem látható krízisre, melynél felszínre törhetnek a nehézségek által felerősödő más (pénzügyi, szervezeti, stratégiai) problémák is. (Nyikos et al., 2020)

A koronavírus járvány idejében a KSH adatfelmérései szerint az alábbi diagramon ábrázolt ágazatokban volt a leginkább érezhető a járvány hatása, ezért a vállalkozási tevékenységet szüneteltető egyéni vállalkozók száma 2020. április-májusában ugrásszerűen megnőtt.

A bal oldali diagramon (7. ábra) látható a tevékenységüket szüneteltető vállalkozók száma, ahol a 2020 áprilisban a legtöbb a koronavírus miatt felfüggesztést kérők száma, (23 871) amely az előző év áprilisi adatnak a több mint nyolcszorosa. A jobb oldali diagramon azok az ágazatok láthatóak, ahol a leginkább hátrányosan érintette a vállalkozások tevékenységét a világjárvány. A felmérések alapján azok a vállalkozók, akik online tovább tudták folytatni tevékenységüket, kevésbé érintettek, míg azok, akik nagyban függtek a személyes kapcsolatoktól, kénytelenek voltak radikális választ adni a vállalkozásuk megmentése érdekében. Sok vállalkozónál ez a szüneteltetés volt.



7. ábra: Szüneteltetések száma és aránya

Forrás: KSH, 2020 saját számítások alapján

5.1.1. Állami támogatások fontossága

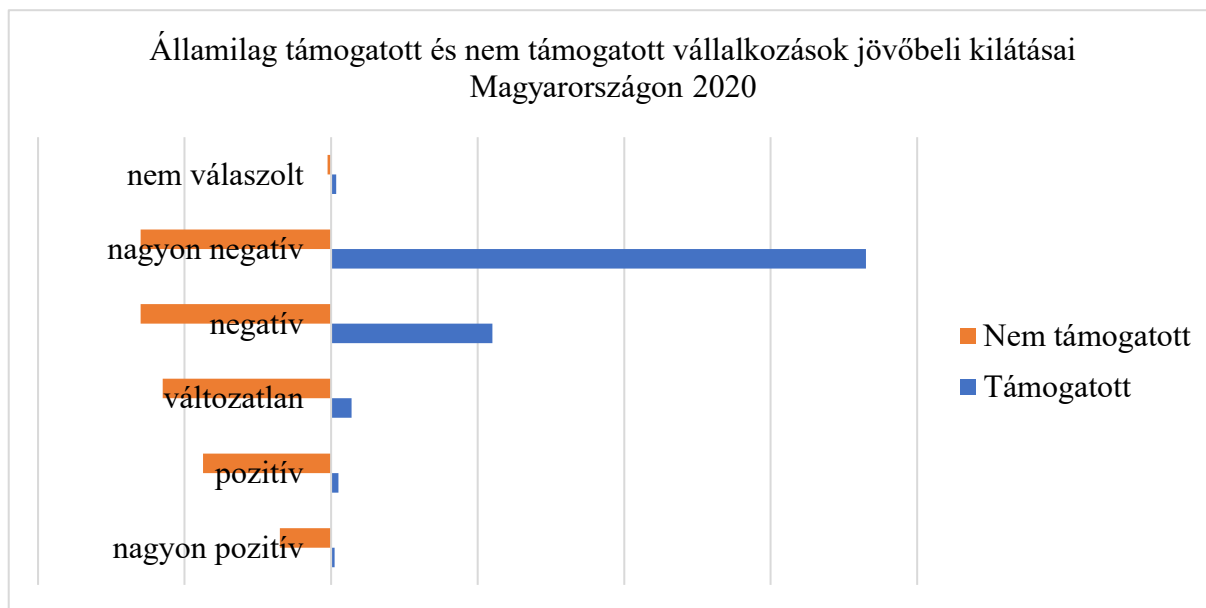
Az állami támogatások jelentőségére utal, hogy a további felmérések alapján gyűjtött adatok szerint azonban 2020 március óta a fizetési kedvezmények benyújtási lehetőségének hatására (fizetési halasztás, részletekben történő megfizetés, mérséklés, illetve elengedés) több, mint nyolcezer vállalkozó tevékenysége újbóli megkezdése mellett döntött. (KSH, 2021)

Az Európai Bizottság által végzett felmérés a kis, - és középvállalkozások körében számos felhívta a figyelmet arra, hogy szinte minden Európai Unió tagállam vezetett be többségében már a koronavírus válság előtt kiépített, diverzifikált, rugalmas támogatásokat, mint például fizetési moratóriumot, munkavállalók védelmét szolgáló intézkedéseket, és/vagy pénzügyi intézkedéseket, főként adókedvezmények, - és elengedések formájában. Az amúgy sem versenyképes vállalkozások finanszírozásának veszélyét úgy igyekeztek csökkenteni, hogy a támogatásokat a privát szektoron (bankokon, pénzügyi közvetítőkön) keresztül juttatták el a cégekhez, akik ügyfeleik fizetőképességét jobban meg tudták ítélni. Mindezzel a vállalkozások sürgős, rövid távú likviditási nehézségeit kellett leküzdeni. Ez főleg a kis méretű vállalatoknál bizonyult hatékonynak, hiszen egy szélesebb, kevésbé szelektív, hazai fókuszú pénzügyi támogatási rendszer segítette őket, mint a nagyobb társaikat. A jövőben azonban továbbra is fennáll a vállalkozásoknál a lecsökkent pénzügyi tartalékok miatti fizetőképességi válság, ezért néhány tagállam a vállalkozások hosszú távú sikerét meghatározó, szolvenciát támogató intézkedést is bevezetett. (SME Envoys Network, 2021)

A magyarországi KKV-k finanszírozási forrásaiban nagy számmal szerepeltek támogatott hitelek (például kamattámogatás, állami garancia). Közvetett formában a kockázatitőke

piacon is megjelenik az állami beavatkozás, ezáltal olyan vállalkozások is tőkéhez jutnak, amelyek bár innovatívak és magukban hordozzák a gyors növekedés lehetőségét, eleinte bizonytalan pénzügyi és piaci helyzetben vannak. (Jáki, 2019)

Hogy Magyarországon mennyire kitettek a vállalkozások (különösen a mikro-, és kisvállalkozások) az állami segítségeknek (adókedvezmények, járulékkedvezmények, támogatások), a 8. ábrában szereplő adatok is alátámasztják:



8. ábra: **Támogatott és nem támogatott vállalkozások kilátásai**

Forrás: Nyikos et al., 2020 alapján saját szerkesztés

266 Magyar vállalkozás részvételével a Magyar Pénzügyminisztérium és a Magyar Kereskedelmi és Iparkamara felmérést végzett a járvány negatív hatásairól az olyan vállalkozások körében, melyek beruházási támogatásokat kaptak a Gazdaságfejlesztési és Innovációs Operatív Program keretében. A 2020 márciusában végzett felmérésre 1165 válasz érkezett, melyből 444 kapott pénzügyi támogatást, 721 pedig nem. A felmérés eredményei különbözőek aszerint, hogy milyen méretű, székhelyű és milyen főtevékenységű vállalkozásokat vizsgáltak. A koronavírus hatásainak erősségét egy vállalat életében két fő tényező határozta meg: egyrészt a piac, amit kiszolgálnak, másrészt a helyi ellátási láncokba való beágyazottság mértéke. Feltételezéseik, melyek szerint a támogatást kapó cégek kevésbé érintettek a világjárvány negatív következményeiben és ha érintettek is, gyorsabban felépülnek, jórészt beigazolódtak.

Bár a cégek iparág, méret és egyéb változók szerint nagyon eltérő reakciókat adtak mind a támogatásokra, mind a koronavírus okozta válságra, az államilag támogatott cégek sokkal pozitívabb kilátással tekintenek a jövőbe (iparágtól és mérettől függetlenül) mint a nem támogatottak. (A kérdőív a rövid/közép távú, vagyis 6-12 hónapig terjedő kilátásokra kérdezett rá).

A pozitív kilátások jelentőségét nem szabad alábecsülnünk, hiszen ez nem csak egy erős pénzügyi alapot ad a vállalkozásoknak, amely segít fenntartani a fizetőképességet megszorító intézkedések esetén is. Egy motivált, reményteli várakozásokkal rendelkező menedzseri réteg a vállalkozás jövőjét erősen meghatározza. Amely vállalkozásoknál a krízis alatt is van fedezet a hosszútávú befektetések, innovatív technológiák megvalósítására, ott egészen másképp jelent meg a koronavírus okozta válság hatása. Ez egy fontos tanulsága a koronavírus-válság hatásaiból felépülni segítő tényezőket vizsgáló felméréseknek.

A magyar kockázatitőke piacon az elmúlt két évtizedben nagyméretű vállalatfejlesztési programokat valósított meg a magyar állam azzal a céllal, hogy a fiatal, innovatív vállalkozások számára könnyebben elérhetővé tegyen külső forrásokat a finanszírozáshoz. A kockázatitőke alapokat a befektetők számára is kedvezőbbé teszik a magasabb jövedelmezőséget ígérő induló vállalkozások. A könnyű forrásszerzés lehetősége azonban megnehezíti a versenyképtelen projektek kiszűrését, ezért a kockázatitőke alapok iránt növekvő kereslet és a támogatások mértéke nem egyenesen arányos az innovatív új vállalkozások által termelt hozzáadott értékkel. (Jáki et al 2020)

A vállalati válságkezelés tehát szorosan összefügg Magyarországon az állami támogatásokkal, ezek hosszútávú hatásait azonban mélyebb elemzéssel lehetne nyomon követni, mely már nem kapcsolódik szorosan a vállalati válságkezelés témához. Arra a fontos tényezőre szerettem volna ezzel az elemzéssel felhívni a figyelmet, hogy a sikeres válságkezelés esélyét megnövelik a krízis előtt, illetve alatt bevezetett kormányzati ösztönzők. (Nyikos et al., 2020)

5.1.2. A válságkezelés beépítése a stratégiába – A koronavírus egy másik jelentős hatása:

Ahogy a történelem nagy válságai, ez a válság is felhívta a vállalkozások figyelmét arra, hogy további működésük során fokozzák a felkészültségeket, az ellenállóképességüket egy esetleges jövőbeli krízishelyzetben.

A következőkben egy a PWC által készített felmérés globális és Közép-Európai eredményeit szeretném összehasonlítani (9. ábra), hogy az általam a későbbiekben vizsgált magyar kis-és középvállalkozásokat a felmérés eredményei által kirajzolt trendvonalon el tudjam helyezni.

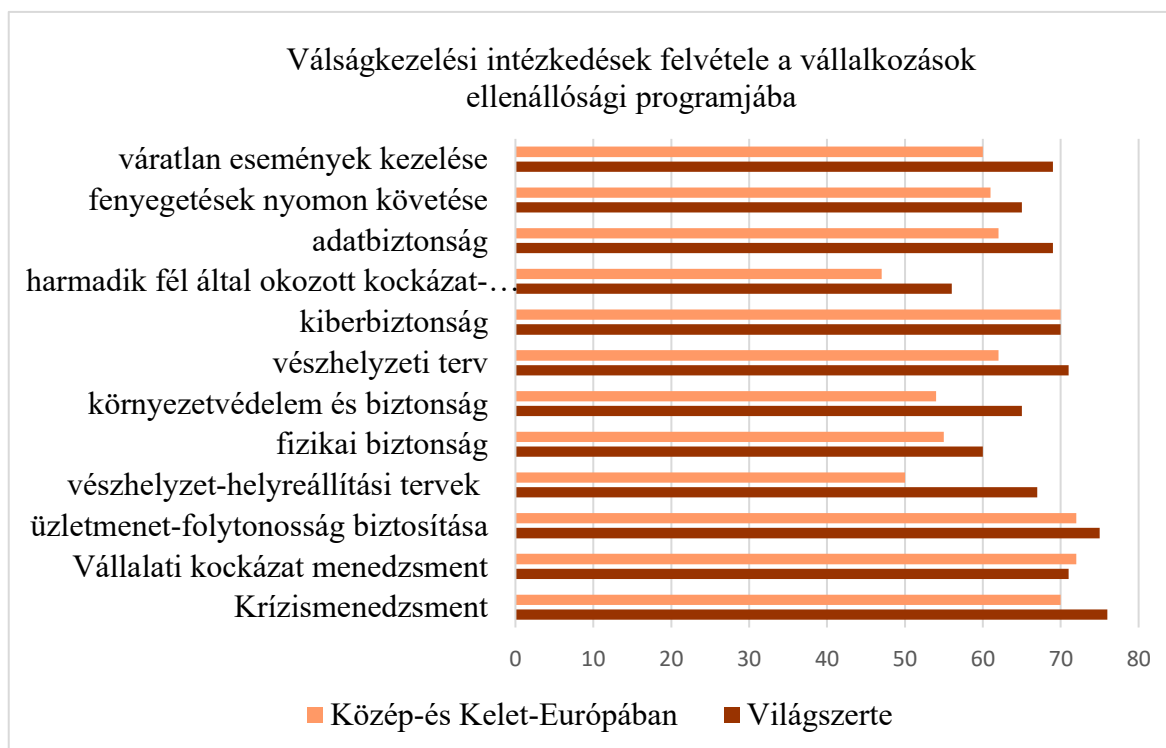
A 2021-es kérdőívet világszerte 2814 vállalkozás töltötte ki, melyből 215 Közép-, és Észak-Európai volt. A válaszadók közel egyharmada ipari termelést és autóipari ágazatot képvisel; 40% pedig fogyasztói piacokat és pénzügyi szolgáltatásokat.

Közülük 20% vélte pozitívnak a koronavírus időszakát a vállalkozásukra való tekintettel. Érdekes megfigyelni, hogy ezen cégekben közös volt a szigorú jövőre vonatkozó tervezés

(stratégia megváltoztatása, járvány idejére vonatkozó üzleti terv, esetleg speciális válságkezelő csapatok felállítása) és a visszatekintő elemzés (az eseményekre kidolgozott stratégia hatékonyságának folyamatos felülvizsgálata).

Világszinten megkérdezett vállalkozások fele elemezte utólagosan a koronavírus-váltságra adott reakcióit, ez Közép-Európában 20%-kal kevesebb volt. A jövőbeni tervek között szereplő válságmegelőző intézkedések beágyazására a szervezet stratégiájába már jóval nagyobb hajlandóságot véltek felfedezni: a krízismenedzsment beépítése a szervezet ellenállási programjába a vállalkozások 70 százalékánál szerepelt, amely csak 6%-kal marad el a világtól.

