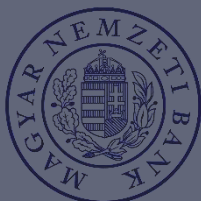




SOPRONI
EGYETEM

LÁMFALUSSY SÁNDOR
KÖZGAZDASÁGTUDOMÁNYI
KAR



A konferenciát támogatta / Supported by:
Magyar Nemzeti Bank (MNB)
/ Hungarian National Bank (MNB)

NEMZETKÖZI TUDOMÁNYOS KONFERENCIA A MAGYAR TUDOMÁNY ÜNNEPE ALKALMÁBÓL

International Scientific Conference
on the Occasion of the Hungarian
Science Festival

Sopron, 2021. november 4.
4 November 2021, Sopron



**PANDÉMIA – FENNTARTHATÓ GAZDÁLKODÁS
– KÖRNYEZETTUDATOSSÁG / PANDEMIC
– SUSTAINABLE MANAGEMENT – ENVIRONMENTAL AWARENESS
KONFERENCIAKÖTET / Conference Proceedings**

Szerkesztette / Edited by: OBÁDOVICS Csilla, RESPERGER Richárd, SZÉLES Zsuzsanna

Nemzetközi tudományos konferencia a Magyar Tudomány Ünnepe alkalmából /
International Scientific Conference on the Occasion of the Hungarian Science Festival

Sopron, 2021. november 4. / 4 November 2021, Sopron

**PANDÉMIA – FENNTARTHATÓ GAZDÁLKODÁS
– KÖRNYEZETTUDATOSSÁG /
PANDEMIC – SUSTAINABLE MANAGEMENT
– ENVIRONMENTAL AWARENESS**

KONFERENCIAKÖTET /
Conference Proceedings

(LEKTORÁLT TANULMÁNYOK / PEER-REVIEWED STUDIES)

Szerkesztette / Edited by:
OBÁDOVICS Csilla, RESPERGER Richárd, SZÉLES Zsuzsanna



SOPRONI EGYETEM KIADÓ /
UNIVERSITY OF SOPRON PRESS

SOPRON, 2022

**Nemzetközi tudományos konferencia a Magyar Tudomány Ünnepe alkalmából /
International Scientific Conference on the Occasion of the Hungarian Science Festival**

Sopron, 2021. november 4. / 4 November 2021, Sopron



Mottó / Motto: „Tudomány: iránytű az élhető jövőhöz” / „Science: a Compass For a Livable Future”

Szervező / Organizer: A Soproni Felsőoktatásért Alapítvány / For the Higher Education at Sopron Foundation

A konferencia védnöke / Patron of the Conference:
Innovációs és Technológiai Minisztérium / Ministry for Innovation and Technology

Felelős kiadó / Executive Publisher: Prof. Dr. FÁBIÁN Attila
a Soproni Egyetem rektora / Rector of the University of Sopron

Szerkesztette / Edited by:
Prof. Dr. OBÁDOVICS Csilla, Dr. RESPERGER Richárd, Prof. Dr. SZÉLES Zsuzsanna

A kötet tanulmányait lektorálták / Peer-reviewed by:
Dr. BARTÓK István, BAZSÓNÉ dr. BERTALAN Laura, Dr. BEDNÁRIK Éva, Dr. habil. BODNÁR Gabriella,
Dr. BRUDER Emese, Dr. HOSCHEK Mónika, Dr. habil. Eva JANČÍKOVÁ, Dr. JANDALA Csilla,
Dr. habil. KOLOSZÁR László, Dr. KÓPHÁZI Andrea, Dr. KOVÁCS Tamás, Prof. Dr. KULCSÁR László,
Prof. Dr. Markus MAU, Prof. Dr. Nicole MAU, Dr. MÉSZÁROS Katalin, Dr. NEDELKA Erzsébet,
Dr. NÉMETH Nikoletta, Prof. Dr. OBÁDOVICS Csilla, PAPPNÉ dr. VANCSÓ Judit, Dr. habil. PAPP-VÁRY Árpád,
Dr. PATAKI László, Dr. PIRGER Tamás, Dr. RESPERGER Richárd, Dr. habil. SZABÓ Zoltán,
Prof. Dr. SZÉKELY Csaba, Prof. Dr. SZÉLES Zsuzsanna, Dr. SZÓKA Károly, Dr. TAKÁTS Alexandra

Tördelőszerkesztő / Layout Editor: TAKÁCS Eszter

Borítóterv / Cover Plan: ZSIDY Emese

ISBN 978-963-334-411-8 (pdf)

DOI: 10.35511/978-963-334-411-8

© Soproni Egyetem Kiadó / University of Sopron Press
Sopron, 2022 – Minden jog fenntartva.

SZERVEZŐK

Szervezők: A Soproni Felsőoktatásért Alapítvány
Soproni Egyetem Lámfalussy Sándor Közgazdaságtudományi Kar

A konferencia elnöke: Prof. Dr. SZÉLES Zsuzsanna PhD egyetemi tanár, dékán

Tudományos- és Szervező Bizottság:

elnök: Prof. Dr. OBÁDOVICS Csilla PhD egyetemi tanár, Doktori Iskola-vezető

tagok: Prof. Dr. FÁBIÁN Attila PhD egyetemi tanár, rektor

Prof. Dr. SZÉKELY Csaba DSc professor emeritus

Prof. Dr. KULCSÁR László CSc professor emeritus

Dr. habil. POGÁTSA Zoltán PhD egyetemi docens

Dr. habil. TÓTH Balázs István PhD egyetemi docens, igazgató

Dr. KERESZTES Gábor PhD egyetemi docens, dékánhelyettes

Dr. NEDELKA Erzsébet PhD egyetemi docens, dékánhelyettes

Dr. HOSCHEK Mónika PhD egyetemi docens, intézetigazgató

Dr. KOLOSZÁR László PhD egyetemi docens, intézetigazgató

Pappné dr. VANCSÓ Judit PhD egyetemi docens, intézetigazgató

Dr. KOVÁCS Tamás PhD egyetemi docens

Dr. RESPERGER Richárd PhD adjunktus, a konferencia titkára

ORGANIZERS

Organizers: For the Higher Education at Sopron Foundation
University of Sopron Alexandre Lamfalussy Faculty of Economics

President of the Conference: Prof. Dr. Zsuzsanna SZÉLES PhD Professor, Dean

Scientific and Organizing Committee:

chair: Prof. Dr. Csilla OBÁDOVICS PhD Professor, Head of the Doctoral School

members: Prof. Dr. Attila FÁBIÁN PhD Professor, Rector

Prof. Dr. Csaba SZÉKELY DSc Professor Emeritus

Prof. Dr. László KULCSÁR CSc Professor Emeritus

Dr. habil. Zoltán POGÁTSA PhD Associate Professor

Dr. habil. Balázs István TÓTH PhD Associate Professor, Director

Dr. Gábor KERESZTES PhD Associate Professor, Vice Dean

Dr. Erzsébet NEDELKA PhD Associate Professor, Vice Dean

Dr. Mónika HOSCHEK PhD Associate Professor, Director of Institute

Dr. László KOLOSZÁR PhD Associate Professor, Director of Institute

Dr. Judit PAPP-VANCSÓ PhD Associate Professor, Director of Institute

Dr. Tamás KOVÁCS PhD Associate Professor

Dr. Richárd RESPERGER PhD Assistant Professor, Secretary of the Conf.