Az egyéb alkalmazott biztonsági intézkedések beágyazása esetében is csupán néhány százalékkal több a világtól, az alkalmazott vészhelyzet-helyreállítási tervek azonban 17%-os elmaradást mutatnak a világtól.



9. ábra: **Cégek válságmenedzsment stratégiájába beépülő elemek**

Forrás: CEE Global Crisis Survey, 2021 adatai alapján saját szerkesztés

Összességében tehát elmondható, hogy a vállalkozások nyitottak a jelenleg érvényben levő sikeres válságkezelési-és megelőzési terveket alkalmazni saját stratégiájukban. Néhány százalék lemaradással ugyan, de nagyobb hiányosságok nélkül az Európai régióban is jelen vannak a világon alkalmazott ellenállásot növelő intézkedések. (CEE Global Crisis Survey, 2021)

5.2. 2022-ES ÉV AKTUÁLIS KIHÍVÁSAI

5.2.1. Rövid áttekintés a jelen gazdasági helyzetről

A Covid-19 okozta válság után még helyre sem álltak az ellátási láncok, már újabb kívülről érkező kihívással kell megküzdeniük a vállalatoknak világszerte. Magyarországon az MNB 2022-es szeptemberi inflációs jelentése szerint a globális infláció 18%, az Európai Unió 27 tagországában 10%, Magyarországon 15,6% volt. A világ 112 országából 53-ban tapasztaltak kétszámjegyű inflációt, ebből 20 ország Európai. Legnagyobb hatást a fogyasztói árak növekedésére az élelmiszerek és az iparcikkek gyakoroltak – az energia-és olajárak emelkedése miatt. Az orosz-ukrán konfliktus a búza- és kukoricaárakat, a 2022-es nyári aszály a mezőgazdasági termékek árát növelte meg. Az energia- és nyersanyagárak rohamos (legutóbb az 1970-es években tapasztalt növekedése) tovább emeli az inflációt.

Az MNB jelentése szerint ezek a rossz kilátásokat sugalló számok 2023 harmadik negyedévére mérséklődnek (átlagosan akár 5 százalékponttal), ugyanis számos olyan egyszeri intézkedés lépett életbe 2022 tavaszán, amelynek csak később érvényesül a negatív bázishatása, most még csak tovább emelik a fogyasztói árat. (Például a népegészségügyi termékadó, alkohol- és dohánytermékek jövedéki adója, indirektadó-emelések, extraprofit különadók emelésének hatása most még megjelenik a fogyasztói árakban, 2024 második negyedévéig már nem.)

A növekvő forrásköltségek a hitelek kamatlábát is megnövelték: a változó kamatozású kisösszegű hitelek „ára” (átlagos kamatszintje) 2022-ben 173 bázisponttal, a nagyösszegű hiteleké 204 bázisponttal emelkedett. Ezen kívül további szigorítások várnak a vállalkozásokra: az üzleti célú ingatlanhitelezés feltételeit a bankok harmada szigorítani szeretné az adatszolgáltatással és kockázatosabb hitelek prémiumával összefüggésben levő szabályokat. (MNB, Inflációs jelentés, 2022)

A 2022-es Gazdasági Évnyitón a Magyar Kereskedelmi és Iparkamara elnöke az inflációs nyomásban, a pénzügyminiszter emellett a változó nemzetközi kamatkörnyezetben és a globális ellátási láncok újra alakulásában látta a válság jeleit. Matolcsy György, a Magyar Nemzeti Bank elnöke több szempontból is párhuzamot húzott a jelen időszak és az 1970-es évtized gazdasági, pénzügyi és világpolitikai helyzete között.

A hosszan tartó stabil és folyamatos gazdasági növekedés a digitális fejlődés hatásának eredményeképpen a 2020-as éveket követően egy időre várhatóan lelassul, az infláció növekedése és az Orosz-Ukrán háború kockázatos befektetési környezetében a vállalkozások finanszírozása is nehezebbé válik. (www.mnb.hu)

5.2.2. Esettanulmányok - Dokumentumelemzés webelemzés módszerével

Az 5.2.1. fejezetben ismertetett gazdasági helyzet hatásai a környezetemben működő vállalkozások életében is megjelennek. Budapest és környezetében működő vállalkozásokról található újságcikkek, folyóiratok elemzésével vizsgáltam a dolgozat fő kutatási kérdését: A vállalkozások gyakorlati válaszai a fellépő válságra összhangban van-e az elméleti válságkezelési javaslatokkal, illetve van-e közös a különféle kisvállalkozások reakcióiban. Mivel ebben a fejezetben elsősorban az energiaválság és az infláció hatásaira szűkítve szeretném vizsgálni a vállalati kríziskezelő megoldásokat, olyan vállalkozásokat választottam ki, melyek tevékenységük jellegéből adódóan jobban ki vannak téve a jelen gazdasági helyzet kihívásainak. (Újbuda, 2022)

A Bartók Béla út kedvelt vendéglátóhelye, a Béla Bár költségei hirtelen és jelentős emelkedésével küzd, mint sok hasonló vendéglátóhely. 2022 júliusától nem vehetik igénybe a rezsi-csökkentést, ezért villanyszámlájuk 2-300 ezer Ft-ról a háromszorosára emelkedett. Ilyen körülményre az étterem tulajdonosa, Szuhai Gergely szerint nem lehetett előre felkészülni. A végső menedékes jogintézménnyel élve a mikrovállalkozások továbbra is csökkentett áron juthatnak energiához, azonban a többi vállalkozás csupán „halvány reményt” lát állami segítségre. A vendégeiken nem jó stratégia spórolni, ezért a válságos időre a módosult nyitvatartás, új, szélesebb közönség számára elérhető termékek (pl.: ebédmenü) piacra vitele és kevésbé energiaigényes ételek általi költségcsökkentés volt a válasz.

A Vak Varjú étteremlánc tulajdonosa, Semsei Rudolf szintén tapasztalta, hogy a környezetében található egy-egy család megélhetését biztosító vendéglátóüzletek már elkezdtek bezárni, a nagyobb éttermeknek azonban még van egy nagyon rövid idejük reagálni a válságra. Az infláció hatását még áremeléssel próbálták kiküszöbölni, az energiaárak emelkedésének hatását azonban már nem lehet jelentős ügyfélvesztés nélkül ráterhelni az értékesített termékekre, hiszen a kereslet már enélkül is visszaesett az árak emelkedése miatt. Az étterem tulajdonosa szerint azokra a vevőkre kell fókuszálniuk, akik ezt kevésbé tapasztalják: a külföldi vásárlókra. A Forint inflációja miatt a külföldiekre fókuszáló szolgáltatók életben maradhatnak, mivel ők nem veszítik el most sem ügyfeleiket. Egy tanulságos történet a vállalkozás vezetőjétől, hogy amíg a Covid válság alatt a személyzet költségein igyekeztek megtakarítani, ezúttal ezt a stratégiát biztosan nem fogják alkalmazni, mert utólagos értékeléseik azt mutatták, egy jó új csapat felépítése a válság végén még nagyobb költségekkel jár. Szintén elvetett megoldások a színvonal csökkentése, vagy a nyitvatartás változtatása az étterem jó hírének megőrzése érdekében. Rövid távú megoldásként a Vak Varjú étterem folyamatosan tárgyal az energiaszolgáltatókkal; rövid távú szerződéseik miatt ugyanis még az önkormányzatoknál is előnyösebb feltételeket tudnának érvényesíteni. Ezen kívül a törzsvendégekre támaszkodás, a Béla Bárhoz hasonlóan a

vendégeket vonzó újítások bevezetése a hosszabb távú túlélési stratégia. A válság átvészelését egy új üzletág elindításától, logisztikai központ fejlesztésétől és a munkakörülmények javításától, illetve gázüzemű helyett (megújuló) elektromos eszközökre való áttéréstől várják. Az étteremlánc vezetője nem gondolja, hogy néhány évnél hosszabb időre kell számolniuk a nehézségekkel, ugyanakkor minden nap újra gondolják a döntések létjogosultságát a kiszámíthatatlan időszakban. (www.turizmus.com, 2022)

A Dürer kert folyamatos fejlődését hatalmas beruházásokkal igyekezett tovább növelni, azonban a válság nem csak ezek befejeződését, hanem magát a vállalkozást is fenyegeti. A Lágymányosi-öböl partján működő szórakozóhely áramköltsége 1,5 millió forintba emelkedett, amit a 250 fős koncerttermük bevételei mellett csak veszteségesen tudnak üzemeltetni. A megoldást a beruházások elkészülésétől várják: az új, 1500 fős koncertterem és a gázfűtés helyetti hőszivattyús, illetve napelemes fűtés megmentheti a vállalkozást.

A Veresi Paradicsom Kft. története más szempontból tanulságos: az egyedülállóan korszerű technológiával történő prémium paradicsom termesztés világszínvonalon is rendkívül sikeres vállalkozásnak indult, mégis, egy paradicsomokat megfertőző vírus miatt megghiúsultak az eredeti terveik. Ezen kívül az energiaárak növekedése miatt lehetetlenné vált, hogy ellássák a piacot a termékeikkel. A fellépő válságot Márkus Zsolt, a cég alapítója úgy kezelte, hogy a termelést átállította kevésbé fény- és ezáltal energia-igényes számóca termesztésére. Ez nem csak a vállalkozás energia költségeit csökkenti, hanem a koronavírus és háború miatt megváltozott ellátási láncok következtében új vevőket is vonzott. Mindez több száz millió forintos beruházás volt, amit állami segítségek nélkül jóval nehezebb feladat lett volna finanszírozni. A Növekedési Hitelprogram, ezen kívül az agrár szektorban elérhető számtalan támogatás is megerősíti a vállalkozót abban, hogy ez az új termék kevésbé lesz kitett a válság hatásainak. Szükség esetén pedig egy másik jól bevált kríziskezelési módszer, a diverzifikáció tartja életben a beruházás nyereségessé válásáig a céget. Márkus Zsolt két különböző ágazatban működő üzletága ki tudja segíteni a számóca termesztő vállalkozást a kezdeti nehézségek alatt. A visszaesés idején tehát a gyors alkalmazkodás a piaci lehetőségekhez, a diverzifikáció, a lehetőségek keresése jó stratégiai célok. (www.hellobiznisz.hu, 2022)

A diverzifikáció során azonban fontos szem előtt tartani, hogy a portfóliónkat úgy kell megosztani az üzletágak között, hogy amíg egyes tevékenységek jobban ki vannak téve a konjunkturális ingadozásoknak, addig mások stabil lábakon álljanak, akár teljesen megszüntethetővé téve a veszteséges tevékenységet. Nehezebb a helyzet, ha a külső tényezők miatt hosszabb időszakon át nem nyereséges egy üzletág, azonban a munkaerő, a menedzsment a veszteség miatti időszak elmúltával nem állítható vissza az eredeti állapotba (leépítés, munkamorál

leromlása, érdekeltség megváltozása miatt). Ilyenkor a Vak Varjú esetéhez hasonlóan mérlegelni kell a veszteséges üzemeltetés és a visszaállítás költségeit.

Összefoglalva tehát az esettanulmányok válságkezelési tanulságát: Ahogy a válságok okait, fajtáit és elméleti és gyakorlati megoldásait összefoglaló *1. táblázat*ból is látszik, a felépő kihívásokra többféle konkrét megoldás létezik, melyek az elméleti modellek általános javaslatait a gyakorlatban alkalmazható tettekkel valósítják meg. Az elméleti megoldások mellett ezért fontos a vállalkozás piacának ismerete, a többi piaci szereplő múltbeli és jelen reakcióinak elemzése, a vezetői előrelátás, innováció, rugalmasság és diverzifikáció. Kiemelt szerepe van a külső válságok esetén a likviditás stabilitásának megőrzésére, ezáltal a költségek csökkentésére és az árbevétel növelésére. Erre számtalan kreatív mód létezik, melyet a budapesti vállalkozások esettanulmánya is bemutat, mégis megtalálhatóak közöttük olyan intézkedések, melyek általánosan, minden vállalkozás számára eredményesnek bizonyulnak (például új termék piacra vitele, fejlesztések, diverzifikáció).

1. táblázat: A Budapesti vállalkozások 2022-es kihívásokra adott válaszai

Kihívások:	Oka:	Válság faj- tája, fázisa	Elméleti vál- ságkezelési megoldások	Gyakorlati megoldá- sok
1) költség- emelkedés	energiaárak emelkedése	külső, nem irá- nyított külső, nem irá- nyított	aktív kezelés: költségcsök- kentés, bevétel növelés	módosított nyitvatartás, szélesebb közönség szá- mára elérhető termék piacra vitele, új üzletág, logisztika fejlesztése, áttérés elektromos esz- közökre
2) infláció	háború, kon- junkturális változások			áremelés, külföldi árbe- vétel
3) munkaerő	Covid válság alatti lét- számcsök- kentések	belső, kifejlett, uralható	aktív reorgani- zációs zavarel- hárítás	HR menedzsment, utó- lagos elemzés, munka- körülmények javítása
4) elhibázott beruházási döntés	előre nem lát- ható ener- giaár-emelke- dés	belső + külső, kifejlett, több- dimenziós vál- ság	reaktív zavar- elhárítás, kivá- rás	kivárás, likviditás javí- tása, állami segítség?
5) termelés csökkenése, piac ellátása veszélyben	prémium ter- mék termesztése + ener- giaárak emel- kedése	belső + külső, kifejlett, stratégiai válság	új stratégia ki- dolgozása, ál- lami segítség	diverzifikáció, konjunk- turális ingadozásoknak kevésbé kitett termékekre átállás, állami segítség

Forrás: Saját szerkesztés, 2022

6. ESETTANULMÁNYOK, SAJÁT INTERJÚK EREDMÉNYEI

Miután a 2022-es év kihívásaira adott vállalati válaszokat összehasonlítottam és felfedeztem hasonlóságokat mind az elméleti háttér és a gyakorlati kríziskezelés, mind az egyes vállalatok válságkezelési stratégiái között, szeretném kutatásomat nem csak 2022-re, hanem az elmúlt évtized tapasztalataira is kiterjeszteni. Olyan – továbbra is Budapest környéki – vállalkozásokat választottam a vizsgálat tárgyának, melyek vezetői szívesen megosztották velem a cég alapítása óta tapasztalt kríziseket és az azokra adott sikeres válaszokat. Kutatásom során igyekeztem eltérő korú, tevékenységű és társasági formájú szervezeteket elemezni.