TARTALOMJEGYZÉK / CONTENTS

Plenáris előadások

Plenary Lectures

Sustainability and Higher Education from a Three-dimensional Perspective <i>Dr. Rita LUKÁCS</i>	10
A jövő vezetőinek társadalmi felelősségvállalási attitűd vizsgálata <i>Examination of Future Leaders' Social Responsibility Attitude</i> <i>Dr. NÉMETH Patrícia – KASZA Lajos</i>	20

1. szekció: Versenyképesség és fenntartható gazdálkodás

Session 1: Competitiveness and Sustainable Management

Challenges and Chances for the Social and Economic Development of a Russian Border Region (the Case of the Samara Region) <i>Prof. Dr. Galina KHMELEVA – Dr. Marina KURNIKOVA</i>	33
Soy Supply and Organic Requirements for more Authenticity <i>Dr. Caspar VON DER CRONE – Prof. Dr. Nicole MAU</i>	41
The Impact of Artificial Intelligence on Leadership in the Corona Crisis <i>Thomas SOLDERITS</i>	51
Environmental Sustainability as a Strategic Reason for the Investment in Industry 4.0: The Difference between SMEs and Large Companies <i>Mohamed EL MERROUN</i>	63
Supply Chain Resilience: Lessons Learned during the COVID-19 Outbreak and its Implications for the Future <i>Johannes LITZENBURGER – Prof. Dr. Nicole MAU – Prof. Dr. Markus MAU</i>	68

2. szekció: Turizmus, marketing

Session 2: Tourism, Marketing

Felelős márkakommunikáció a koronavírus idején <i>Responsible Brand Communication during the Coronavirus Pandemic Situation</i> <i>Dr. habil. PAPP-VÁRY Árpád – Dr. LUKÁCS Rita</i>	74
A digitális transzformáció megjelenése a divatipari értékesítési gyakorlatokban <i>The Appearance of the Digital Transformation in Sales Practices of the Fashion Industry</i> <i>VIZI Noémi</i>	84
A turizmus fenntarthatósága a pandémia után <i>Sustainability of Tourism after the Pandemic</i> <i>Dr. JANDALA Csilla – GÁL Pál Zoltán – Dr. BÖRÖCZ Lajos – DARÁZS Fanni</i>	96
Az „Alföld Slow térség” versenyképességének vizsgálata <i>Analysis of the Competitiveness of the „Alföld Slow Region”</i> <i>SZŐKE Tünde Mónika</i>	107
Aktív lovasturizmus Magyarországon és a Fertő-tájon <i>Active Equestrian Tourism in Hungary and at Fertő Landscape</i> <i>Prof. Dr. OBÁDOVICS Csilla</i>	119

3. szekció: Fenntarthatóság, környezettudatosság

Session 3: Sustainability, Environmental Awareness

A vállalkozói attitűd vizsgálata bibliometriai módszer segítségével <i>Examining the Entrepreneurial Attitude Composite Word using Bibliometrics</i> Dr. FEHÉR Helga – Dr. KOZMA Dorottya Edina	132
A fenntarthatóság környezeti elemeinek megjelenése a hazai nagyvállalatok gyakorlatában <i>The Emergence of Environmental Elements of Sustainability in the Practice of Large Hungarian Companies</i> Dr. KOZMA Dorottya Edina – BOSNYÁK-SIMON Nikolett	149
Járvány, környezettudatosság, fenntarthatóság – mémelméleti áttekintéssel <i>Pandemic, Environmental Awareness, Sustainability – with a Meme Theory Overview</i> Dr. DÓRY István	165
A home office és a szervezeti kultúra egymásra gyakorolt hatásai a magyarországi multinacionális vállalatoknál – Kutatási tervezet <i>Interactions between Home Office and Organizational Culture at Hungarian Multinational Companies – Research Project</i> IONESCU Astrid	168
A könyvvizsgálók személyisége <i>The Personality of a Good Auditor</i> Dr. NEDELKA Erzsébet – Dr. HEGEDŰS Mihály.....	177
A pandémia hatásainak kommunikációja a Budapesti Értéktőzsdén jegyzett vállalatoknál <i>Communication of the Effects of the Pandemic by Companies Listed on the Budapest Stock Exchange</i> Dr. BARTÓK István János	185

4. szekció: Vállalati döntések a koronavírus-járvány idején

Session 4: Corporate Decisions During the Coronavirus Pandemic

Corporate Strategy in a Disruptive Economic Environment – Foremost A Strategic Alignment Topic? Thorsten SCHMUDE	193
Sustainability and EU Law. Latest Tendencies in the Field of Public Participation in Environmental Matters Dr. Ágnes VÁRADI	207
How to Recover the Labor Force of the Tourism Industry after the Global Health Crisis? – A Study in Vietnam Thị Phương Thảo HOÀNG.....	215
The Impact of the Corona Pandemic on the Project Management Process in Jordan Noor Ahmad Mahmood ALKHUDIERAT	228

5. szekció: Versenyképesség és fenntartható gazdálkodás

Session 5: Competitiveness and Sustainable Management

Is Urban Farming the Green Economy of the Future?! Investigation of the Sustainable Management of a Hungarian Startup Enterprise Zsuzsanna VARGA – Dr. habil. Etelka KATITS – Katinka MAGYARI – Dr. Ildikó PALÁNYI – Dr. Éva SZALKA	237
--	-----

Szakirodalmi áttekintés az amazóniai indián chagrák – őshonos agrárerdészeti rendszerek – ökológiai, társadalmi és gazdasági jelentőségéről <i>The Role of Indigenous Agroforestry Systems in the Conservation of the Amazon</i> LENTI Attila	252
Smart Development with Digital Intelligent Cities in Cross-Border Regions Tamás GYULAI – Prof. univ. Dr. Mariana NAGY – Raluca CIBU-BUZAC	264
Explaining Correlations of Digital Transformation and Adaptiveness in B2B Sales in Relation to Resilience Günther MAIER	278
Investor Strategy Decisions in Case of Project Implementation Attila LEGOZA	289
Lean Thinking Strategy Peter IMRICKSKO	296
The Impact of Working Capital Management on Firm Profitability: Evidence from Pakistan Ali Akbar SOHAIL – Abdul QUDDUS	303

6. szekció: Fenntarthatóság, környezettudatosság – marketing
Session 6: Sustainability, Environmental Awareness – Marketing

Társadalmi hatások és MI! <i>Social Impacts and AI!</i> Dr. KÓKUTI Tamás	312
A koronavírus járvány hatása a globális klímaváltozásra <i>Impact of the Coronavirus Epidemic on Global Climate Change</i> NEUMANNÉ VIRÁG Ildikó – Dr. KOZMA Dorottya Edina – Dr. MOLNÁRNÉ dr. BARNA Katalin	325
A márkaélmény és a tartalommarketing kapcsolata <i>The Relationship between Brand Experience and Content Marketing</i> HAJDU Gergő	341

7. szekció: Fenntartható pénzügyek
Session 7: Sustainable Finances

A hazai biztosítási piac a számok tükrében: díjbevétel, szerződésszám és foglalkoztatottak <i>The Domestic Insurance Market in the Light of the Figures: Premium Income, Contract Number and Employees</i> EKE Zsolt	359
A pandémia hatásainak módszertani kérdései a nyugdíjbiztonságra <i>The Methodological Issues of the Effects of the Pandemic on Pension Security</i> SZABÓ Zsolt Mihály	366
A sikeres fordulatkezelés záloga – a pénzügyi turnaround controlling rendszer alkalmazása a magyar cégvilágban <i>Connecting the Turnaround to Success – the Application of Financial Turnarond Controlling in the Hungarian Business World</i> Dr. habil. KATITS Etelka – MAGYARI Katinka – VARGA Zsuzsanna	379
Gördülékeny tervezésű fenntartható vagyonkezelés hosszú- és rövid távú empirikus ütköztető analízise, a legfrissebb kutatási eredmények függvényében <i>Rolling Planned Sustainable Asset Management, Long-term and Short-term Empirical Collision Analysis Depending on the Latest Research Results</i> Dr. CZIRÁKI Gábor	395

8. szekció: Versenyképesség – munkaerőpiac

Session 8: Competitiveness – Labour Market

Agrár vállalkozások jövedelmezőségét befolyásoló tényezők és az innováció további kutatási lehetőségei

Factors Affecting the Profitability of Agricultural Enterprises and Further Research Opportunities for Innovation

ANGYAL Viktória – VAJAI Balázs407

A hatékony ellátási lánc megvalósulásához szükséges kompetenciák hallgatói és munkaerőpiaci szemszögből

Competencies Required for the Implementation of an Efficient Supply Chain from the Perspectives of Students and the Labour Market

MUNKÁCSI Adrienn420

Versenyképesség madártávlatból: globális kihívások és EU-válaszok a XXI. században

Competitiveness from a Bird's Eye View: Global Challenges and EU Responses in the 21st Century

Dr. SZEMPLÉR Tamás442

Hajlékonyfalú csomagolóanyagok struktúrájának elemzése flexográfiai matt lakkozási technológia esetén

Analysis of the Matt Lacquering Structure of Flexible-walled Packaging Materials in the Case of Flexographic Printing Technology