Személyes interjúk és vállalatvezetőkkel folytatott beszélgetések során azt igyekeztem feltárni, milyen összetett külső és belső környezeti válaszok szükségesek a krízisen való sikeres túljutáson. Egy vállalatnál fellépő krízis elhárításának lépéseinek egymásra épülésének bemutatása mellett olyan kulcsfontosságú reakciókat kerestem, amelyek nélkülözhetetlenek a túléléshez az általam vizsgált vállalatok életében.

A vállalkozásvezetők személyes kríziskezeléssel kapcsolatos történeteiket olyan kérdésekre adott válaszokkal fejtették ki, mint például, hogy milyen kihívásokkal találkozott a cég és ezeket milyen reakcióval sikerült helyénvalóan kezelni, milyen külső segítségekre számíthattak, illetve milyen szerepet játszottak a pozitív kilátásaikat illetően az állami támogatások (ösztönzők, adókedvezmények, pályázatok). Néhány kérdés a jövőt illetően is felmerült: milyen kihívásokra készülnek most a vállalkozások vezetői, illetve milyen krízismegelőző intézkedéseik vannak érvényben.

Kérdéseimmel teret hagytam az egyedi vállalkozási formák, iparági sajátosságok, szervezeti különbségének kirajzolódására, a cégek egyedi arculatának kibontakozására. Saját kutatásomban a bevezető részben feltárt elméleti alapokat leíró kutatással ellentétben már nem számszerűsíthető tömegjelenségeket, nagy számban előforduló stratégiákat kerestem. Igyekeztem érdekes, konkrét eseteket megvizsgálni, majd azt feltárni, hogy az egyesével leszűrhető tanulságok beleilleszthetők-e a hagyományos tudományos írások elméleti válságkezelési stratégiáiba.

Végül arra a kutatási kérdésre is kitértem az interjúk során, hogy a vállalkozás helyzetének elemzése során milyen mértékben támaszkodnak pénzügyi mutatók vizsgálatára. Amely vállalkozásoknál ezen mutatók befolyásolták az üzletmenet során meghozott döntéseiket, ott a cégről rendelkezésemre álló adatok alapján időben összehasonlítottam a fontosabb pénzügyi mutatóikat, hogy ezzel is alátámasszam az esettanulmányokban bemutatott cégek helyzetéről nyújtott átfogó vizsgálat eredményeit.

A korábban leírt időszakok szerint vizsgált válságok ezen vállalkozások történetében is nyomot hagytak. Szeretném bemutatni ezen nyomokat konkrét esettanulmányokon keresztül, hogy a válság megelőzésének, kezelésének összetett folyamata jobban érthető, esetleg más, hasonló helyzetű mikro, - kis, - és középvállalkozások számára is hasznos lehessen. (A 2004. évi XXXIV. törvény szerint – az Európai Bizottság ajánlásával összhangban – Magyarországon az a vállalkozás számít kis- és középvállalkozásnak, amely legfeljebb 249 főt foglalkoztat, éves nettó árbevétele nem éri el az 50 millió eurót vagy a mérlegfőösszege nem haladja meg a 43 millió eurót, valamint az állam vagy az önkormányzat közvetlen vagy közvetett tulajdoni részesedése külön-külön vagy együttesen nem haladja meg a 25%-ot. A statisztikai lehatárolás viszont kizárólag a létszám-kategória alapján történik: a legfeljebb 49 főt foglalkoztató vállalkozások kisvállalkozásnak, az 50–249 fővel működő vállalatok középvállalkozásnak minősülnek. A 10 főnél kevesebb foglalkoztatottal rendelkező cég mikrovállalkozásnak számít.)

6.1. VIRÁG ÁLOM (E. V.)

A 2013-as alapítású vállalkozás egy virágkötő édesanya álmának megvalósításából jött létre. A virágkötő műhely egyedi, Hollandiából, illetve hazai termelőktől beszerzett virágokból készülő csokrai, díszei, koszorúi először csak a legszűkebb ismerősi kör esküvőit dekorálták. Hosszú évek alatt, lassan, de egyre csak növekedett a vállalkozás, leginkább ismerősi ajánlások, személyes kapcsolatok útján. A menyasszonyi csokrokat és asztaldíszeket később kiegészítette a helyszín kiválasztásának és dekorációjának a feladata is. Mára már a folyamatos esküvőszervezések mellett olyan rendezvények dekorációinak elkészítése van a cég történetében, mint a 2021-es Év Sportolója díjátadó gálája, az évfordulók, ünnepek, céges rendezvények, díjátadók a Károlyi-Csekonics Palotában, a Sándor Palotában és a Várkert Bazárban, valamint a zöld növényekkel beültetett BioTechUSA budapesti épülete 2021-ben az Év Irodája díjat is elnyerte.

Kihívások és válaszok:

1) A kezdeti növekedési szakaszban a legnagyobb kihívások között nem csupán a vállalkozás székhelyének megválasztása volt, hanem a finanszírozása is. A fejlődést ugyanis kizárólag a tevékenységekből befolyt árbevétel visszaforgatásával szerette volna elérni, ahogy ez meg is valósult. Emiatt a vállalkozás vezetője a kezdő egyéni vállalkozóknak azt javasolja, hogy a kockázatos, napi szintű kihívásokat jelentő, ingadozó eredményű vállalkozási tevékenységre pusztán kiegészítő tevékenységként tekintsenek, ugyanis a türelem, az apró lépések a sikerhez vezető alapvető fontosságú stratégia részei. Ha a vállalkozás tevékenységét nem kell

mindenáron az árbevétel realizálásához kötni, akkor lehetősége van csak olyan projekteket elvállalni, amelyek iránt igazán elkötelezett, és azt a kellő minőségben végig is tudja vinni.

2) A Virág Álom megrendeléseire, – melyek akár több millió forintos esküvők is lehetnek, egy-egy projektként tekint, melyet a megszervezéstől a beszerzésen át a megvalósításig pontosan és hatékonyan kell kiviteleznie. Mivel egy hétvégére több esküvő megszervezése is kerül, melyek egy-egy család életében a legjelentősebb pillanatok közé tartoznak, a határidők betartása, az ügyfelekkel történő folyamatos igényegyeztetés, kapcsolattartás kiemelten fontos szerepet kap.

Mégis, mint minden vállalkozásnál, itt is adódtak olyan helyzetek, melyeket jócskán nevezhetünk válságnak egy ekkora vállalkozás életében.

Elég egy rosszul megválasztott kertészlet a növények beszerzésére, amiktől az ügyfelek – látva az igényelt díszítés minőségének romlását – elégedetlenek és azonnali megoldást követelnek. A több százezer forintos nagyságrendű beszerzést megismételni nem lehet; a növények újraélesztéséhez pedig időre van szükség: két tényező, amelyek közül gyakran egyik sem áll pillanatnyilag a vállalkozások rendelkezésére egy válság idején.

A válasz végül egy üzleti partner felkeresésében rejlett, aki hasonló értékű, a vevők meglegedettségére szolgáló növényekkel helyettesítette az eredeti dekort, annak „kijavításának” idejéig. A széles körű, jó üzleti kapcsolatok és válság idején az összefogás elengedhetetlen stratégia a veszteségek elkerülésére.

3) Minden projekt legelső lépése a megfelelő eszközigeny meghatározása: az adott díszítési feladathoz szükséges egyedi eszközök megvásárlása, illetve a korábban a vállalkozásba forgatott tőkéből finanszírozott, rendelkezésre álló eszközök számon tartása. Mivel a díszítéshez felhasznált virágok gyakran ki vannak téve a környezeti hatásoknak, szükséges pontosan annyi pótlásáról gondoskodni, amellyel még nyereséges marad a projekt, és a dekoráció is kifogástalan minőségű marad. Ezt pontosan megtanulni meghatározni hosszú évek munkájának gyümölcse, melyet segített a szervezéshez felhasznált források utólagos elemzése, így tanulva az esetleges hibákból, javítva a hatékonyságot. A fejlődéshez elengedhetetlen volt minden egyes megszervezett esemény visszajelzéseinek számon tartása, a tapasztalatok összegzése. Nagyobb rendezvényeknél a munkavégzés folyamatában is folyamatos apró korrekciókra, az azonnali visszajelzésekre reagáló finom változtatásokra is szükség van, ugyanis itt utólagos javításra már nincs lehetőség: a nemtetszésüket a megbízók legfeljebb azzal fejezik ki, hogy a legközelebbi esemény díszítését más vállalkozóra bízák.

4) Szintén a siker meghatározó része a folyamatos előre tervezés, a lehetőségek keresése. Nem csak minden egyes esküvő eseményeit kellett időpontokra lebontva előre látni,

hanem a jövő évi szezonra is vevőket kellett találni. Ezt hatalmas elköteleződés és folyamatosan az apró problémákra felmerülő kreatív megoldások mellett lehet kivitelezni. A dekor rögzítése, az óriási mennyiségű növény szakszerű tárolása, szállítása, kezelése szerteágazó szakmai felkészültséget, a menyasszonnyal való kapcsolattartás pedig fáradhatatlan kommunikációs készségeket igényel. Egy apró részlet megcsúsztatása akár több egymás után következő projekt sikerét is veszélyezteti, ezért a hibahatár nagyon alacsony.

Hasonlóan veszélyben forgott egy rendezvény megszervezése, amikor a tervezett határidők betartása vált lehetetlenné, előre nem látott események bekövetkezése miatt. A lehetséges kilátások egyike sem tűnt jónak, hiszen, ha a vállalkozás az utolsó pillanatban okoz csalódást a vevőknek, az a jó hírnév és a bizalom elvesztéséhez vezethet, ha pedig az előre megszabott időre teljesít, az a minőség rovására történik. A megoldás elsősorban a gyors helyzetfelmérésben, a lehetőségek racionális végig gondolásában és az azonnali döntésben, másodszor pedig a partner tájékoztatásában rejlett: az őszinte és folyamatos informálás vezetett a megegyezésre egy későbbi határidőben, amelyből ezúttal mindkét fél profitált.

5) Mi a teendő, ha a válság nem a belső környezetből érkezik és a vállalkozás nem tud változtatni a külső hatásokon?

A Covid válság először a teljes leállással, határozatlan időre a tevékenysége megszüntetésével fenyegette a vállalkozást. Az esküvők sorra elmaradtak, a rendezvények nem kerültek megrendezésre, ezért a Virág Álom ideiglenesen radikális stratégia váltást hajtott végre.

I. Az élő kapcsolatok rendszerét online kapcsolattartási rendszer kiépítésével, a vállalkozás termékeinek a közösségi médián történő hirdetésével a fennmaradás mellett döntött. Az esküvőszervezés projekteket a jeles ünnepekre történő virág ajándékok megrendelésre történő kiszállítása váltotta fel. A virágok beszerzése, a csokrok és dekorációk tovább értékesítése tovább folytatódhatott, csak megfelelő csomagkiszállító partnereket kellett keresni és alkalmazkodni a megváltozott piaci igényekhez.

II. A második válasz a válságra nem csupán a vállalkozás tovább működését tette lehetővé, hanem máig is hatással van az emiatt elért óriási fejlődésre. A tevékenységei leépítése helyett a Virág Álom inkább felépítette azokat: portfólióváltás helyett kibővítette tevékenységi körét, ezáltal máig is meghatározó jelentőségű új stratégiai ágazatot csatolva a vállalkozáshoz. A 2020-as év válságának hatására kezdett foglalkozni az irodák, recepciók élő zöld növény dekorációjával, amelyre a fenntarthatóság és emberközpontú irodák jegyében felélénkült a kereslet.

6) Egy tanulságos eset a vállalkozás tevékenységének még erőteljesebb kibővítése egy eredetileg konkurens vállalkozással történő együttműködés során is. Az esküvőkben nem túl

gazdag 2021-es év alatt alapították meg közösen a Lovers of Flowers-t, amely két virágkötő, illetve esküvőszervező vállalkozás erejét és kapcsolati tőkéjét egyesítette, így portfóliójukban teret kaptak a jóval nagyobb költségű, valamint szolgáltató-, és eszközigényű különleges exkluzív esküvők is. Konkurensként kénytelen lett volna a két (egyre növekvő) vállalkozás versenyezni a beszállítóért, vevőért, üzleti partnerként azonban kölcsönös előnyük származik a szolgáltatóik és ötleteik összeadásából.

7) A koronavírus járvány okozta sokk sikeres kezelése után napjaink válsága sem hagyta érintetlenül a vállalkozás tevékenységét. A virágok beszerzése és értékesítése legnagyobb részben olyan piacokon történik, melyet a növekvő energiaárak miatt nem fűtenek fel 12-14 fokra melegebbre. Ez a hőmérséklet nem egy virág esetében kritikusan alacsony, emiatt a vállalkozás bizonyos termékei ismét veszélybe kerültek. A vállalkozás vezetője ismét újabb kreatív stratégián dolgozik, melynek mottója találhatóan „a jég hátán is megélni”.

Állami támogatások

Arra a kérdésemre, hogy mennyiben segítettek a vállalkozás pénzügyi helyzetén a Covid válság idején elérhető állami támogatások, meglepő választ kaptam: a hitelek visszafizetésével nem küzdő kisvállalkozás számára nem voltak hasznos támogatások, ezért külső segítség nélkül vette fel a harcot a korlátozások okozta bevételkiesések ellen. Igaz, likviditási és leépítési gondokkal szerencsére nem kellett küzdenie, a folyamatos működés megszakadását egyedül a tevékenységének diverzifikációja, „Covid-biztossá” alakítása mentette meg.

A jövőre való kilátások között szerepel egy újabb közös vállalkozás felvirágoztatása: a Passion for Plants Kft. 2022 májusában alapult. Három stratégiai üzletágra szétválasztva mind-egyik tevékenységének kellő feltételeket tud megteremteni a növények nagykereskedelmétől (Passion for Orchids) a növénygondozáson át (Passion for Plants) a vágott virágokkal (Passion for Flowers) foglalkozó üzletáig.

Ezen kívül rövidtávú cél a digitalizációs törekvés, az üzleti partnerek, ügyfelek könnyebb tájékoztatása céljából a honlap fejlesztése, illetve a tevékenységi körök rendszerezése.

2. táblázat: Virág álom válságai, annak fajtái, ajánlott és gyakorlati megoldások

Kihívások:	Oka:	Válság faj- tája, fázisa	Elméleti válság- kezelési megol- dás	Gyakorlati megoldás
1) finanszíro- zás	kizárólag árbe- vételből	belső, jöve- delmi	készpénzhelyzet áttekintése	tűrelem, értékte- remtés a növe- kedés felett
2) beruházási döntések	összetett infor- mációigény	belső, látens, nem irányít- ható	aktív kezelés	segítség üzleti partnertől, pro- jektmenedzs- ment
3) eszközigeny meghatározása	hatalmas meny- nyiségű sérülé- keny eszköz	belső, fenye- gető	megelőzés	hibák utólagos elemzése
4) határidők	előre nem lát- ható körülmény	belső, potenci- ális	megelőzés, elő- relátás	kommunikáció
5) bevétel ki- esés	koronavírus vál- ság	külső, nem írá- nyított	aktív kezelés, pi- aci lehetőségek keresése, „el- adni!”	új termék piacra vitele, értékesí- tési csatorna korszerűsítése
6) élesedő ver- seny a piacon	növekedés, ver- senytársak növe- kedése	külső, potenci- ális	megelőzés, lehe- tőségelemzés	együttműködés
7) költségemel- kedés	energiaárak nö- vekedése	külső, nem írá- nyított	aktív kezelés, le- hetőségkeresés	új stratégia, di- verzifikáció

Forrás: Saját szerkesztés, 2022

6.2. NEOCON KFT.

A magyar magánszemélyek által alapított NeoCon Informatikai Szolgáltató és Kereskedelmi Kft. 1999-es alapítása óta nagy tapasztalattal rendelkezik, nem csak az eszközgazdálkodási rendszerek kialakításában, hanem a magyar kis-és középvállalkozásokat érintő kihívások megoldásában is. Az eredeti két alapítótagból 2009 óta már csak az egyikük vezeti a céget, és felel a projektek zökkenőmentes megvalósulásáért, termékekért, a vevőkkel való jó üzleti kapcsolat fenntartásáért...

Kihívások és válaszok:

1) Mint minden kezdet, a NeoCon indulása is nehéz volt, tele bizonytalanságokkal, kockázattal. A cég eredetileg egy német nagyvállalat rendszerintegrátor partnereként fejlődött: ekkor még nem fejlesztettek saját terméket, hanem a megrendelő vállalkozások számára tették elérhetővé az akkoriban még nagyrészt ismeretlennek számító „számítógéppel segített eszközgazdálkodást” (Computer aided Facility Management, CAFM). Ma már elképzelhetetlen lenne egy vállalat hatékony működése az integrált vállalatirányítási rendszerek nélkül, a 2000-es évek elején azonban még a létesítménygazdálkodás nagyrészt papíron, vagy szétszabdalva működött: a tervrajzok, az eszközök karbantartásához és kezeléséhez számon tartott adatok egyetlen, számítógépes rendszerben történő összefogása akkor nyert egyre nagyobb teret a világban és fejlődik tovább azóta is. A CAFM szoftvert természetesen minden nagyobb vállalat sajátos igényeire kellett szabni – azaz integrálni kellett – hogy egyszerűen kaphassanak információt a bérrelt és saját eszközeikről (a telefonoktól a termelőgépekig), ingatlanjaik állapotáról. A vállalatokat meg kellett győzni a számítógéppel támogatott (energia-, karbantartás-, költség-, leltár-, ...stb) menedzsment hatékonyságáról és segíteni kellett őket a rendszer testre szabásában. A német cégekkel ellentétben a magyar vállalkozások elvárásai azonban jóval komplexebbek voltak a létesítménygazdálkodási szoftverekkel szemben. A legtöbb cég egyszemélyi vezetésű, a külön stratégiai egységek helyett egy központban összefogott rendszert igényeltek, amit a német partnercég méretéből és stratégiájából adódóan nem akart megvalósítani. A gyorsan fejlődő NeoCon Kft. partnercégből önálló vállalkozássá lett, ugyanis 2004-ben létrehozták saját rendszerüket – a német céggel ellentétben a 2-3 évente változó, egyedi igényekhez való könnyebb alkalmazkodást lehetővé téve. Ezáltal hamar találtak keresletet a saját fejlesztésű, mégis a legkorszerűbb biztonságtechnikai, komplex igényeknek megfelelő szoftverükre, még úgy is, hogy olyan hatalmas informatikai, illetve tanácsadó cégek voltak a versenytársaik, mint az SAP, Andersen vagy a PricewaterhouseCoopers.

2) A NeoCon a 2000-es évek elején tehát egy teljesen új területen működött, mindössze 4-5 főt foglalkoztatott és éves árbevétele még alig volt elegendő a projektek finanszírozására. A nagy tanácsadó cégekkel szemben a kis vállalkozásnak azonban egy nagy előnye volt, hogy kis méretéből adódóan nagyobb veszteségek, vagy stratégiaváltás nélkül rugalmasan át tudta írni a saját fejlesztésű szoftverét a legújabb piaci igényeknek megfelelően 2-3 évente. Így mindig akadt olyan megrendelőjük, aki által a cég megteremthette a fejlődéshez szükséges feltételeket és kölcsönösen tudták segíteni egymást a vállalatokkal, akik számára a NeoCon egy új, legmodernebb rendszert kínált az eszközgazdálkodási folyamatok megkönnyítésére.

3) Rugalmasság, alacsony fix költségek

A fejlődés során a kezdeti 4-5 fő 2003/4-ben 20 főre bővült, azonban eredeti rugalmasságát és alacsony fix költségszintjét továbbra is megtartotta. A projektszerkezetű cégnek csupán egy állandó projektirodával és egy további, fejlesztőmérnökök részére fenntartott irodával kell rendelkeznie. Míg a projektirodában a cég kulcsemberei (projektmenedzser, tanácsadó, stb...) kapnak helyet; a fejlesztői iroda létszáma a projekthez szükséges munkaerő számától függően 15-től akár 100 foglalkoztatottig terjed. A vállalkozás projektjeiből szinte csak azoknak saját költségeit kellett finanszírozni, ezért nem szorult rá arra, hogy csupán a költséges infrastruktúra fenntartása miatt kénytelen legyen projekteket elvállalni. Ha éppen nem akadt olyan projekt, amit a vállalkozás jó lehetőségnek ítélt, nem okozott gondot az eszközök fenntartása. Sőt, a NeoCon saját cégén belül is olyan innovatív digitalizációs megoldásokat (komplex vállalati infokommunikációs és mobilfejlesztések, felhőalapú szolgáltatások, stb.) alkalmaz, hogy elnyerte a „Digitálisan felkészült vállalkozás” tanúsítványt is,

Emiatt a 2008/9-es válság, a Covid válság és napjaink energiaár-növekedése sem okozott fejtörést a cégvezetőknek.

4) Jó cashflow menedzsment

A cég egyik legnagyobb kihívása a hatalmas projektekhez szükséges fedezet előteremtése. Tekintve, hogy pár évente teljesen meg kellett újítani a fejlesztett szoftvert, a fejlesztés hosszú és változó hatékonyságú szakaszait előre kellett finanszírozni. A legkorszerűbb ismeretekkel rendelkező fejlesztői csapat havi munkája 10-15 millió forintba kerül átlagosan, ez fél évente – míg a projektet el lehet adni – körülbelül 100 millió forint kiadást jelent. A tagi kölcsön limitált, az elérhető banki finanszírozás pedig igencsak behatárolt, ezért rendkívül jó cashflow-menedzsmenttel fedezték a K+F jellegű tevékenységüket: A még fejlesztés alatt álló eszköz-erőforrás gazdálkodási rendszer saját licencét már az integrálás kezdeti szakaszában

értékesítették a vállalatoknak. A legnagyobb kihívások emiatt a cég életében mindig is a pontosság, a hiba nélküli munka voltak. Kezdő céggként nem engedhette meg magának a vállalkozás, hogy a megígért határidőket nem teljesíti és esetleg kötbért kell fizetnie, vagy hogy egy esetleges hibás fejlesztés miatt a fejlesztési időszak kitolódik, és a finanszírozáshoz szükséges árbevétel nem érkezik meg időben.

Ezen kihívásokra válaszul:

I. A NeoCon Kft. vezetője mindig naprakész volt a legújabb piaci igényektől kezdve az iparágat érintő jogi szabályozások változásain át a gyorsan fejlődő CAFM tudásanyagáig minden meghatározó veszélyt és lehetőséget illetően.

II. Kiépítette a kapcsolati tőkét és a szükséges infrastruktúrát, hogy a legnagyobb cégeknek is dolgozhasson – hasonlóan kis cégek, akik nem rendelkeznek saját irodával, gépjárműparkkal, kevésbé nyерik el a nagyvállalatok bizalmát.

III. Gondoskodott az Európában és a világon elérhető legképzettebb munkaerőről és annak szükségszerű pótlásáról is.

5) Hibák kezelése

A hosszú évek tapasztalata azonban azt mutatja, hogy még a legfelkészültebb vállalkozás számításaiban is kell számolni esetleges – akár önhibán kívüli – fennakadásokkal, hibákkal. A NeoCon Kft. esetében főleg a kezdeti szakaszban a fentebb leírt okokból egy-egy ilyen hiba azonnali válsághelyzetet teremtett. A vállalkozás vezetője visszatekintve néhány tanulságos esetről számolt be, mely a felkészültség mellett a válságkezelés kapcsán felmerülő készségekre is jó példa.

Számos esetben a cégeknél, amelyeknél a NeoCon Kft. az új rendszert bevezette, az integrálási folyamat alatt változott az elképzelés, a cégstratégia vagy a jogi környezet. Ezen tényezők – nem beszélve az integráláshoz szükséges adatszolgáltatás késedelmességéről – gondot okoztak a projekt eredeti költségének vagy határidejének betartásában.

I. Ahogy a legtöbb válságkezelési irodalomban is megtalálható, elsőként a helyes kommunikáció kap szerepet a probléma megoldásában. Őszinte, transzparens módon tárgyalni az üzleti partnerekkel, kölcsönösen feltárni, elismerni a hibákat és közösen dolgozni azok kijavításán, vagy további kölcsönösen megfelelő megoldásokat keresni nagyban segíti az akadályok elhárítását, a nagyobb veszteségek elkerülését.

II. A NeoCon vezetője kihangsúlyozta: egy hasonló hiba esetén nem csupán a cég cashflow menedzsmentje kerül bizonytalan állapotba. Azáltal, hogy az újnak számító, digitális eszközgazdálkodási rendszerek képviselőjeként csalódást okoznak a rendszer felhasználóiban

a megrendelő vállalatán belül, a legmodernebb technika alkalmazására általában kevésbé lesznek nyitottak az adott vállalatnál. Ezzel a vállalatvezetők csökkentik az esélyt egy hatékonyabb rendszerre való áttérésre. A vállalat menedzsereinek, dolgozóinak ugyanis hosszabb tanulási folyamat során kell elsajátítaniuk a szoftver használatát, és ha ezen folyamat közben a vártnál több fennakadás adódik, a vezetők nehezebben tudják elfogadtatni a munkavállalókkal a korábbi, kevésbé fenntartható módszerek lecserélését.

III. Ezért (néhány esettől eltekintve) a hiba felmerülése után lépésenként folyamatos tárgyalásokkal dolgoztak a válsághelyzet megszüntetésén. Fontosnak tartom megjegyezni, hogy bár a tárgyalások bizalmi alapra épültek, emellett mindig pontos, átlátható, részletes dokumentációval kellett rendelkezni. A naprakész jogi ismeretek és a dokumentáció mindkét fél hibáinak elismerését lehetővé tette – ezzel kizárva az egyoldalú jogi következményeket, vagyis, hogy a megrendelő fél saját mulasztásait figyelmen kívül hagyva indíthasson pert a kft. ellen.

IV. Előfordult, hogy a partnerségre törekvés, a menedzserekkel való sikeres tárgyalások ellenére is jogi vitára került sor, hiszen a menedzserek (és a cég működésének) érdekeit és a hatalmas vállalatok tulajdonosainak érdekeit nem lehetett összeegyeztetni. Bár a jogi vitát megnyerték, utólagos elemzéssel levonták a tanulságot, hogy a konfliktusok elsimításához többre van szükség, mint annak tudatára, hogy a cégnek van igaza.

A türelmes várakozás, segítőkész, nyitott szemlélet a K+F területre a vevők részéről mindig sokkal eredményesebbnek bizonyult, mint a túl szigorú ragaszkodás a költségtervhez, vagy a határidőtervekhez. A NeoCon vezetője részéről pedig mindezek a sikertörténetek hozzájárultak ahhoz, hogy megőrizze hitelességét az eddigi és leendő ügyfelei körében, ugyanis miután minden egyes projektet személyesen is szíven visel és ahhoz a nevét adja, a precíz munkavégzés és az ezáltal megelégedett megrendelők a cég küldetésének egyik legfontosabb részei.

Állami támogatások

A válság idején és az azt megelőző állami támogatásokból volt, amiket tudott hasznosítani a vállalkozás, például a munkahelymegőrző támogatásnak köszönhetően a NeoCon alkalmazottainak napi le nem dolgozott munkaidejére eső munkabére és szociális hozzájárulási adója utólag kifizetésre került, ha a cég a támogatás idejével megegyező időtartamban tovább foglalkoztatta a dolgozóit. A cégvezető úgy látta, hogy ez inkább a gazdaság fehérítését elősegítő intézkedés lett, ugyanis a vállalkozásnak ebből nem keletkezett különösebb haszna, pusztán kifizetendő volt továbbra is bejelenteni a munkavállalók keresetét.

A jövőbeli kihívásoknak a cégvezető a technológia fejlődését látja: a folyamatos digitalizáció, a negyedik ipari forradalom irányába történő elmozdulás ma is hatékony megoldásokat követel a cégtől. Elsősorban a K+F tevékenység finanszírozásával kell naprakészen tartani a cég által kínált termékeket, úgy, hogy a kétes projekteket ne kelljen elvállalniuk, illetve az egyre szűkülő pályázati forrásoktól továbbra se függjenek. Másrészt a fiatalok bevonása a piacvezető technológiába, támogatásukkal a tudásanyag továbbadása, továbbfejlesztése a cég jövőjét alapozzák meg.

Néhány mutató és a cég helyzetének kapcsolata röviden: A 3. táblázatban bemutatott pénzügyi mutatók közül a saját tőke mennyiségének és arányának emelkedése mutatja a vállalkozás folyamatos fejlődését.

A tőkejövedelmezőség és az eszközjөvedelmezőség erős ingadozásának egyik oka, hogy a vállalkozás időszakosan vállal el nagyobb projekteket; a folyamatos magas árbevétel realizálás nem feltétele a működésnek az alacsony fix költségek miatt. Míg a jөvedelmezőségi mutatók ingadozók a projektjellegű tevékenységre való tekintettel, a likviditási arány folyamatosan magas maradt, mely azt mutatja, hogy a vállalkozásnak sikerült megőriznie a forgóeszközök és rövid lejáratú kötelezettségek stabil arányát.