VÁRZA Ferenc – Dr. habil. HORVÁTH Csaba – JOÓBNÉ dr. PREKLET Edina448

9. szekció: Poszter-előadások

Session 9: Poster Presentations

Egészségügyi innovációk Magyarországon – startup aspektus

Healthcare Innovations in Hungary – from the Point of View of Startups

VITÉZ-DURGULA Judit455

Modeling the Customs and Logistics Framework of International Integration Processes

Prof. Dr. Roman FEDORENKO471

A faiparban foglalkoztatottak motivációjának fenntartása a pandémia árnyékában

How to Keep Maintaining the Motivation of People Working in Wood Industry during Coronavirus

NÉMETH Miklós – Dr. TAKÁTS Alexandra476

A sikeres fordulatkezelés záloga – a pénzügyi turnaround controlling rendszer alkalmazása a magyar cégvilágban

Connecting the Turnaround to Success – the Application of Financial Turnaround Controlling in the Hungarian Business World

Dr. habil. KATITS Etelka PhD

stratégiai ügyvezető, pénzügyi turnaround szakértő (Strategic CEO, Financial Turnaround Expert)
KENF Üzletviteli Tanácsadás (KENF Business Consulting)
kenflife@gmail.com

MAGYARI Katinka

gazdasági tanácsadó, interim menedzser (Economic Advisor, Interim Manager)
Magyari-Audit Kft. (Magyari-Audit Ltd)
magyariaudit@gmail.com

VARGA Zsuzsanna

mesterszakor hallgató (Master Student)
Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem
(Hungarian University of Agriculture and Life Sciences, Hungary)
üzletfejlesztési stratégia, közép-kelet európai igazgató (Business Developer-Strategist, Head of Central and Eastern European Operations)
Interstuhl Büromöbel GmbH (Interstuhl Büromöbel Ltd)
zsvarga1974@gmail.com

Absztrakt

A vállalati életszakaszokra igazított pénzügyi controlling rendszerek egyik része a *turnaround controlling*, amit nem kizárólag a válság szakaszban alkalmazunk. Munkánkban kiemeljük a magyar fordulatkezelést, mint a vállalati pénzügy kutatások tárgyát és önálló helyét. Ansoff, Argenti és Krystek szerzők megállapításaiból kiindulva miért szükséges kialakítani és működtetni a hazai vállalati körben még kevésbé ismert pénzügyi jelzés- és oktatás módszertanát? Hogyan segíti a pénzügyi *turnaround controlling* alkalmazása a magyar vállalati körben a fordulatkezelés sikeres megvalósítását? Mind ehhez olyan alkalmazást mutatunk be, ami egy hosszú kutatási-tesztelési munka eredménye. Módszertan: a pénzügyi és a vezetői számvitel információiból elemzés, diagnózis és értékelés készítése. A 2007–2020 közötti időszak magyar vállalati adatbázis elemzések kutatási eredményeiből és a magyar tanácsadói világból vett eset- és szituáció elemzésekből konklúziók levonása történik szintetizálás céljából. Alkalmazott technika: saját fejlesztésű FINel pénzügyi szakértői rendszer. A kutatási kérdések megválaszolásával körvonalazódik a vállalati *turnaround* pénzügyek tartalma, módszertana, amely hasznos kapaszkodót nyújt a pénzügyekkel és számvittel foglalkozó szakemberek és döntéshozók számára is.

Kulcsszavak: vállalati turnaround pénzügyek, pénzügyi turnaround controlling

JEL-kódok: G32, G33, M21

Abstract

One part of the financial controlling system tailored to corporate life stages is turnaround controlling which we use mainly in the crisis phases but not exclusively. In our work, we highlight the Hungarian turnaround management as the subject and independent place of corporate finance researches. Based on the findings of Ansoff, Argenti and Krystek we show why it is

necessary to develop and use the methodology of financial signaling and reason researching which is less well known among the Hungarian companies. How does the application of financial turnaround controlling help successful implementation of Hungarian turnaround management? Answering this question, we show an application that is the result of a long research and testing work. The used methodology is analysis, diagnosis and evaluation from financial and management accounting information. Conclusions are drawn from the research results of the Hungarian corporate database analysis of the period 2007–2020, and the case and situation analysis taken from the Hungarian consulting world. The applied technique is the self-development FINel financial expert system. By answering the research questions, the content and the methodology of corporate turnaround finances are taking shape, which also provides useful helping hand for professionals and decision-makers dealing with finance and accounting.

Keywords: corporate turnaround finance, financial turnaround controlling

JEL Codes: G32, G33, M21

1. Bevezetés és célok

A vállalatok az életciklus különböző szakaszaiban haladnak, ahogyan növekednek és éretté válnak (Miller–Friesen, 1984). Akár a válság, akár az ebből történő sikeres fordulatok a vállalatok életciklusának alapvető, természetes és veleszületett állomásai (Adizes, 2014; Katits, 2002, 2010, 2017b, 2021; Wruck, 1990).

Ez a munka azt vizsgálja, hogy a magyar kkv-szektorból véletlenszerűen választott, de két ismérv szerint közös mintában levő vállalkozások a fejlődő válság melyik szakaszában vannak, hogyan néznek szembe a felmerülő problémákkal és ezekre milyen fordulatkezelési technikát választanak. Ha a vállalatok a megfelelő menedzselési technikát alkalmazzák, vagyis helyesen/sikeresen végrehajtják a választott intézkedéseket, akkor (újra) növekedési pályára kerülhetnek. Ez azt feltételezi, hogy a vállalatok által választott és végrehajtott fordulatkezelési stratégiák megfelelőek voltak a felismert okokra vagy problémákra. Tehát a válság okai befolyásolják a vállalatok választását a lehetséges fordulatkezelési stratégiák között. Ha azt vesszük szemügyre, hogy a vállalatok milyen pénzügyi nehézségekkel és problémákkal szembesülnek, akkor azt is megfontolhatjuk, hogy vajon a stratégiáik befolyásolják-e a sikeres fordulatkezelés és fellendülés bekövetkezési valószínűségét. Úgy véljük, hogy a megfelelő szerkezetátalakítási technika a vállalkozások fellendülésével jár és/vagy nem jutnak a kifejlett válság szakaszába. Ezzel szemben áll az adósság fokozása.

Vajon létezik-e összefüggés a válságszakasz és a gyógyulás bekövetkezési valószínűsége között? Vajon találunk-e bizonyítékot arra, hogy a látens válság és a fordulatkezelési technika megválasztása összefügg-e a gyógyulással? Vajon a problémákkal való szembenézés során a fordulatkezelésnek, mint folyamatnak léteznek-e meghatározó döntési pontjai, azonosítható szakaszai? Vajon tudunk-e azonosítani olyan szerkezetátalakítási technikákat, amelyek az adott szakasz problémáit megoldja adott tevékenységi körben? Mindezt vizsgáljuk és megválaszoljuk ebben a munkában.

A vezetők számára elengedhetetlen az, hogy megfelelő típusú megelőző intézkedéseket hozzanak, amikor felismerik azt, hogy a cégük bajban van. Ezeknek a fordulatkezelési vagy átstrukturálási stratégiáknak megfelelőnek és hatékonyak kell lenniük a vállalat életciklusának abban a szakaszában, hogy megszabadítsák a vállalatot a szorongástól, az újabb veszélytől és a kimerüléstől. A döntéshozók számára fennáll annak a veszélye, hogy a bajba jutott cégek vezetői helytelen és az adott életciklusnak ellentmondó szerkezetátalakítási döntéseket hoznak, amelyek károsak lehetnek mind a makro-, mind pedig a mikrogazdaság pénzügyi stabilitására. A szerkezetátalakítási stratégiák fontossága ezért kiemelkedik a vállalatnak a gyengülésből való kilábalásában, mint a *turnaround* sikerben, a növekedési pályára állításában. Erre is figyelmet fordítunk ebben a munkában.

A 2. fejezetben a jelzés- és okkutatás fontosságát, valamint a vállalati fordulatkezelési eszköztárat a szakirodalom tükrében tárgyaljuk. A 3. fejezetben ismertetjük a vizsgálatunk

módszertanát és a választott minta jellemzőit. A 4. fejezet tartalmazza a kutatási eredményeket és megállapításainkat. Az 5. fejezetben összegzünk, következtetéseket vonunk le és javaslatokat teszünk.