Kötelezettségeinek aránya magas, melyet a rövid lejáratú kötelezettségek tesznek ki nagyobb részt: a Hosszú Lejáratú kötelezettségek és nettó eszközök aránya mutató alacsony maradt. Ez is igazolja a jó cash-flow menedzsment szükségességét a stabilitás és likviditás megőrzéséhez.

3. táblázat: A NeoCon Kft. pénzügyi mutatói

	2016	2017	2018	2019	2020
Jөvedelmezőségi mutatók:					
ROE	32,07%	13,53%	3,91%	47,07%	8,45%
ROA	13,28%	4,65%	1,03%	22,63%	4,53%
ROS	13,92%	9,47%	3,09%	35,11%	18,44%
Árbevétel arányos nyereség (AEE./n.Ár- bev.)	14,90%	10,41%	3,09%	36,58%	21,77%
Eszközjөvedelm. (A.E. / Eszk.)	13,28%	4,65%	1,03%	22,63%	4,53%

Tőkejövedelm. (A. E. / J. T.)	641,47%	286,97%	86,27%	1962,17%	384,90%
Tőke tiszta jövedelmezősége (A.E. / S. T.)	32,07%	13,53%	3,91%	47,07%	8,45%
Tőkeszerkezeti/adósságmutatók					
Idegen tőke és össz. E. aránya	52,18%	60,75%	65,42%	42,79%	38,38%
Saját tőke aránya (S.T. / Forr.)	41,42%	34,35%	26,26%	48,09%	53,63%
S.T. növ. aránya (S.T. / J. T.)	2000,13%	2120,43%	2206,70%	4168,87%	4553,77%
Bef. Eszk.aránya (Bef. E./ Σ E.)	35,15%	25,57%	81,39%	72,57%	72,22%
Kötelezetts.aránya (Köt. /S.T.)	125,96%	176,84%	249,15%	88,98%	71,58%
H.L.K és n. E. aránya	8,72%	6,84%	4,68%	16,35%	9,52%
Likviditási mutatók					
Likviditási arány	136,22%	126,43%	24,41%	72,74%	86,69%

Forrás: Saját szerkesztés, 2022

A 4. táblázatban összefoglaltam, milyen kihívások jelentek meg a cég életében, milyen gyakorlati megoldással oldották meg a problémát. A szakirodalmi áttekintésben részletesen ismertetett elméleti háttér alapján besoroltam a válsághelyzeteket fajtáik és fázisaik szerint, illetve összehasonlítottam az ajánlott és a valóságban alkalmazott kríziskezelő módszert. Megfigyelhető az is, hogy a krízishelyzetek nem minden esetben jelennek meg a pénzügyi mutatókban, emiatt nem elegendő a visszatekintő értékelésnél csak a mutatókra támaszkodni.

4. táblázat: A NeoCon Kft. válsághelyzetei, fajtái, elméleti és gyakorlati megoldások

Kihívások:	Oka:	Válság fajtája, fázisa	Elméleti válságkezelési megoldás	Gyakorlati megoldás
1) lehetőségek kihasználatlansága	más cég partnereként működött	külső, fenyegető	megelőzés	különválás, innováció
2) projektek finanszírozása	K+F jellegű tevékenység	belső, jövedelmi	készpénzhelyzet áttekintése	jó CF menedzsment
3) folyamatos fejlesztés kényszere	a szoftverek 2-3 évente elavulnak	külső, potenciális	preventív zavar-elhárítás, innováció, likviditás!	rugalmasság, alacsony fix költségek
4) pontosság, nagyon szűk hibalehetőségek	fejlesztést fedező árbevétel utólag érkezik	belső, fenyegető	készpénzhelyzet áttekintése	licenc értékesítése az integrálás kezdetén
				infrastruktúra, kapcsolati tőke
				legsakképzettebb munkaerő
5) változó igények, jogi körülmények	hosszú idejű együttműködés vállalatokkal	külső, fenyegető	rugalmasság, innováció	folyamatos naprakészség, jó kommunikáció: tárgyalások, partnerségre törekvés, nyitott szemlélet

Forrás: Saját szerkesztés, 2022

6.3. ADVERTICUM ZRT.

A 2001-es alapítású Részvénytársaság az Adverticum Ad Server üzemeltetője, amely egy széles körben elismert online marketing alkalmazás. Magyarországon több mint egy évtizede piacvezetőnek számít napi 5-600 millió hirdetés eljuttatásával kb. 5 millió internetező számítógépére, ezen kívül szlovák, szerb és horvát ügyfelek is használják. A hirdetéskiszolgáló rendszer jelenleg is a legkorszerűbb technológiával és folyamatos innovációval őrzi meg piaci helyzetét. A 10-20 főt alkalmazó cég valójában egy „nagyra nőtt KKV”, ugyanis kizárólag magyar tőkével, kis létszámmal, egy családi házban levő irodával szolgálja ki az egész magyar piacot. Magyarországon versenytársuk nem igazán van: nemzetközi szintén a Facebook, Google, AdOcean térnyerése fenyegeti a kis méretű vállalkozást. Előnyük azonban, hogy a magyar nyelv sajátosságai és a magyar fogyasztók viszonylag kis száma miatt a nagyobb cégeknek nem éri meg a magyar igényekre testre szabható szoftvert fejleszteniük, ezáltal egy védett piac áll az Adverticum Zrt. előtt már a kezdetektől fogva. A cég ügyfelei között vannak Magyarország legnagyobb tartalomszolgáltatói (Origo, Index, Centrál Média), mivel a rugalmas, nagyobb versenytársaihoz képest saját igényekre nyitottabb, politikailag pártatlan vállalkozás egyaránt a legjobb minőségű digitális szolgáltatást kínálja minden vevőjének. A bizalmat tovább erősíti, hogy a pénzügyi és szervezeti szempontból is stabil céget évtizedek óta ugyanazok a személyek vezetik és még soha nem történt visszaélés adatokkal, bizalmi válsággal nem kellett megküzdenie az Adverticum Zrt.-nek.

Az IAB Interact konferencián (mely a digitális marketing egyik legnagyobb konferenciája) publikált 28 Európai országról készült kutatás (Adex Benchmark Study, 2021) szerint az online hirdetésekre 30,5%-kal többet költöttek, mint egy évvel ezelőtt, ilyen mértékű ugrás 2008 óta nem volt megfigyelhető a piacon. További lehetőség az adat vezérelt marketing (felhasználó saját adatainak feltöltésének) hiánya az internetes piacon, ebben a céget a leányvállalata támogatja. Az Adverticum Zrt. leányvállalata a DataMe Interaktív Adatmenedzsment Kft., amely a hirdetések megfelelő felhasználókhoz való eljuttatását segíti adatgyűjtéssel, - és elemzéssel. Az online hirdetési piacon a magyar internetezői adatok hiányát hivatott pótolni, melyre egyre növekvő kereslet van az adatpiacon.

Kihívások és válaszok:

1) Az alapítás sikert ígérő első körös befektetése után az alapítók egy második körös befektetéssel számolva felívelő üzleti tervet készítettek. Az akkor 40 fős cég számára irodaházat kezdtek bérelni és a jövőbeli befektetésekre számítva kalkulálták költségeiket. Az internetben rejlő kiaknázatlan lehetőségek a 2000-es évek elején számos befektetőt vonzottak, azonban a túlzott profitvárományok keltette dotcom lufi kipukkadásával a várt befektetés elmaradt. A

bevételeihez, tartalékaihoz és tőkéjéhez képest túl nagy fix költségekkel rendelkezett, ezért a létszámot kénytelenek voltak a harmadára csökkenteni, az iroda pedig egy családi házba költözött. Ez a kezdeti krízis megtanította a vállalkozás vezetőit arra, hogy egy biztonságos pénzügyi háttérrel építsenek ki, tudatos cashflow menedzsmenttel és pénzügyi kultúrával. Azóta pénzügyi mutatók elemzése által is figyelemmel kísérik a vállalkozás helyzetét.

2) A vállalkozásnak fel kell készülnie arra a fenyegetettségre is, hogy az internetes piac folyamatosan nő, azonban a nagy nemzetközi szolgáltatók részesedése gyorsabban növekszik, mint a hazai vállalkozásoké, ezáltal a „tortából” jutó szelet aránya csökken, még ha a jelenlegi adatok növekedést is mutatnak. Az Európai Unió a DSA és DMA törvénycsomag elfogadásával igyekszik javítani az Európai fogyasztók internetezési körülményeit, ezáltal piaci törvényekkel védve a helyi cégeket is a külföldi óriásoktól.

A céget a Google és a Telekom is megkísérelte felvásárolni, azonban a „kis” magyar cég értékének arányában magas akvizíciós költségek miatt erre végül nem került sor, mely a cég pártatlanságának megőrzését és a hazai ügyfelek elégedettségét tekintve előnyösnek tekinthető. A tulajdonosoknak be kellett ismerniük, hogy valóban nem létezik más olyan cég, amely a felhasználók számára könnyen elérhető, igényeikre szabható, rugalmas szolgáltatást nyújt a hazai piac ismeretében, ezért az értékteremtő folyamat, a cég küldetése csak ilyen módon maradhatott meg. A tulajdonosoknak egységes döntést kellett hozniuk arról, hogy a cég küldetése alárendelhető-e a növekedési érdeknek. Végül a cég küldetésének, értékteremtő folyamatának változatlansága a külső környezet adottságaitól (magas felvásárlási költségek) is lehetővé vált, melyet a további növekedés helyett ma már pozitív értéként tartanak számon a vezetők.

3) A 2015-ös években jelent meg a szakképzett munkaerő érintő válság: a magyar fejlesztők világszínvonalon is helytálló tudását a külföldi székhelyű cégek elszívták a hazai vállalatoktól. A külföldi cégek, melyek ide telepítik irodáikat, a magyar bérek dupláját fizetik ki alkalmazottaiknak, vonzó juttatások mellett, termékeiket hatalmas, fizetőképes piacra viszik, és nem mindig a magyar adókat fizetik a munkavállalóik után. A magyar cégeknek pedig nem csak a magas adókötelezettségnek kell eleget tenniük, hanem a költségeik fedezetét a kicsi, magyar piacon kell kitermelniük, hogy felvehessék a versenyt a multik bérezésével. Az Adverticum Zrt. a versenyképes fizetés mellett csapatépítésekkel, motivációs rendszer kidolgozásával, gyermekjátsszóval, rekreációs lehetőségekkel, új dolgozók integrálását segítő intézkedésekkel is segíti az értékes munkaerő megtartását.

4) Egy jelentős ügyfélnek számító fogyasztó elvesztésével 2019-ben a vállalkozás többi ügyfele körében bizonytalanság jelent meg a cég stabilitását illetően. A három top médiaszolgáltatóból az egyik egy konkurens vállalat termékeit kezdte használni. Ezt követően az ügyfelei

ismerték annyira a zrt. likviditási helyzetét, hogy a cégnek tisztáznia kellett, hogy a kieső bevétel nem jelent csődöt a számára. Mivel a többi ügyfél ezután bízott az Adverticum Zrt. stabilitásában és nem követte tömeges elvándorlás a hírt, a cégnek nem kellett komolyabb likviditási gondokkal küzdenie, sőt, azóta újabb vevői lettek.

5) A koronavírus válság sem hagyta érintetlenül a vállalkozást: a kezdeti kilátástalan helyzetben számos ügyfél döntött úgy, hogy csökkenti a hirdetésekre fordított költségeit, ezáltal pár hónapos visszaesés jellemezte ezt az időszakot a cég életében. A szolgáltatási díjak mérséklésével az Adverticum Zrt. igyekezett támogatni az ügyfelek hirdetési bevételeit. Eredetileg is szabad munkabeosztással és már korábban kiépített online folyamatkezelő rendszerükkel pár hét alatt alkalmazkodtak az új körülményekhez. – Az informatikai vállalkozások követték a kor innovációs követelményeit ezért nem érte annyira váratlanul őket a válság. Az online vásárlás térnyerésével azonban hamar újra visszatérhettek a normális üzletmenetre, hiszen a Covid hatására még nagyobb hangsúlyt fektettek az ügyfelek az internetes kampányokra – ugyanis amelyik vállalkozás nem állt át az online értékesítésre, az hátrányba került a piacon.

6) Az energiaárak növekedésének hatására a vállalkozás fűtési költségei a duplájukra emelkedtek; a villanyszámla a szerverek nélkülözhetetlensége folytán a közel tízszeresére. Megoldásként továbbra is az előző válság során alkalmazott csökkentett létszámot alkalmazza a cég, így csak azokat a szobákat fűtik inverteres klímával az irodában, ahol feltétlenül szükséges a munkavállalók jelenléte. A költségemelkedést a szolgáltatásukba beépített 20%-os áremeléssel ellensúlyozták, melyet szükség esetén megismételnek. Másik válaszuk a külső hatásokra egy új szolgáltatás bevezetése felé tett lépések (automatizált és videós hirdetések).

Állami támogatások: Arra a kérdésemre, hogy milyen támogatásokra számíthattak nehéz időkben az államtól, ismét az előzetes elvárásomnál kevesebb példát kaptam: a 2010-2015-ös időintervallumban volt lehetőség K+F pályázatok igénybevételére. A Széchenyi terv keretében benyújtott pályázatot meg is nyerték, ez azonban azóta kifutott. A Covid időszakában hosszabb ideig elmaradt bevétel, elbocsátás nem volt, ezért ilyen területen nem szándékoztak igénybe venni támogatást.

7) Végül a cég egész élete során folyamatosan egyensúlyt kellett teremteni a céget alkotó személyek állandó és idővel cserélődő tagjai között. A vállalkozás egy állandóan mozgásban levő szervezet, ahol az azt alkotó vállalkozók személyes érdekei is folyamatosan változnak. Ezt felismerni és összhangot alkotni a csapat céljai között egy olyan kihívás, melyre megelőzés szempontjából, különös figyelmet fordítanak a vezetők.

Összefoglalva tehát az Adverticum Zrt.-vel készített interjú tapasztalatait: Stratégiai tervek nincsen különféle válsághelyzetek esetére, azonban krízismegelőző intézkedéseket

tapasztalhatunk mind a piacismeret, innováció, tudatos pénzügyi tervezés, munkaerő megtartása és biztonságtechnikai előírások betartása terén. A jövőbe a piac jelenlegi tendenciáját tekintve pozitív kilátásokkal tekinthetnek még a külső tényezők bizonytalanságot keltő hatása ellenére is.

Néhány mutató és a cég helyzetének kapcsolata röviden

Az 5. táblázatban bemutatott pénzügyi mutatók a vállalkozás alapításától fogva nyomon követik a vállalkozás fejlődését. A jövedelmezőségi mutatók kezdeti dinamikus növekedése a 6. táblázatban összefoglalt válsághelyzetek közül jól alátámasztják az 1. kihívás súlyát. A dot-com lufi kipukkanása után az adózott eredmény csökkenését a ROE, ROA, ROS mutatók csökkenése is mutatja, melyet a későbbi években (a 2015-ös kiugró értéktől eltekintve) stabil növekedés követ, mely a munkaerő-válság sikeres kezelését is mutatja. A tőkejövedelmezőségi mutató a saját tőke állandó mennyisége miatt ugyanezt a mintát követi.

A 2019-es ügyfélvesztés, majd a koronavírus, végül az energiaválság sem érintette túlságosan negatívan a cég eredményét: a likviditás és a jövedelmezőség is mindössze néhány százalékponttal csökkent.

5. táblázat: Az Adverticum Zrt. pénzügyi mutatói

	2003	2004	2005	2006	2007
Jövedelmezőségi mutatók					
ROE (A.E./S.T.)	0,96%	1,36%	3,11%	48,44%	40,03%
ROA (A.E./Eszk.)	0,40%	0,43%	1,13%	26,60%	28,50%
ROS (A.E./n.Árbev.)	0,32%	0,20%	0,44%	9,74%	10,67%
Árbevétel arányos nyereség (AEE./n.Árbev.)	0,43%	0,26%	0,56%	11,70%	12,93%
Eszközjövedelm. (A.E. / Eszk.)	0,40%	0,43%	1,13%	26,60%	28,50%
Tőkejövedelm. (A. E. / J. T.)	0,98%	1,40%	3,29%	99,42%	137,00%
Tőke tiszta jövedelmezősége (A.E. / S. T.)	0,96%	1,36%	3,11%	48,44%	40,03%
Tőkeszerkezeti / adósságműutatók					

Idegen tőke és össz. E. aránya	53,70%	66,21%	59,50%	40,97%	28,29%
Saját tőke aránya (S.T. / Forr.)	41,48%	31,78%	36,22%	54,91%	71,21%
S.T. növ. aránya (S.T. / J. T.)	101,73%	103,13%	105,84%	205,27%	342,27%
Bef. Eszk.aránya (Bef. E./ $\Sigma E.$)	41,80%	45,54%	33,62%	28,09%	23,78%
Kötelezetts.aránya (Köt. /S.T.)	129,46%	208,36%	164,28%	74,61%	39,73%
H.L.K és n. E. aránya*	21,65%	46,25%	33,10%	13,19%	4,91%
Likviditási arány					
likviditási arány (For- góc./RLK)	125,84%	127,05%	141,51%	157,33%	299,47%
	2008	2009	2010	2011	2012
ROE (A.E./S.T.)	9,97%	13,23%	3,64%	5,33%	2,60%
ROA (A.E./Eszk.)	6,45%	7,95%	1,95%	3,05%	1,34%
ROS (A.E./n.Árbev.)	2,29%	4,54%	1,72%	2,51%	1,18%
Árbevétel arányos nyereség (AEE./n.Árbev.)	2,60%	5,22%	2,02%	2,80%	1,42%
Eszközjövedelm. (A.E. / Eszk.)	6,45%	7,95%	1,95%	3,05%	1,34%
Tőkejövedelm. (A. E. / J. T.)	27,05%	41,34%	11,82%	18,27%	9,14%
Tőke tiszta jövedelmezősége (A.E. / S. T.)	9,97%	13,23%	3,64%	5,33%	2,60%
Tőkeszerkezeti / adósságmutatók					
Idegen tőke és össz. E. aránya	35,06%	32,73%	40,26%	35,95%	43,44%
Saját tőke aránya (S.T. / Forr.)	64,68%	60,09%	53,55%	57,18%	51,40%
S.T. növ. aránya (S.T. / J. T.)	271,26%	312,60%	324,42%	342,69%	351,83%
Bef. Eszk.aránya (Bef. E./ $\Sigma E.$)	31,09%	39,24%	59,48%	71,63%	73,09%

Kötelezetts. Aránya (Köt. /S.T.)	54,20%	54,47%	75,19%	62,88%	84,51%
H.L.K és n. E. aránya	3,55%	1,47%	0,00%	0,00%	0,00%
Likviditási arány					
likviditási arány (For- góc./RLK)	194,88%	165,74%	99,27%	78,68%	61,61%
	2013	2014	2015	2016	2017
Jövedelmezőségi mutatók					
ROE (A.E./S.T.)	3,65%	6,12%	21,26%	6,78%	4,78%
ROA (A.E./Eszk.)	1,71%	2,53%	11,28%	3,98%	3,68%
ROS (A.E./n.Árbev.)	1,84%	1,98%	11,00%	3,83%	3,98%
Árbevétel arányos nyereség (AEE./n.Árbev.)	2,11%	2,20%	11,58%	4,26%	6,28%
Eszközjövödelm. (A.E. / Eszk.)	1,71%	2,53%	11,28%	3,98%	3,68%
Tőkejövödelm. (A. E. / J. T.)	13,32%	23,79%	104,99%	35,93%	31,55%
Tőke tiszta jövedelmezősége (A.E. / S. T.)	3,65%	6,12%	21,26%	6,78%	4,78%
Tőkeszerkezeti / adósságmutatók					
Idegen tőke és össz. E. aránya	43,15%	47,20%	26,68%	18,09%	11,45%
Saját tőke aránya (S.T. / Forr.)	92,03%	114,06%	50,30%	30,85%	14,89%
S.T. növ. aránya (S.T. / J. T.)	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Bef. Eszk.aránya (Bef. E./ $\Sigma E.$)	0,46	0,76	1,12	1,66	2,15
Kötelezetts.aránya (Köt. /S.T.)	92,03%	114,06%	50,30%	30,85%	14,89%
Likviditási arány					
likviditási arány (For- góc./RLK)	45,93%	76,08%	112,09%	166,07%	214,66%

	2018	2019	2020	2021	
Jövedelmezőségi mutatók					
ROE (A.E./S.T.)	5,56%	4,87%	4,42%	1,90%	
ROA (A.E./Eszk.)	4,23%	3,48%	3,25%	1,36%	
ROS (A.E./n.Árbev.)	5,10%	4,02%	4,04%	2,00%	
Árbevétel arányos nyereség (AEE./n.Árbev.)	7,16%	6,12%	5,81%	3,81%	
Eszközjöv. (A.E. / Eszk.)	4,23%	3,48%	3,25%	1,36%	
Tőkejöv. (A. E. / J. T.)	37,36%	30,69%	29,16%	12,76%	
Tőke tiszta jövedelmezősége (A.E. / S. T.)	5,56%	4,87%	4,42%	1,90%	
Tőkeszerkezeti / adósságműutatók					
Idegen tőke és össz. E. aránya	10,91%	8,81%	7,69%	10,30%	
Saját tőke aránya (S.T. / Forr.)	76,07%	71,43%	73,50%	71,64%	
S.T. növ. aránya (S.T. / J. T.)	672,41%	630,49%	659,65%	672,41%	
Bef. Eszk.aránya (Bef. E./ $\Sigma E.$)	76,07%	76,22%	80,11%	81,96%	
Kötelezetts. Aránya (Köt. /S.T.)	14,35%	12,33%	10,46%	14,38%	
Likviditási arány					
likviditási arány (For- góc./RLK)	141,30%	177,64%	155,99%	111,41%	
*Hosszú lejáratú kötelezettségek 2010-től 0 Ft, ezért innentől a HLK. és N.E. aránya is 0.					

Forrás: Saját szerkesztés, 2022

A 6. táblázatban összefoglalva láthatók az Adverticum Zrt. kihívásai, a NeoCon Kft.-hez hasonló módszerrel csoportosítva. Itt is felfedezhetők a hasonlóságok az elméleti és gyakorlati kezelési megoldás között, ugyanakkor az is megfigyelhető, hogy a szakirodalomban olvasható modellek egy címszó alatt számos gyakorlati megoldást értenek. Így például míg a

felvásárlás fenyegetésének leküzdésére egybeesik az elméleti és a gyakorlati kezelési javaslat (a vállalkozás értékteremtő folyamatának megőrzése, valamint külső segítség bevonása), addig a külső válságok megelőzésére egyedi lépéseket kellett kidolgoznia a vállalkozásnak.

6. táblázat: Adverticum Zrt. válsághelyzetei, fajtái, elméleti és gyakorlati megoldások

Kihívások:	Oka:	Válság fajtája, fázisa	Elméleti válságkezelési megoldás	Gyakorlati megoldás
1) források nélküli extenzív növekedés	befektetők piaci várakozása	külső, kifejezett, uralható	reaktív zavarelhárítás, „turn-around”	létszámcsökkentés, fix költségek csökkentése tudatos pénzügyi kultúra
2) külföldi versenytársak növekedése, felvásárlás	méretgazdaságosság	külső, fenyegető	értékteremtő folyamat, küldetés megőrzése szemben a növekedéssel + külső segítség: törvénycsomag	
3) munkaerő elszívása	regionális környezet		emberi erőforrás menedzsment	CSR, munkaerő vonzása kedvező körülményekkel
4) árbevétel kiesés	jelentős ügyfél elvesztése	belső, jövedelmi	piaci pozíció megerősítése, „eladni!”	ügyfelek tájékoztatása a likviditási helyzet stabilitásáról, új lehetőségek
5) koronavírus válság	-	külső, fenyegető	megelőzés	innováció - felkészültség
6) energiaárak növekedése	háború			áremelés, új szolgáltatás bevezetése
7) érdekek összhangolása	folyamatos változások	belső, látens	figyelem, erőforrás fordítása a megelőzésre	

Forrás: Saját szerkesztés, 2022

6.4. DIGITAL THINKERS KFT.

A 2019.-ben alapított, mára már kb. 35 főt foglalkoztató kft. a Covid és energiaválság bizonytalan körülményei között kezdte meg működését, vezetői azonban tapasztalt vállalkozók, akik már sok éves tapasztalattal rendelkeznek a digitális termékek piacán. Az „innovációs ügynökségnek” is nevezhető vállalkozás tevékenysége magába foglalja a digitális termékek tervezésétől a fejlesztésig és értékesítésig, iparági fókusz nélkül. Egy belső vállalatirányítási rendszer automatizáltabbá tétele, gyógyszerkutatások adminisztrálását segítő rendszer fejlesztése egy egyetemen, vagy egy külső, ügyfelek elégedettségét növelő foglalási rendszer megvalósítása egyaránt a projektjeik közé tartoznak. Ezen kívül nem csak a magyar piacon, hanem Ausztráliában, Skandináviában is vannak projektjellegű együttműködések.

Kihívások és válaszok:

1) Az első kihívások tekinthetők egy fajta növekedési kihívásnak is: ahogy egyre nagyobb válik a cég, a projektek kivitelezését egyre több részfeladatra kell szétdarabolni. A Digital Thinkers élete projektek köré épül. A hasonló tanácsadó, fejlesztő cégek vagy munkaerőt adnak kölcsön az ügyfeleknek a fejlesztés megvalósulásáig (határozatlan időre), vagy a vállalt feladatot saját csapatukkal adott határidőre projektszerű együttműködés során valósítják meg. Mivel a cég az utóbbi kategóriába tartozik, meg kell tudniuk becsülni a projektek megvalósításának idejét – tekintve, hogy ezek innovációs jellegűek, számtalan bizonytalan tényezővel, a kapacitástervezés nem könnyű feladat. Miután számos esetben nem sikerült a határidők betartása, vagy éppen túl sok kihasználatlan munkaerő maradt, a vállalkozás igyekezett megtalálni a probléma okát. Sem a munka minőségével, sem a dolgozók hozzáállásával nem volt gond, azonban a vizsgálat eredménye azt mutatta, hogy a feladatok nincsenek kellően definiálva, emiatt nem lehetett pontosan megbecsülni azok idő, - és erőforrásigényét. Azóta a tervek technológiai és design oldalát érintő feladatok megtervezésével egy erre alkalmazott csapat dolgozik. Míg azelőtt ezeket a feladatokat projektvezetőknek kellett ellátniuk, most az e célból foglalkoztatott dolgozók pontos becsléseket végeznek a szükséges időt és erőforrásokat illetően, ezzel segítve a megfelelő kapacitás-kihasználtságot.

2) A vállalkozás egyik legnagyobb erőssége a munkaerő. A felvett dolgozók szakértelmének, jó munkamoráljának biztosítása, a csapat összetartása szintén értékes kapacitásokat vont el, amíg erre külön HR department nem jött létre. Az aktuális álláshirdetések frissítése, szakképzett emberek felé új csatornák kiépítése, ahol rátalálhatnak a Digital Thinkers állásaira, nem fért bele többé a cég más területeket is ellátó dolgozóinak idejébe. Most az ilyen jellegű feladatokra specializált emberek ezeket a hiányosságokat hamar és jobb minőségben pótolják.

A jelenlegi kihívás a vállalkozás vezetőinek az adminisztrációs terhek hasonló jellegű kiszervezése.

3) A cég 3 tulajdonosának és 5 szakmai vezetőjének (üzletfejlesztés, projektiroda, innovációs technológiai, operációs/back office csoport) a heti egy-két óra megbeszélés sem elég a gyorsan növekvő cég problémáira megoldást találni, ezért gyakoribb és hosszabb meetingekkel igyekeznek biztosítani a további fejlődést. Minden vállalkozás működését a stratégiai célokat elgondoló irányítók és az azokat megvalósító kivitelezők összehangolt munkája vezeti sikerre. A feszültségeket elsimítani legalább olyan fontos feladat, mint a két csoport munkájának helyes elvégzése. Nem elhanyagolható, hogy hány személy érdekei között kell ilyen módon egyensúlyozni: minden vállalkozásnak döntenie kell, hogy számára az egyszemélyi vagy a néhány főből álló vezetés a „válságállóbb”.