2. A téma felvezetése, a vonatkozó szakirodalom bemutatása, értékelése

Gazdaságunkban az egyre növekvő vállalati nehézségekre, a kényszertörésekre, a cégfluktuációra és a kifejlett válságban levő helyzetekre, igény van empirikus, szilárd elméleti alapú kutatási erőfeszítésekre a *turnaround*-kezeléssel összefüggésében.

A válságot úgy határozhatjuk meg, mint a kiegyensúlyozott állapot változása az egyensúlytalan állapot felé, vagy bizonyos elemek dominanciája a többiek felett. Sürgős döntéshozatalra szólítanak fel a változás érdekében, mivel komoly kihívást jelentenek a szervezetek vezetői csoportjai számára. A válságok már nem ritka, véletlenszerű vagy perifériás jellemzői a mai társadalomnak. Ezek beépülnek a modern társadalmak szövetébe és szálába. A válság okai összefüggenek a szervezetek nem megfelelő magatartásával vagy az üzleti környezet előre nem látható változásával (Hutzschenreuter, 2006; Argenti, 2015).

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

„A vállalati válság korlátozott (idő)tartamú tervezetlen és akaratlan folyamat, valamint befolyásolhatósága ambivalens kimenetű. Ebben a helyzetben a vállalat fennmaradása szubsztanciálisan és tartósan veszélyben van, vagy lehetetlenné válik további működése.” (Katits, 2010, 63.)

A vállalati válságot nem csak és kizárólag a vállalat, hanem a vállalat és környezete összefüggésében kell értelmezni és tárgyalni. Tulajdonképpen a válság kialakulása a váratlan és kedvezőtlen környezeti hatással és az erre való válaszadási képességgel függ össze.

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

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

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

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

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

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

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

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

Az ok-hierarchia azonosítása elvezethet az ún. gyökér-okhoz, vagyis találunk olyan közvetett okokat, amelyek nem közvetlenül érintik a vállalkozásokat, hanem más (közvetett) okokat erősítenek, és így közelebb jutunk az adott vállalkozás válsága problémáinak feltárásához és megértéséhez. A piaci konjunktúra csökkenése lehet közvetlen vagy gyökér oka a válságnak, de más, közvetett okok (pl. minőségi problémák) már korábban is hatással vannak, de, például, ezt megelőzően az adott technológia nem tud minőségi termelést biztosítani. Mindezt érintette újabb ok, mint például kulcsberendezések nem megfelelő karbantartása stb. – mintegy láncreakcióban. A vállalati válság okhierarchiáját azonosítani azonban csak mélyreható és alapos elemzéssel tudjuk.

Az elmúlt években nőtt a válságkezelés szerepe a válságok előrejelzésében, lassításában és enyhítésében; lehetőséget biztosítva a válságok leküzdésére irányuló folyamatok kezelésére és azok káros következményeinek csökkentésére stb. Fink (1986, 15) a következőképpen határozza meg a válságkezelést: „A válságkezelés – a válság megtervezése, fordulópont – a kockázatok nagy részének eltávolításának művészete és a bizonytalanság lehetővé teszi a sorsunk kedvezőbb irányítását.” Ily módon a helyes irányítási gyakorlat megköveteli a konkrét válságkezelési mechanizmusok biztosítását és sikeres végrehajtását, amelyek segítik a menedzsereket a szervezetek sikeres fejlesztésére irányuló erőfeszítéseikben. Ebben a tekintetben ki kell emelni, hogy a válságkezelés négy, egymással összefüggő tényezőt foglal magában: a megelőzést, a felkészülést, a reagálást és a felülvizsgálatot (Coombs, 2018).

A vállalati fordulatkezelés empirikus kutatása azon alapul, hogy a vállalati *turnaround* menedzselés sikerét milyen ismérvek mentén tudjuk mérni aszerint, hogy figyelembe vesszük a cég működési fázisát, tevékenységeinek aspektusait, problémáit. Következésképpen a vizsgálati keretrendszer jelentősen meghaladja az „operatív” és a „stratégiai” dimenziókat, amelyeket általában használnak a *turnaround* tevékenységek osztályozására.

Az operatív – vagyis üzleti éven belül végrehajtható – leggyakrabban alkalmazott *turnaround* tevékenységek a következők: vagyoneértékesítés; a szervezet „karcsúsítása”; a veszteséges tevékenységek, termékek, szolgáltatások felszámolása; a létszámcsökkentés; a telephelyek, üzletágak megszüntetése, vagyis a racionalizálás, mint a legtágabb értelemben vett *turnaround* tevékenység¹.

¹ Ezek a tevékenységek a reaktív *turnaround* menedzselés és a kríziskezelő válságmenedzselés tevékenységei közé is tartoznak (Katits, 2017b).

A stratégiai – vagyis az üzleti évet meghaladó – leggyakrabban alkalmazott *turnaround* tevékenységek a következők: a szervezeti folyamatok egyszerűsítése, a decentralizációja, a marketing javítása, a menedzsment átszervezése, logisztikai és disztribúciós folyamatok megszervezése stb. erős ellenőrzés mellett történő megvalósítása, vagyis kihagyhatatlan a kontrolling rendszeren alapuló korai figyelmeztető rendszerek fokozatainak a kiépítése².

A szóban forgó munka az említett operatív és stratégiai felosztás mellett további kategóriákat és kiegészítéseket javasol, amely a 4.2. fejezetben olvasható.

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

3. Az alkalmazott módszerek és a vállalati minta

A munkánk empirikus részében olyan alkalmazást mutatunk be, ami egy hosszú kutatási-tesztelési munka eredménye. Az alkalmazott saját fejlesztésű FINel pénzügyi szakértői rendszer alapját a mono- és multikauzális ok-okozati összefüggések feltárása jelenti, amely átgondolt elemzési logikai váz mentén történik. Ezekből itt célirányosan választunk. A saját fejlesztésű FINel diagnosztikai és értékalkotó szakértői rendszer tartalmát az 1. ábra szemlélteti. A FINel alkalmas a vállalati működés fázisaihoz – az originális és derivatív alapítás, a növekedés és válság szakaszokhoz – igazított elemzést végezni az életszakaszok logikája mentén, de a modulokat önállóan is lehet alkalmazni³. Ebben a munkában a FINel két modulját – a jelzés- és okkutatás, valamint a *turnaround controlling* módszert – fogjuk alkalmazni a pénzügyi és a vezetői számvitel információinak bevonásával. A pénzügyi számvitelből származó információk közvetlenül, a belső és a külső érintettek, piaci szereplők számára elérhetőek. Ellenben a vezetői számvitelből származó információkat közvetett módon, a vállalkozási formára, életszakaszra, tevékenységi körre, piaci helyzetre igazítottan, megfelelő módszertan keretében származtathatjuk.

A vállalati életszakaszokra igazított pénzügyi kontrolling rendszerek egyik része a *turnaround controlling*, amit nem kizárólag a válságszakaszban alkalmazunk. A vizsgált időszak 2007–2020 közötti időszak magyar vállalati adatbázis elemzések kutatási eredményeiből és a magyar tanácsadói világból vett eset- és szituáció elemzésekből konklúziók levonása történik szintetizálás céljából.

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

1. ábra: A FINel pénzügyi szakértői rendszer moduljai

Forrás: Saját szerkesztés

A FINel pénzügyi szakértői rendszer által történő minősítési kategóriákat az 1. táblázat mutatja.

² Ezek a tevékenységek a reorganizációs *turnaround* menedzseléshez tartoznak (Katits, 2017b).

³ Ezt bizonyítja Kucséber (2016) Hitelintézeti Szemle és Kucséber (2015) Tér-Gazdaság-Ember című szaklapban megjelent munkájában.

1. táblázat: A pénzügyi értékelő rendszer minősítéséhez alkalmazott színskála és jelölések

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

Forrás: Saját szerkesztés Katits (2019) alapján

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

A munkánk empirikus részében 65 problémás helyzetben lévő magyar vállalkozást tartalmazó mintán vizsgáltuk a gyenge és erős jelzéseket, valamint az okokat. A feltárt okokra adott válaszok, mint fordulatkezelési stratégiák, amely 4 – pénzügyi, döntéshozói, operatív és portfólió – szerkezetátalakító program.

Az e-beszámoló.hu és a céginfo.hu oldalairól letöltött kimutatásokkal, valamint a cégek honlapján olvasható információkkal is dolgoztunk. A vizsgálatunk kérdése a következő: Milyen fordulatkezelési stratégiákat és intézkedéseket tudunk azonosítani a szerzett adatokból, információkból és az elemzésekből? Vajon tudunk-e kritériumot vagy alapelvet megadni a sikeres fordulatkezelés érdekében?

A 2008–2020 közötti időszakban készített saját szerkesztésű magyar KKV-adatbázisból 50 Győr-Moson-Sopron (GYMS) megyei, mikro- és közepes hazai tulajdonban levő vállalkozást hasonlítunk össze, amelyek két eltérő ismérvvvel rendelkeznek. Az egyik ismérv a kontrolling – akár operatív, akár stratégiai – eszközeinek alkalmazása, vagyis a mikrovállalkozások alkalmazzák az alapvető operatív kontrolling eszközöket, míg a közepes vállalkozások az operatív kontrolling mellett a stratégiai kontrolling eszközeit is alkalmazzák. A másik ismérv az ügyvezetők hozzáállása, kezelése az adott szituációnak, ami *turnaround* helyzet. Itt megjegyezzük azt, hogy a vizsgált időszakban a vizsgált mintában levő vállalkozási formák nem változtak. A vállalkozások tevékenység, méret⁴ és vállalkozási forma szerint történő megoszlását az 1. táblázat tartalmazza.

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

Ebben a munkában a pénzügyi és vezetői számvitel adatokkal végzünk elemzést. Az e-beszámoló.hu és a céginfo.hu oldalairól letöltött kimutatásokkal, a cégek honlapján olvasható,

⁴ A magyar vállalati méretkategóriák 2021-ben érvényes kritériumait az alábbi táblázat szemlélteti.

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

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

valamint tanácsadás keretében szerzett információkkal dolgoztunk. A vizsgálatunk végzéséhez ismernünk kell a válság indikátorait a válságszakaszok azonosítása és a válságmenedzselési munka sikeres végrehajtása érdekében. A vizsgálatunk kérdése a következő: Milyen fordulatkezelési stratégiákat és intézkedéseket tudunk azonosítani a szerzett adatokból, információkból és az elemzésekből? Vajon tudunk-e kritériumot vagy alapelvet megadni a sikeres fordulatkezelés érdekében? Az alkalmazott módszertan: adatbázis- és esetelemzés saját fejlesztésű FINel diagnosztikai és értékalkotó pénzügyi szakértői rendszerrel.

A 2008–2020 közötti időszakban készített saját szerkesztésű magyar KKV-adatbázisból 50 Győr-Moson-Sopron (GYMS) megyei, mikro- és közepes hazai tulajdonban levő és 15 budapesti székhelyen bejegyzett vállalkozást hasonlítunk össze, amelyek két eltérő ismérvel rendelkeznek. Az egyik ismerv a kontrolling – akár operatív, akár stratégiai – eszközeinek alkalmazása, vagyis a mikrovállalkozások alkalmazzák az alapvető operatív kontrolling eszközöket, míg a közepes vállalkozások az operatív kontrolling mellett a stratégiai kontrolling eszközeit is alkalmazzák. A másik ismerv az ügyvezetők hozzáállása, kezelése az adott szituációnak, ami *turnaround* helyzet. Itt megjegyezzük azt, hogy a vizsgált időszakban a vizsgált mintában levő vállalkozási formák nem változtak. A vállalkozások tevékenység, méret⁵ és vállalkozási forma szerint történő megoszlását a 2. táblázat tartalmazza.

2. táblázat: A vizsgált vállalkozások tevékenység, méret és vállalkozási forma szerint történő megoszlása

Ágazatok	GYMS megye	
	Mikro vállalkozás (Bt.)	Közepes vállalkozás (Kft.)
<i>Mezőgazdaság</i> (erdőgazd., halászat, növénytermesztés)	5	5
<i>Feldolgozóipar</i> (gépjárműgyártás-beszállító, fémfeldolgozás)	5	5
<i>Építőipar</i> (tervezés és kivitelezés)	5	5
<i>Kereskedelem</i> (nagy- és kiskereskedelem)	5	5
<i>Szolgáltatások</i> (műszaki és üzletviteli tanácsadás, ingatlanügyletek)	5	5
Budapesti székhelyű cég		
<i>Feldolgozóipar</i> (élelmiszer)		2
<i>Építőipar</i> (tervezés és kivitelezés)		3
<i>Kereskedelem</i> (gépjármű)		2
<i>Szolgáltatások</i> (energia, egészségügy, vendéglátás, IT, reklám, szépségápolás)	3	5

Forrás: Saját szerkesztés

⁵ A magyar vállalati méretkategóriák 2021-ben érvényes kritériumait az alábbi táblázat szemlélteti.

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

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

4. A téma tárgyalása/Kutatási eredmények

Ebben a részben az alábbi két kutatási kérdésre válaszolunk:

- Ansoff (1984), Argenti (2015) és Krystek (2007) szerzők megállapításaiból kiindulva miért szükséges kialakítani és működtetni a hazai vállalati körben még kevésbé ismert pénzügyi jelzés- és okkutatás módszertanát?
- Hogyan segíti a pénzügyi *turnaround controlling* alkalmazása a magyar vállalati körben a fordulatkezelés sikeres megvalósítását?

4.1. A vállalati jelzés- és okkutatás módszertana

A pénzügy-gazdasági nehézségek, a problémák mértéke, azok megoldásának, mint válaszok időben történő módozata, a cégek gyenge és erős jelzései által meghatározott válságszakasztól függ. Minél kevesebb a cég gazdálkodásának gyenge jelzése, az azt sugallja, hogy a cég a kifejlett válság szakaszától távol van, de a látens válság szakaszában előforduló hibák vagy problémák felismerése és megfelelő kezelése ekkor már segíti azt, hogy újabb gyenge, de legfőképpen erős jelzések ne keletkezzenek. Minél több a gyenge és erős jelzés, annál nagyobb a bekövetkezési valószínűsége a kifejlett válságnak.

3. táblázat: Az azonosított vállalati *turnaround* jelzéstípológiák

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

Forrás: Saját szerkesztés www.kenf.hu alapján

Azt a vállalatot, amelynek működésében jelentős a gyenge és erős jel, majd kezd csökkenni, s eltűnni, felépülő, sikeres fordulatkezelésen átesett cégnek lehet tekinteni. Tehát a jelzéstipológia felismerhetővé és azonosíthatóvá teszi azt a *turnaround* helyzetet, s így azt a válságszakaszt, amelyben meg kell állítani a további hanyatlást. A hanyatló vállalati szakasz azonosításakor két meghatározó jellemzőt ki kell emelnünk. Nevezetesen, a lejáratí időt, amikor a vállalatnak fel kell dolgoznia bizonyos jellemzőket a hanyatlónak tekintett működésre/folyamatra vonatkozóan, és ezeket a jellemzőket használják fel a vállalat teljesítményére annak jelzésére, hogy a vállalat hanyatlást tapasztal. A 3. táblázat mutatja az azonosított válságszakaszt az erős és gyenge jelzésekkel.

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

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

Pénzügyi számvitel	Vezetői számvitel
Fizetőképességből eredő – Pénzügyi	
Vevői fizetési morál rosszabbodása, hitel prolongáció és a limit korlátozása; Követelések behajtása nem időben történik.	
Költségemelkedésből eredő – Pénzügyi	
Túlméretezett, vagy éppen csekély készlettartás.	Beruházások hiányos tervezése; A beszerzési árak emelkedése.
A növekedési válság okai: nem a piaci keresletre alapozott („túldimenzionáltan” bővített) termelési kapacitások megléte, a raktáron levő (túl magas) készletek, túl széles termékválaszték, amelyek következménye a magas működési és finanszírozási költség, valamint a lekötött tőke	
Árbevétel csökkenéséből eredő – Pénzügyi	
Helytelen vállalati árképzés és önköltségszámítás.	Téves piacfelmérés; Az export és a belföldi kereslet csökkenése; Az eladási ár csökkenése.
Hiányos vezetői és ellenőrzési eszközök – Emberi	
Hiányos pénzügyi tervezés és költségkalkuláció.	A vezetői hozzáértés hiánya és döntésképtelenség; Helytelen célmeghatározás; Elhibázott beruházások; A nem megfelelően kialakított kontrolling; Hiányzik a profilra, életszakaszra illesztett kontrolling rendszer és/vagy a korai figyelmeztető rendszerek hiánya; Ragaszkodás az elavult profilhoz és vezetői stílushoz; A vezetői lojalitás hiánya (üzletidegen viselkedés, spekuláció, becsapás/átverés).