Igaz, a növekedés sok más problémát elfed, egyelőre a terjeszkedésre fordítják az erőforrásokat: 100-120 fő az a létszám, ahonnan már nem bővítenék tovább a vállalkozást, addig közös cél a bevétel visszaforgatása a vállalkozás fejlődését segítve. A vezetők más cégekben már több krízist átéltek, és azt tapasztalták, hogy bármilyen egyszerűnek is tűnik, a megfelelő kommunikáció hiánya a félreértések és a belső válságok kialakulásának alapja, ezért a szervezetben a dolgozók közötti mind formális és informális kapcsolatok erősítése a 3 alapérték egyike. Ehhez sűrűn biztosítanak visszajelzési lehetőséget az alkalmazottaknak és a vezetőknek egyaránt: negyedévente visszatekintenek a cég pénzügyi mutatóira és az elkövetett hibákra is, ezzel egy korai visszajelző rendszert teremtve. Erre jó példa a következő eset, melyet például az árbevétel arányos nyereség (ROE) mutató hirtelen csökkenése is mutat.

4) A vezetőség a felmerülő hibák azonnali javításán dolgozik, azonban ez újabb megoldandó problémát vet fel: a vezetők fókuszának nagyrészt belső kríziskezelésre irányulása azonnal nyomot hagyott a cég mutatóiban is az árbevétel csökkenése miatt. Ezt a problémát egy kulcsembert nélkülözhetetlenségének felismerése segítette megoldani: ha ő az idejét nem a kellő, árbevételt termelő tevékenységre irányítja, hanem a cég belső ügyeire, az krízishelyzetbe hozhatja a vállalkozást. A cég árbevételének elmaradása jórészt ennek a problémának tulajdonítható. Ezért megpróbálják kiküszöbölni a nem helyettesíthető erőforrásokat: inkább két kevésbé jó teljesítményű, mint egy tökéletes, de pótolhatatlan kulcsfontosságú tényezőre érdemes támaszkodni.

5) A kulcsfontosságú személyek, eszközök stb.... helyettesítésének szem előtt tartása mellett a működése során a Digital Thinkers Kft. azt tapasztalta, hogy nem előnyös a vállalkozás folyamatos növekedésének szempontjából, ha minden kapacitását állandóan maximális kihasználtságban tartja. Ahogy bizonyos erőforrások esetében (termelőgépek, tárgyi eszközök)

ez nem okoz problémát, úgy az emberi tényezők (munkavállalók, vezetők) esetében fontos hagyni szabad kapacitást arra, hogy egy sikeres projekt után felkészülhessenek a következőre, illetve előre nem látható (idő, munkaerő) kiesést is tudjanak pótolni.

6) A Covid időszakát inkább lehetőségként élte meg az akkor még néhány fős induló vállalkozás, az augusztusi katás vállalkozókat érintő törvényváltozás szintén nem érintette hátrányosan. A 2022-es év növekvő energiaárjai nem jelentenek számottevő költségnövekedést, azonban az inflációt nem könnyű úgy megjelentetni az árakban, hogy a 20%-os profitmargin megmaradjon a terjeszkedési és bérköltségek felett. Erre válaszként a külföldi piacokra nyitnak, így többféle, az inflációnak kevésbé kitett devizában keletkezik bevételük. Ezen kívül ügyfélkörük diverzifikálásával biztosítják, hogy aktuális árbevételük egyötödénél több ne függjön egy vevőtől.

Állami támogatások: A gyorsan növekvő, frissen alapult cég nem talált megfelelő állami segítséget a növekedés, fejlődés finanszírozásának segítéséhez, a pályázatokkal az aránylag sok adminisztrációs teher miatt nem élt a kft.

Jövőbeli kilátásait tekintve az eredmény visszaforgatásával kíván külföldi ügyfelek körében is ismertebbé válni, a növekedésből adódó kihívásokra minél hatékonyabb válaszokat keresve stabilizálni a helyzetét a digitális piacon.

Néhány mutató és a cég helyzetének kapcsolata röviden:

A 7. táblázatban a viszonylag fiatal cég óriási ütemű növekedését a saját tőke jövedelmezősége (ROE) mutató növekedése is alátámasztja. Az eszközarányos jövedelmezőségben ez a növekedés a növekedő cég eszközigényének növekedése miatt nem jelenik meg: az eszközök értéke majdnem a hatszorosára nőtt, míg az adózott eredmény „csak” az ötszörösére. Ugyanígy a likviditási mutató csökkenése a forgóeszközök jelentős növekedésénél nagyobb ütemben növekedő rövid lejáratú kötelezettségek emelkedésének tulajdonítható.

7. táblázat: A Digital Thinkers Kft. pénzügyi mutatói

	2019	2020	2021
Jövedelmezőségi mutatók:			
ROE	78,82%	83,72%	90,26%
ROA	46,85%	48,94%	41,63%
ROS	59,53%	26,90%	25,84%

Tőkeszerkezeti/ adósságmutatók:			
Idegen tőke és összes eszköz aránya	40,25%	41,42%	43,15%
Hosszú lej. kötelezettségek és nettó eszközök aránya (maximális eladósodottság)	34,31%	18,85%	4,38%
Likviditási mutatók			
Likviditási arány	577,21%	238,16%	212,69%

Forrás: Saját szerkesztés, 2022

A 8. táblázatban összefoglalva bemutatott kihívások ismét csak részben mutathatóak ki a pénzügyi átvilágítás során. A válsághelyzetek egyikét azonban például a ROS mutató is alátámasztja: az ügyféltalálkozók csökkenése a belső problémák miatt árbevétel kieséssel járt, mely a mutató zuhanását vonta maga után. Az idei év beszámolójában még nem megjelent adatai azonban újra javulást mutatnak, mely a nettó árbevétel és az adózott eredmény növekedésének köszönhető.

Az Adverticum Kft.-hez hasonlóan a Digital Thinkers Kft. is fontosnak tartja a pénzügyi mutatók elemzését, így ezt is felhasználhatják a válság megelőzésére. Ugyanakkor a kríziskezelő megoldásaik között a gyakorlatban olyan tevékenységek is megjelennek, mely az elméleti összefoglalóban nem, vagy csak részben olvasható (például az ügyfélkör diverzifikálására való törekvés az infláció miatt fellépő bizonytalanság ellen).

8. táblázat: **Digital Thinkers Kft. válságai, fajtái, elméleti és gyakorlati megoldások**

Kihívások:	Oka:	Válság faj- tája, fázisa	Elméleti válság- kezelési megol- dás	Gyakorlati megoldás
1) határidőkkel probléma	hiányzó osztály a feladatok defi- niálására	Belső, operatív válság	életszakaszokkal összehangolt igények felisme- rése	szakképzett munkaerő felvé- tele
2) túlterhelt ve- zetők	adminisztráció, HR tevékenység		emberi erőforrás menedzsment	Szakképzett csa- pat felvétele
3) célok össze- hangolása	szakmai vezetők növekvő felelős- sége, új problé- mák		kommunikáció fejlesztése	hosszabb, gya- koribb megbe- szélések
4) árbevétel ki- esés	kulcsfontosságú erőforrás elvo- nása		helyettesíthető- ség	erőforrás megfe- lelő helyre irá- nyítása
5) túlterhelt munkaerő	teljes kapacitás- kihasználás		növekedés ütemének tudatos meg- határozása, soft landing	
6) infláció	-	külső, fenye- gető	stratégia kidol- gozása	nemzetközi pi- acra terjeszkedés
				ügyfélkör diver- zifikálása

Forrás: Saját szerkesztés, 2022

7. A KUTATÁS EREDMÉNYEI

A szervezetek fennmaradását kutató szakirodalom esettanulmányok, empirikus vizsgálatok általánosításával állított fel gyakran egymásnak ellent mondó elméleteket arról, hogy mi a sikeres vállalatok fennmaradásának a titka. Minél több adattal, kutatással rendelkezünk a vállalati válságok terén, annál közelebb kerülünk a válaszhoz, hogy milyen tényezők döntenek a – minden vállalkozás életében felmerülő – krízisek túlélésében. A csődbe jutás és megszűnés oka megszámlálhatatlanul sokféle lehet, ahogyan a krízisek és az azokra adott válaszok is. (Virág et al., 2013). Mégis, felfedezhetőek olyan közös stratégiai elemek, amelyeket nem lehet megkerülni vagy helyettesíteni, ha egy vállalat sikeresen szeretne működni. Ahhoz, hogy ezeket helyesen tudja a gyakorlatban megvalósítani, számos pénzügyi mutató, külső (állami) segítség állhat a rendelkezésére. Ezek azonban nem garantálják a sikeres válságkezelést.

A dolgozatomban kutatásom eredményeként meggyőződtem, hogy különösen a magyar kis, - és középvállalkozások körében nincsen érvényben egy határozott válságmenedzselési stratégia. A kihívásokra érkező reakciókat inkább a vezetői improvizáció, tapasztalat vezérli. Ugyan eltérő tudatossággal, de érvényben vannak azok az elemek, melyek összefoglalásából a vállalati kríziskezelés szakirodalma táplálkozik. Az általam vizsgált vállalatoknál egyaránt fellépett külső és belső, potenciális és akut válság, melyre megelőző intézkedésektől kezdve aktív, illetve reaktív válságkezelési megoldásokat alkalmaztak a vezetők. A gyakorlati kríziskezelés egy jóval összehangoltabb, összetettebb eszköztárat igényel, mint ahogy azt az elméleti modellek bemutatják, elemeikben azonban azonosak a vállalatoknál használt és a szakirodalomban olvasott folyamatok. A vállalatvezetők, menedzserek, szakemberek tapasztalata elengedhetetlen a sikeres válságkezeléshez: az irodalmi háttérben való jártasság csupán az alapja a valóságban szükséges képzettségnek. Az általam részletesen megvizsgált vállalkozás közös kihívásai (koronavírus válság, növekedés kihívásai, áremelkedés, munkaerőhiány) más-más mértékben és területen érintették a cégeket, emiatt minden esetben hasonló, mégis egyéni lehetőségekre szabott választ eredményeztek. Minél több ilyen reakciót ismer egy vállalkozó, annál biztosabb a lehetősége a helyes kríziskezelésre. A közös megoldáskeresés, egymás hibájából való tanulás tehát kiemelt jelentőségű a válságos időszakok esetén. Ilyenkor a visszatekintő, kvalitatív és kvantitatív elemzés bővebb információt nyújt a saját és más vállalkozások helyes és helytelen reakcióiról, a továbbiakban alkalmazandó stratégia kiválasztásához.

A feltételezésemmel ellentétben a pénzügyi mutatókat nem minden vállalkozás használja egy válság előrejelzésére, más eszközökkel azonban folyamatos visszatekintő elemzést

folytatnak, hogy felkészülhessenek a jövő kihívásaira. Míg a Digital Thinkers Kft. és az Adverticum Zrt. aktívan figyelemmel kíséri pénzügyi mutatóit, a Virág Álom és a NeoCon Kft. nem helyez erre különösebb hangsúlyt. A sűrű önreflexió, a munkatársak és vezetők meglátásainak ismerete a tapasztalatok alapján előbb megvilágítja a problémás területeket, mint a mutatók elemzéséből nyerhető információ. A számszerű, mérhető eredményekhez azonban nem elhanyagolható a pénzügyi átvilágítás alkalmazása sem.

Az állami támogatások (kedvező hitelkonstrukciók, a fizetési moratórium, vagy a munkahelymegőrző támogatás...) a környezetemben működő vállalkozások jövőképeire a szakirodalom alapján kialakult elvárásaimmal ellentétben nem gyakoroltak számot tevő hatást. A NeoCon Kft. és az Adverticum Zrt. az informatikai területen végzett innovációs tevékenység támogatására pályázatot nyertek, ugyanakkor ez nem tekinthető kríziskezelő lépésnek egyik vállalkozás esetében sem. Ennek az is lehet az oka, hogy vizsgált cégeknél a kríziseket korai fázisban sikerült kezelni, illetve gyors, rugalmas vállalati reakciónak köszönhetően nem mélyült el a válság. A finanszírozást tartalékokból, saját forrásokból meg tudták oldani a krízishelyzet idejéig, emiatt a vállalat túlélése szempontjából lényeges tényezőkre tudtak fókuszálni, nem úgy, mint a csődeljárás alá került vállalatoknál életbe lépő jogszabályi előírások esetében.

Végül az általam készített interjúk közös tapasztalata, hogy az érintettekkel ápoltság jó kapcsolat, a kommunikáció szerepe, a folyamatos fejlődés, innováció és a megfelelő cash-flow menedzsment olyan közös, kulcsfontosságú tényezők a vállalatok életében, melyre minden vállalkozásnak hangsúlyt kell fektetnie a válság megelőzéséhez. Eredeti elképzelésem, hogy léteznek olyan intézkedések, melyek minden cég életében alapvető fontosságúak, részben beigazolódtak, ugyanakkor fel kellett ismernem, hogy a válságkezelési és előrejelzési technikáknak nem létezik minden vállalatvezető által elsajátítható egységes szakirodalma. Többféle, eltérő jó megoldás is megfigyelhető volt a vizsgált vállalkozásoknál a krízis kezelésére, az elemzésben szereplő közös kulcsfontosságú tényezők azonban mindig részét képezték egy sikeres stratégiának.

8. ÖSSZEFOGLALÁS

A vállalatok életének elemzésével (különös tekintettel a válsághelyzeteikre) közelebb kerülhetem a vállalatok sikeres válságkezelésének kulcsfontosságú tényezőihez (10. ábra). Válságként definiáltam minden olyan eseményt, amely akadályozza a vállalkozást az eltervezett küldetésében, ezáltal hosszabb vagy rövidebb távon fenyegeti a működését.



10. ábra: Sikeres válságkezelés kulcsszavai

Forrás: Saját szerkesztés, 2022

A dolgozat első részében, a 2.-tól az 5. fejezetig a válságkezelés *elméleti hátterét* vizsgáltam meg. Először pontosítottam a válság fogalmát, majd különböző fajtáit mutattam be, a *kialakulás oka* (mely ugyanúgy eredhet a vállalat életének sajátosságáiból, mint a külső

környezetből), a *várt reakció gyorsasága* és a *válság fázisai* (operatív, stratégiai, több dimenziós, illetve stratégiai, jövedelmi, likviditási) *szerint*. Itt kitértem a vállalati életgörbe és a konjunktúraciklusok egymásra hatására, az infrastruktúra szerepére, és a szakképzett munkaerő hiányának statisztikai adataira, mint a válság fellépésének okát és a válságkezelés sikerességét meghatározó feltételekre. Bemutattam az endogén és exogén, valamint a potenciális, fejlődő és akut válság sajátosságait és megoldásaikra ajánlott intézkedéseket.

A 4. fejezetben a szakirodalomban olvasható néhány ismert válságkezelési stratégiát mutattam be, az adatgyűjtéstől kezdve (pl.: pénzügyi elemzés) a stratégia kidolgozásán át a megoldást és megelőzést segítő további tényezőig.