Forrás: Saját szerkesztés www.kenf.hu alapján

4.2. A pénzügyi turnaround controlling alkalmazása

Az 5. táblázat kizárólag a vizsgált mintából kivett mezőgazdasági cégek *turnaround controlling* eredménytábláját mutatja. Első ránézésre nagyon színes képet ad, vagyis a 13 negatív változással szemben csupán 2 pozitív változást látunk, ráadásul az árbevétel növekedési rátája és a ROI (*Return on Investment*) ráta hektikus változása növeli a cégkockázatot. A legtöbb kedvezőtlen minősítés éppen az alapvető gazdálkodási területen, a jövedelemtermelésben és a *return on...* típusú hatékonysági rátákkal történő minősítéskor. A vagyonszerkezet minősítése viszont éppen a mezőgazdaságban a legkedvezőbb. Itt a következő három fontos megjegyzést tesszük:

- Az adott évben az előző évi irányok megváltozásának száma (növekedésből csökkenés vagy éppen fordítva) egyértelműen utal az irányváltás előtti és utáni időszak fekete színű negatív és piros színű pozitív változásaira.
- Az irányváltás sikerét igazolja a többségben piros színnel jelölt pozitív irányban történő változás. Az irányváltás kudarcát jelenti a többségben fekete színnel jelölt negatív irányban történő változás.

- Még idejében jelzésértékként felhívja a figyelmet a gyenge pontokra a látens válság elkerülése/felmerülése érdekében.

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

FORDULAT ELŐTT			MEZOGAZDASÁG		UTÁN	
	Megnevezés	Látens válság	Változás iránya	MEZOGAZDASÁG		
				Látens válság	Változás iránya	
Jövedelemterm. képesség	Árbevétel nöy. rátája	3	↗	4	↑↑	
	Működési profithányad	2	↓↓↓	4	↑↑	
	Nettó profithányad	1	↓↓↓	4	↑↑	
	Árbev. arányos összköltség	3	↑↑	3	↑	
	Nyereség arányos összköltség	4	↑↑	4	↓	
	Fedezeti árbev. profit alapon	3	↑	4	↓	
	Fedezeti árbev. cash alapon	3	↑	5	↑↑	
Pénzügyi folyamatok	Forgótőke	5	↓	5	↑↑	
	Likviditás I.	4	→	5	→	
	Likviditás II.	4	↓	4	→	
	Likviditás III.	7	→	4	→	
	Tulajdonosi arány	4	→	7	→	
	Eladósodási arány	7	→	4	→	
	Eszközhatékonyság	3	→	7	→	
	Lekötött tőke hatékonysága	6	↓	5	→	
	Készletlektelési idő	5	↑	6	↑↑	
	Vevői köv. behajtási ideje	6	↑	5	↓	
	Szállítói tart. fizetési ideje	6	↑	6	↓	
	Időtartam mutató	5	↓	6	↓	
	ROA	1	↑	5	↑	
	ROE	1	↑	3	↑	
ROI	1	↗	3	↑		
Vagyon -szerk.	Tökemultiplikátor	7	→	7	→	
	Banki arány szabály	7	→	7	→	
	Finanszírozási arány szabály	7	→	7	→	

Forrás: Katits (2021), részlet

A 6. táblázatban kapott eredmények szerint nagyon jelentős változások következtek be, mivel a piros színű pozitív változás az uralkodó, s fekete színű negatív változásokat csak a mezőgazdasági cégeknél látunk. Ez a biztonságos gazdálkodást igazolja.

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

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

Forrás: Saját szerkesztés

A 6. táblázat önmagában szemlélteti a fordulatkezelés sikerét. Negatív változás nem történt, vagyis a FINel pénzügyi szoftver alapvető elemzési logikája szerint működtek a cégek 4 ágazatban, kivéve a mezőgazdaságban, ahol az adózás után nyereséghányad és a *return on...*

típusú rátákkal mért minősítés kedvezőtlen maradt. Különben pedig jövedelmező, fizetőképes, nem eladósodott, hatékony eszköz- és vagyongazdálkodást folytattak a cégek a vizsgált mintában a fordulat után.

Ezután elemeztük a fordulat során végrehajtott különböző stratégiákat és tevékenységeket. A 7. táblázat részletezi a TARTALOM alatt összefoglalva a változásnak a tárgyát (MIT?). A TARTALOM taxonómiája a 2. pontban már közölt vállalati operatív és stratégiai szerkezetátalakítást tovább részletezve figyelembe veszi az intézkedések eltérő természetét. A vizsgált mintában a szerkezetátalakítási osztályozásokat megkülönböztettük a „működés”, a „vezetői/menedzser/döntéshozói”, a „portfólió” és a „pénzügy” szerint.

7. táblázat: Magyar vállalati mintán a fordulatkezelés szakaszai és sikere: az oki terápia

Megnevezés	1. Turnaround helyzet	2. Megszorítás/ Túlélés	3. Helyreállítás/ Stabilizálás	4. Növekedési pályára állítás
JELZÉS-kutatás	Általános vállalati terület; Beszerzési, értékesítési terület; Term./Ker./Szolg. terület; Fizetési terület; Pénzügy és könyvelés (3. táblázat)			
OK-kutatás		Fizetőképességből eredő Hiányos vezetési eszközök (4. táblázat)	Árbevétel csökkenéséből eredő (4. táblázat)	Költség-emelkedésből eredő (4. táblázat)
Tartalom (Mit?)		Pénzügyi (Adósság prolongáció, szubsztitúció, transzformáció; Likviditás javítása; Racionalizálás) Döntéshozói (Cégvezető-váltás; Taggyűlés bővülése)	Működési (Szervezeti folyamatok; Értékesítés és Termék/Szolgáltatás; HR; CAPEX; Forgótőke)	Portfólió (Kivonás, megszüntetés és bővítés)

Forrás: Saját szerkesztés

A pénzügyi szerkezetátalakítás a vizsgált mintában a fordulat körüli lehetséges változások az adósság átstrukturálás és/vagy a likviditás javításának célkitűzései közé tartoztak, vagyis magában foglalta a cég forrásszerkezetének és finanszírozási magatartásának a megváltoztatását. A likviditás javítása magában foglalta a működési pénzáramlások optimalizálását és a napi pénzforgalmak kontrollálását, a cash menedzsment fizetési módokkal és árkedvezményekkel történő összehangolását, az osztalékfizetés mérlegelését, de legfőképpen negligálását. Az adósságátalakítás magában foglalta az adósságok strukturális változásait. Itt megjegyezzük azt, hogy a forgótőke menedzselése nem foglalta magában a termelési folyamatok átalakítását, amely itt a működési szerkezetátalakítás részét képezi, a fogalmi szigorúság biztosítása érdekében. Ennélfogva az ilyen típusú pénzügyi szerkezetátalakítás elsődleges eszköze a vállalati nehézségekkel összefüggésben csak azokat a változásokat érintette – a készletgazdálkodást, a rövid lejáratú kötelezettségek prolongációját és a követelések optimalizálását – amelyek a tevékenység/szolgáltatás folyamatát nem érintette.

Mindenképpen hangsúlyozzuk azt, hogy a pénzügyi szerkezetátalakítás volt a leghatékonyabb eszköz a fordulat elérésére, mivel a pénzügyi szerkezetátalakításnak azonnal jelentkeztek a hatásai, szemben a portfólió-szerkezetátalakítás késedelmes hatásaival.

A *magas tőkeáttétel* általában a pénzügyi zavar leggyakrabban előforduló tünete, ami a vizsgált mintában az építőiparban, a kereskedelemben és a szolgáltatásban ténykedő vállalkozásokat érintette. A tőkeáttétel csökkentése mérsékelte a zavart a pénzügyi műveletek ráfordításainak és a törlesztő részletek csökkenése miatt, de nem növelte a cégértéket. Az adósságok átstrukturálása után jelentős teljesítményjavulásokat tapasztaltunk. Az tény, hogy a pénzügyi szerkezetátalakítás során a hitelkeretek újratárgyalása döntő meghatározója volt a fordulat sikerének, különösen azért, mert a gazdaság hanyatlóban volt 2008 utáni években, míg 2020-ban ismételt.

A *kedvező likviditás* visszaszerzése ugyanolyan fontos, mint az adósságcsökkentés és az átalakítás a *turnaround* érdekében. A mintában a likviditás javítása érdekében a szállítói tartozások fizetési határidejének és a vevői követelések behajtási idejének az összehangolása, illetve azok finanszírozása pozitívan kapcsolódott a fordulathoz.

Az *operatív szerkezetátalakítás* a működési hatékonyságra és annak növelésére összpontosít. A vizsgált cégek közül a mezőgazdaságban és vendéglátásban ténykedők működési veszteséget szenvedtek el, az ipari vállalkozások működési nyeresége csökkent az árbevétel arányában. A kereskedelmi és a szolgáltató vállalkozások – a fordulat előtt – működési profitjuk hektikusan változott, vagyis egyik üzleti évben veszteséget, a másik üzleti évben nyereséget ért el. A számtalan operatív szerkezetátalakítási lépést részletesebb alcsoportokban lehet elemezni. A vállalati mintában 5 alkategóriát azonosítottunk, de itt megjegyezzük a szerkezetátalakítási lépések széles körének figyelembevételét, lehetővé téve mind a hatékonyságorientált, mind a növekedést elősegítő intézkedéseket. Az operatív szerkezetátalakítások megváltoztatták a *szervezet meglévő folyamatait* a digitalizáció (tevékenységek racionalizálása költségcsökkentéssel, a vevőkör bővítésével, a honlapok és weboldal szerkesztésével, webshopok üzemeltetésével) és az automatizált értékesítési folyamatok által, módosították a termék- és szolgáltatáskínálatot a forgalom növekedésével, valamint a kapcsolódó értékesítési tevékenységeket, menedzseltek az innovációs projektek *forgótőke* és a *CAPEX* változását. Mivel a létszám csökkentése jelentősen hozzájárult a működési hatékonyság javításához vagy a költségcsökkentéshez, egy másik fontos alkategória a működési szerkezetátalakítási lépésekből áll, amelyek a cégek humántőkéjéről (*HR*) szóltak. Ezek az alkategóriák egyértelműen eltérnek a stratégiaileg orientáltabb lépésektől, például a szervezeti átalakítástól, amelyek súlyosabb intézkedéseket tartalmaztak, például cég- és eszközértékesítéseket, vállalati összevonásokat, az egyesüléseket és felvásárlásokat.

A *termelési/kereskedelmi/szolgáltatási folyamatok megváltoztatása* hatékony eszköznek bizonyult a fordulat menedzselésében, különösen a nagyon kedvező regionális környezeti változások miatt. A növekedésorientált folyamatinnovációk különösen erősen befolyásolták a túlélési esélyeket a stabilizálás szakaszában.

Az operatív szerkezetátalakítást befolyásolta a *termék/szolgáltatás életciklusa*, elsősorban a folyamatos technológiai fejlődés és az érett termékek közötti fokozódó verseny miatt. A túlságosan specializált termékkínálat (mezőgazdaságban, kereskedelemben) működési zavarokat és nehézségeket okozott. Így a termék/szolgáltatás kínálat növelése vagy innovációval történő javítása, az e-kereskedelem jelentősen elősegítette a túlélési esélyeket. A meglévő termékek/szolgáltatások expanziós növelése a gyors piaci telítődés után kontraproduktív volt, sőt, mérsékelte a működési teljesítményt (jövedelemtermelő képességet, a ROA, ROI és ROE rátákat) és növelte a fedezeti árbevételt. Az innováció ezért kritikus szerepet játszott a vizsgálatban, miközben a növekedési pályára állítást megalapozta.

A *HR* területén a munkaerő racionalizálása pozitív hatása a pénzügyi teljesítményben jelent meg: növelte az egy alkalmazottra jutó árbevételt, s csökkentette a működési költségeket és így a fedezeti árbevételt, valamint az időszakos munkavállalók igénybevételét és rugalmas foglalkoztatási modellek bevezetését. Noha a munkaerő racionalizálások a túlélés során csökkentették a működési költségeket – mikrovállalkozásokban – hatékonyabbak voltak akkor, ha a fordulat helyreállítási és stabilizációs szakaszában alkalmazták – mint a közepes vállalkozások.

A vállalati nehézségekkel járó működési szerkezetátalakítás határain belül a *tőkekiadások* (*CAPEX = Capital Expenditure*) és a *forgótőke változásai* a meglévő erőforrásokkal növelték

a működési hatékonyságot, és nem tartalmazták a portfólió-szerkezetátalakításban összefoglalt eszközök alapvető stratégiai változását. A CAPEX- és forgótőke változtatásokat viszonylag könnyen végrehajtották, és gyakran közvetlen eredményeket mutattak. Amíg a megszorítási szakaszban a CAPEX mérséklése hatékonyan csökkentette a pénzügyi nehézséget a pénzkiramlás szigorával, addig a stabilizációs szakaszban a CAPEX növelte az eszközök termelékenységét. A CAPEX, mint a beruházások megtérülései csak a követő években jelentkeztek, ennél fogva jelentős teljesítménynövekedésre csak akkor lehetett számítani, ha stratégiai tőke-kivonással vagy portfólió-átstrukturizációval járt együtt a növekedési pályára állítás idején. Továbbá a bajba jutott cégek azonnali cash flow korlátok miatt gyakran nem növelhették a CAPEX értéket. Önmagában a CAPEX változásai időt vettek igénybe, de nem garantálták a biztonságos fordulatot.

A cégvezető leváltását vagy cseréjét megelőzte a működési teljesítmény visszaesése, és ezt jelentős teljesítményjavítás követte, különösen a mezőgazdaságban és a szolgáltatásban.

A taggyűlésben az új tulajdonosok, mint kívülállók növelték a döntéshozói testület sokszínűségét, további szakértelmet nyújtottak, visszanyerve a hitelezők és tulajdonosok bizalmát. Kizárólag a cégvezető menesztése nem garantálta a fordulatot; a legfontosabb meghatározó egy vezető kinevezése olyan tulajdonságokkal, amelyek alkalmasabbak a *turnaround* stratégiák sikeres kidolgozására és megvalósítására. Azoknál a cégeknél, amelyek valamivel jobban ellenálltak a válságnak (építőipar, kereskedelem), kvalifikáltabb vezetői szintek voltak nagyobb szakmai heterogenitással.

A portfólió átszervezése nem keverendő össze a működési szerkezetátalakítással, mert a cég a termék/szolgáltatás portfóliójának stratégiai célból vett megváltoztatására összpontosít. A portfólió átszervezését a vállalkozás eszközstruktúrájának jelentős változásaként értelmezzük, akár üzembe, üzleti egységekbe történő befektetéssel, akár tőke-kivonással (értékesítéssel és megszüntetéssel). Míg az operatív szerkezetátalakítás a likviditás és a hatékonyság javítását célozza meg, addig a portfólió átszervezése az üzlet/tevékenység/szolgáltatás átcsoportosítását célozza. Ha a portfólió szerkezetátalakítása túl széles körű volt (fogyasztotta a fedezetet, növelte a fedezeti árbevételt), akkor azok hatása a cégek teljesítményére csökkent. A vezetés energiájával és figyelmével kizárólag a komplex, túl sokrétű portfólió-átstrukturizáció kezelésére összpontosító vállalkozásoknak hiányzott az idő a napi üzleti tevékenység kezelésére, ezáltal növelve újabb zavar esélyét.

A működési szerkezetátalakítás alatt történő költségcsökkentésnek csak korlátozott befolyása volt, és nem volt elegendő önmagában a sikeres fordulat eléréséhez. Ez különösen a közepes vállalkozások esetében volt megfigyelhető. A túlélés valószínűségének jelentős növekedése csak a stratégiai eszközleépítéssel, *tőke-kivonásokkal (divestment)* együtt volt sikeres, mivel a hanyatlás alatt létező termék/szolgáltatás paletta elavult, életciklusuk végén jártak. A pozitív hatás elsősorban az alacsonyabb tőkeáttételnek és az alapkompenciákra való fokozottabb figyelemnek, valamint a kevésbé termelékeny részlegek eladásával elért termelékenységnövekedésnek volt köszönhető.