Az 5.1. fejezetben a koronavírus válság negatív (szüneteltetések, sokk) és pozitív (válságkezelés beépítése a vállalkozások stratégiájába, ellenállóságot növelő intézkedések) hatásait mutattam be, külön kitérve az állami támogatások szerepére ebben a nehéz időszakban. Az 5.2. fejezetben napjaink energiaválságának és a növekvő inflációnak a vállalkozásokkal kapcsolatos tanulságait vontam le, érintett budapesti cégek reakcióit megvizsgálva.

Végül a 6. fejezetben a *saját kutatásom eredményeit* elemeztem részletesen. A tapasztalt válságkezelési technikákat összehasonlítottam, megállapítva, hogy nagyon sokféle a sikerre vezető megoldások száma. Ezzel együtt minden válságkezelési stratégia az adott külső körülmények, az adott cégben, iparágban rejlő lehetőségek és a válságkezelési szakirodalom pontos, folyamatosan frissített ismeretével válik jól alkalmazhatóvá egy krízis idején. Az állami támogatások hatása a vizsgálatom tárgyát képező vállalkozásoknál nem volt meghatározó, a pénzügyi elemzést pedig eltérő mértékben alkalmazták a válság előrejelzésére vagy megelőzésére: értékeik többnyire csak a vállalkozás sajátosságainak ismeretében igazán hasznosak.

Külön köszönettel tartozom a vállalatvezetőknek, akik tapasztalataik megosztásával hozzájárultak a dolgozat értékének és a vállalati válságkezelés iránt érdeklődők tudásának növeléséhez.

IRODALOMJEGYZÉK:

Tudományos:

- Artner Annamária (2016). Tőke, munka és válság a globalizáció korában. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Benedikt Ley – Volkmar Pipek – Christian Reuter – Torben Wiedenhoefer (2012). Supporting Inter-Organizational Situation Assessment in Crisis Management.
- Dinya László (2000). Sikeres vállalkozások. Száz Magyar Falu Könyvesháza KHT., Budapest
- Dovie Wilson (2016). Small business crisis management strategies. Walden Dissertations and Doctoral Studies, Minneapolis
- Fazakas Gergely – Gáspár Bencéné – Soós Renáta (2010). Bevezetés a pénzügyi számításokba. Tanszék Kft. Kiadó, Budapest
- Jáki Erika – Kállay László (2020). The impact of state intervention on the Hungarian venture capital market, *Economic Research*, 33. (1). pp. 1134-1144; DOI: 10.1080/1331677X.2019.1629979
- Jáki Erika (2019). A kockázati tőkefinanszírozás elméleti kérdései gyakorlati problémákkal illusztrálva I. - Fiatal, korai fázisú társaságok forrásszerzési lehetőségei. Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest, pp. 20-34.
- Joseph Alois Schumpeter. (1939). *Business Cycles*. McGraw-Hill Book Company, Inc., New York
- Katits Etelka – Pogátsa Zoltán – Zsupanekné Palányi Ildikó (2012). A nemzetgazdasági konjunktúraciklusok és vállalati életciklusok. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Katits Etelka (2010). A vállalati válság pénzügyi menedzselése. Saldo Kiadó, Budapest
- Lámfalussy Sándor (2008). Pénzügyi válságok a fejlődő országokban. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Molnár Imre (2012). Változtatásmenedzsment stratégiák a hazai gyakorlatban. *E-CONOM*, 1 (1). pp. 24-31. ISSN 2063-644X
- Nyikos Györgyi – Soha Bettina – Béres Attila (2021). Entrepreneurial resilience and firm performance during the COVID-19 crisis – Evidence from Hungary. *Regional Statistics*, 11. (3). pp. 29–59; DOI: 10.15196/RS110307
- Papp Andrea (2008). Egy vállalkozás árbevételének és eredményének alakulása, valamint a profitabilitás vizsgálata., *Hadtudományi Szemle* 1(1). pp. 90-91.
- Peter F. Drucker (1993). Innováció és vállalkozás az elméletben és a gyakorlatban. Park Könyvkiadó, Budapest
- Peter Frans Anthonissen (2009). Kríziskommunikáció. HVG Kiadó Zrt., Budapest
- Pollák Zoltán (2018). Vezetői hitvallás és jövőkép a magyar bankszektorból., *Gazdaság és pénzügy* 5(2) pp. 179-189.

SME Envoys - Finance subgroup - Conclusions of the 2021 Survey and Roundtable on national solvency measures for SMEs during and after the Covid-19 crisis, 2021., 3.-6. o.

Székely Zsolt (2009). A vállalati válságok kialakulásai és a prevenció módszerei. PhD értekezés. Miskolci Egyetem, Miskolc

Vecsenyi János (2002). Vállalkozás. Aula Kiadó, Budapest

Virág Miklós – Kristóf Tamás – Fiáth Attila – Varsányi Judit (2013). Pénzügyi elemzés, csőd-előrejelzés, válságkezelés. Kossuth Kiadó, Budapest

Hivatkozások:

<https://mkik.hu/hirek/gazdasagi-evnyito-2022>

https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/mo/mo_2020.pdf (p. 61.)

<https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/szuneteltetesek/index.html>

<https://www.ksh.hu/s/kiadvanyok/munkaeropiaci-folyamatok-2022-i-nev/index.html>

https://www.ksh.hu/stadat_files/mun/hu/mun0072.html

<https://www.mnb.hu/letoltes/hun-ir-digitalis-15.pdf> (pp. 30-60.)

<https://www.mnb.hu/sajtoszoba/elnokei-publikaciok/2022-evi-publikaciok/matolcsy-gyorgy-visszaternek-e-az-1970-es-evek>

<https://www.pwc.com/c1/en/cee-global-crisis-survey.html>

Egyéb:

https://hellobiznisz.hu/nyero-erok-recesszio-idejere-vajon-mikor-erdemes-hitelt-felvenni/?fbclid=IwAR2zPSANKH-Po5-H-v5lnbRcmOA-1-z_5_dvHZjs9mvZhq3zaqS5yaF-lHY

<https://turizmus.com/szallashely-vendeglatas/semsei-rudolf-az-a-celunk-hogy-a-kovetkezo-egy-ket-evet-a-torzsvendegeinkre-tamaszkodva-veszeljuk-at-1183300>

Török Dániel (2022). Így élnek túl az újbudai vállalkozók., Újbuda, 32(18). p. 6

MELLÉKLETEK

1. MELLÉKLET: KÉRDÉSEK A VÁLLALATOK VEZETŐIHEZ AZ INTERJÚK SORÁN

0. Mikor alapította a céget/ mióta dolgozik a cégnél?

Miben különbözik a cég a versenytársaitól?

1. Milyen kihívásokkal találkozott a cég élete során?

2. Milyen területet érintett, milyen mutatók egyértelműsítették a problémát?

3. Milyen reakcióval tudták elkerülni/sikeresen kezelni a fellépő válságot?

4. Milyen szerepet játszanak ebben az állami támogatások, ösztönzők?

5. Milyen krízismegelőző intézkedéseik vannak érvényben?

6. Milyen kilátásaik vannak a jövőre, mely tényezők okozhatják a következő kihívást, amire fel kell készülni?

7. Milyen tanácsot adna azoknak, akik ebben a válságos időben kezdenének egy vállalkozás alapításába, milyen kezdeti nehézségekre kell előre számítani?

2. MELLÉKLET: A VÁLLALKOZÁSOK MÉRLEGE, EREDMÉNYKIMUTATÁSA, A PÉNZÜGYI MUTATÓK SZÁMOLÁSÁHOZ HASZNÁLT ADATOK

Digital Thinkers Kft.

	2019	2020	2021
Befektetett eszk.	10 986 000 Ft	10 374 000 Ft	11 994 000 Ft
Forgóeszközök	12 433 000 Ft	20 882 000 Ft	118 603 000 Ft
készletek			
Eszközök	23 826 000 Ft	31 521 000 Ft	137 552 000 Ft
Összes E. - RLK = nettó eszközérték	21 672 000 Ft	22 753 000 Ft	81 789 000 Ft
Saját tőke	14 162 000 Ft	18 426 000 Ft	63 439 000 Ft
Kötelezettségek	9 589 000 Ft	13 057 000 Ft	59 347 000 Ft
röv. Lej.	2 154 000 Ft	8 768 000 Ft	55 763 000 Ft
h. lej.	7 435 000 Ft	4 289 000 Ft	3 584 000 Ft
Források	23 826 000 Ft	31 521 000 Ft	137 552 000 Ft
Nettó árbev.	18 750 000 Ft	57 341 000 Ft	221 589 000 Ft
adózás előtti eredmény	12 266 000 Ft	16 733 000 Ft	62 442 000 Ft
adózott eredmény	11 162 052 Ft	15 426 000 Ft	57 258 000 Ft

E-Beszámoló adatai alapján saját szerkesztés, 2022

Adverticum Zrt.

Források	H. lej.	röv. Lej.	Kötelezett-	J. T.	Saját tőke	Összes	Eszközök	*forgóesz-	Befektetett	
49 049 000	6 276 000	20 063 000	26 339 000	20 000 000	20 346 000	28 986 000	49 049 000	25 247 000	20 503 000	2003
64 908 000	18 874 000	24 102 000	42 976 000	20 000 000	20 626 000	40 806 000	64 908 000	30 622 000	29 561 000	2004
71 602 000	14 350 000	28 251 000	42 601 000	24 500 000	25 932 000	43 351 000	71 602 000	39 979 000	24 076 000	2005
91 589 000	8 215 000	29 305 000	37 520 000	24 500 000	50 291 000	62 284 000	91 589 000	46 106 000	25 723 000	2006
117 756	4 363 000	28 956 000	33 319 000	24 500 000	83 857 000	88 800 000	117 756	86 715 000	27 998 000	2007
102 750	2 456 000	33 567 000	36 023 000	24 500 000	66 458 000	69 183 000	102 750	65 414 000	31 945 000	2008
127 451	1 281 000	40 433 000	41 714 000	24 500 000	76 587 000	87 018 000	127 451	67 012 000	50 013 000	2009
148 438	- Ft	59 764 000	59 764 000	24 500 000	79 482 000	88 674 000	148 438	59 327 000	88 290 000	2010
146 839	- Ft	52 791 000	52 791 000	24 500 000	83 958 000	94 048 000	146 839	41 538 000	105 181	2011
167 693	- Ft	72 845 000	72 845 000	24 500 000	86 198 000	94 848 000	167 693	44 882 000	122 574	2012
190 781	- Ft	82 328 000	82 328 000	24 500 000	89 461 000	108 453	190 781	37 813 000	151 912	2013
230 281	- Ft	108 686	108 686	24 500 000	95 289 000	121 595	230 281	82 686 000	147 456	2014
228 121	- Ft	60 872 000	60 872 000	24 500 000	121 012	167 249	228 121	68 233 000	155 603	2015
221 443	- Ft	40 052 000	40 052 000	24 500 000	129 816	181 391	221 443	66 513 000	154 793	2016
210 168	- Ft	24 066 000	24 066 000	24 500 000	161 614	186 102	210 168	51 660 000	143 843	2017
216 563	- Ft	23 637 000	23 637 000	24 500 000	164 740	192 926	216 563	33 398 000	164 744	2018
216 247	- Ft	19 045 000	19 045 000	24 500 000	154 469	197 202	216 247	33 832 000	164 822	2019
219 875	- Ft	16 909 000	16 909 000	24 500 000	161 614	202 966	219 875	26 377 000	176 141	2020
229 949	- Ft	23 687 000	23 687 000	24 500 000	164 740	206 262	229 949	26 390 000	188 460	2021

adózott	adózás	Net. árbev.
196 000 Ft	261 000 Ft	60 550 000
280 000 Ft	356 000 Ft	137 810
806 000 Ft	1 041 000	184 900
24 359 000	29 255 000	250 097
33 566 000	40 672 000	314 521
6 627 000	7 527 000	289 412
10 129 000	11 639 000	222 898
2 895 000	3 401 000	168 125
4 476 000	4 988 000	178 127
2 240 000	2 700 000	189 655
3 263 000	3 731 000	177 241
5 828 000	6 480 000	294 745
25 723 000	27 082 000	233 782
8 804 000	9 799 000	229 982
7 730 000	12 206 000	194 424
9 153 000	12 854 000	179 565
7 520 000	11 447 000	187 120
7 145 000	10 279 000	176 983
3 126 000	5 957 000	156 337

Forrás: E-Beszámoló adatai alapján saját szerkesztés, 2022 *(A készletek 2003-2011-ig 0 Ft.)

NeoCon Kft.

	2016	2017	2018	2019	2020
Befektetett eszk.	50 920 000 Ft	47 356 000 Ft	205 188 000 Ft	188 731 000 Ft	183 973 000 Ft
forgóeszközök	93 938 000 Ft	135 479 000 Ft	39 220 000 Ft	59 803 000 Ft	70 449 000 Ft
készletek	0 Ft	0 Ft	0 Ft	0 Ft	0 Ft
Eszközök	144 858 000 Ft	185 180 000 Ft	252 110 000 Ft	260 083 000 Ft	254 746 000 Ft
Összes Eszköz - RLK = nettó eszközérték	75 898 000 Ft	78 021 000 Ft	91 446 000 Ft	177 873 000 Ft	173 485 000 Ft
Saját tőke	60 004 000 Ft	63 613 000 Ft	66 201 000 Ft	125 066 000 Ft	136 613 000 Ft
J. T.	3 000 000 Ft	3 000 000 Ft	3 000 000 Ft	3 000 000 Ft	3 000 000 Ft
Kötelezettségek	75 582 000 Ft	112 495 000 Ft	164 941 000 Ft	111 287 000 Ft	97 784 000 Ft
röv. Lej.	68 960 000 Ft	107 159 000 Ft	160 664 000 Ft	82 210 000 Ft	81 261 000 Ft
H. lej.	6 622 000 Ft	5 336 000 Ft	4 277 000 Ft	29 077 000 Ft	16 523 000 Ft
Források	144 858 000 Ft	185 180 000 Ft	252 110 000 Ft	260 083 000 Ft	254 746 000 Ft
Nettó árbev.	138 275 000 Ft	90 868 000 Ft	83 865 000 Ft	167 645 000 Ft	62 636 000 Ft
adózás előtti eredmény	20 602 000 Ft	9 460 000 Ft	2 588 000 Ft	61 329 000 Ft	13 635 000 Ft
adózott eredmény	19 244 000 Ft	8 609 000 Ft	2 588 000 Ft	58 865 000 Ft	11 547 000 Ft

Forrás: E-beszámoló adatai alapján saját szerkesztés, 2022