Az agrár cégek stratégiai eszközcsökkentést hajtottak végre, ami viszont nem fordította meg a termelékenységet, mivel az erősen szorongatott cégek a legjövődélmezőbb és gyakran stratégiaileg fontos eszközeiket az érték alatt értékesítették annak érdekében, hogy növekedjen pénzbeáramlás. Az új erőforrások megszerzése pozitívan befolyásolta a vállalatok fellendülését. A pozitív hatás azonban a valódi befektetésekre korlátozódott (kormányzati és EU-pályázatok keretében) mind az öt ágazatban ténykedő vállalkozások esetében.

5. Következtetések és összefoglalás

Bizonyítékokat találtunk arra, hogy a problémákkal való szembenézés során a fordulatkezelésnek, mint folyamatnak legalább négy döntési pontja, és így 4 *turnaround* menedzselési szakasz azonosítható (a zárójelben közölt módszerekkel és tartalommal):

1. A *turnaround* helyzet (a változás/hanyatlás erős és gyenge jeleivel – kiemelten a fejlődő és látens válság szakaszának azonosításával – valamint okaival, de legfőképpen a végső, a „gyökér” ok azonosításával).
2. A megszorítás-túlélés (szigorú pénzügyi kontroll kialakítása/bevezetése a pénzeszközök elapadásának azonnali megállítása érdekében, amelyhez a megfelelő pénzügyi vezető kiválasztása, érdekeltségének megteremtése, felelősségtudatának kialakítása szükséges).
3. A helyreállítás-stabilizálás (a legfontosabb veszteségforrások felszámolása után az új stratégia alapjainak megteremtését szolgáló átstrukturálás a reorganizációs projekt kiválasztásával és realizálásával).
4. A *turnaround* siker (a vállalati aktivitás folyamatos növelése, az új sikerpotenciálok kiépítése, ami már az átrendeződés és a növekedési pályára állítás szakaszát jelenti).
5. Azonosítottunk olyan szerkezetátalakítási technikákat, amelyek az adott szakasz problémáit megoldotta az adott tevékenységi körben: pénzügyi, döntéshozói, operatív és portfólió struktúraátalakítások. Vizsgálatunkban a fizetőképességből és a hiányos vezetői eszközökből eredő okokat a pénzügyi és döntéshozó szerkezetátalakításokkal sikerült megoldani a túlélés/megszorítás szakaszában. Az árbevétel csökkenéséből eredő okokat sikeres működési szerkezetátalakításokkal megoldották a helyreállítás/stabilizálás szakaszában. A költségemelkedésből eredő okok kezelése a portfólió struktúraváltással történt a növekedési pályára állítás szakaszában, vagyis a sikeres fordulatkezelés igazolásaként. Ez utóbbi a vizsgált mezőgazdasági vállalkozásoknál nem teljes mértékben valósult meg, mert a nettó profithányad és a ROA, ROE, ROI ráták értékei, mint gyenge jelzések a kedvezőtlen sávban maradtak.

Összefüggést találtunk a válságszakasz és a gyógyulás valószínűsége között, mert találtunk bizonyítékot arra, hogy a látens válság és a stratégia megválasztása összefüggött a gyógyulással az ipar, az építőipar, kereskedelem és szolgáltatás nemzetgazdasági ágba sorolt cégek esetében. A mezőgazdasági ágban vizsgált cégek esetében, a termék portfólió átalakításával járó fordulatkezelés után maradtak gyenge jelekre utaló értékek (nettó profithányad és ROA, ROA, ROI ráták).

A vezetők számára elengedhetetlen az, hogy megfelelő típusú megelőző intézkedéseket hozzanak, amikor felismerik azt, hogy a cégük bajban van. Ezeknek a fordulatkezelési vagy átstrukturálási stratégiáknak megfelelőnek kell lenniük a vállalat életciklusának abban a szakaszában, és remélhetőleg hatékonyak kell lenniük ahhoz, hogy megszabadítsák a vállalatot a szorongástól, a veszélytől és a kimerüléstől. A döntéshozók számára fennáll annak a veszélye, hogy a bajba jutott cégek vezetői helytelen és az adott életciklusnak ellentmondó szerkezetátalakítási döntéseket hoznak, amelyek károsak lehetnek mind a makro-, mind pedig a mikrogazdaság a pénzügyi stabilitására. A szerkezetátalakítási stratégiák fontossága ezért a vállalatnak a gyengülésből való kilábalásában képezte ennek a munkának a gyakorlati fókuszát.

A vállalati életciklus pénzügyek, mint szakterület és kutatási irány önálló területe a *turnaround* pénzügyek, amely napjainkban minden eddiginél aktuálisabb – főként a járványhelyzet miatt. A vállalati *turnaround* pénzügyek alapjának tekintjük a pénzügyi jelzés- és okkutatást, mint diagnózis felállítás és problémafeltárás módszertanát. Így a vállalati vezetők, de a válságmenedzserek is felismerhetik és azonosíthatják a vállalati válságtípust (de más életszakaszt is). Meg tudják fogalmazni azokat az elvi és gyakorlati feltételeket, amelyek ismeretében a vállalati *turnaround* helyzetet még jóval korábban felismerhetik és azonosíthatják, mint a csődhelyzetet. Meg tudják azt állapítani, hogy melyik vállalati válságmenedzselési típust és módszert alkalmazzák. Ezekhez hatékony eszköz a pénzügyi *turnaround controlling*, ami egy hosszú kutatási munka eredménye (Katits, 2019).

A vezetőknek még idejében fel kell készülniük és/vagy menedzselniük kell a kritikus túlélési időszakot, amelyhez hatékony eszköz a *turnaround controlling*. Mindez szükségessé teszi a proaktív és a preventív *turnaround* menedzselési szemlélet beépülését, ismeretét, tartalmát és annak alkalmazását a vezetői munkába, de akár professzionális szakemberek képzését is. A

menedzselési eszközök – a jelzés- és okkutatás, a cégkockázatok feltárása és azonosítása, az életrszakaszokra igazított kontrolling-rendszerek, a *turnaround controlling* és a korai figyelmeztető-felismerő-előrejelző rendszerek – léteznek, funkcióvá válásuk hatékonysága a vezetők, a kutatók és az oktatók tapasztalatán, tudásán, kreativitásán is múlik.

Napjainkban a fordulat sikere mögött álló tényezőket, folyamatot, döntést kiváltó szakaszokat kellőképpen még nem határozták meg. Ez a munka útmutatás az ilyen kutatások ösztönzésére és helyzetkép a *turnaround* menedzsment kutatási területével kapcsolatos jelenlegi technika állásáról.

Irodalomjegyzék

- Adizes, I. (2014): *Managing Corporate Lifecycles. How organizations Grow, Age, and Die*. Mumbai: Embassy Books, 460 p. ISBN: 9789381860540.
- Argenti, P. A. (2015): *Corporate Responsibility*. London: SAGE Publications, 408 p. ISBN: 9781483383095. DOI: <https://doi.org/10.4135/9781483396668>
- Coombs, W. T. (2018): *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*. In: Coombs, W. T. – Laufer, D.: *Global Crisis Management – Current Research and Future Directions*, *Journal of International Management*, 24(3), pp. 199-203. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2017.04.002>
- Cuny, C. – Talmor, E. (2007): *A Theory of Private Equity Turnarounds*. *Journal of Corporate Finance*, 13(4), pp. 629–646. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2007.04.006>
- Fink, S. (2006): *Crisis Management: Planning for the Inevitable*. New York: Blackprint, 245 p. ISBN: 9780814458594 DOI: <https://doi.org/10.1201/9780203485897>
- Hutzschenreuter, T. (2006): *Unternehmenskrisen als Teil der Unternehmensentwicklung*. In: T. Hutzschenreuter – T. Griess-Nega (szerk.): *Krisenmanagement. Grundlagen, Strategien, Instrumente*. Wiesbaden: Verlag Dr. Th. Gabler, pp. 3-18.
- Katits E. (2002): *Pénzügyi döntések a vállalat életciklusaiban*. Budapest: KJK-Kerszöv Kiadó, 456 p. ISBN: 9632246756
- Katits E. (2010): *A vállalati válság pénzügyi menedzselése (teória és praxis)*. Budapest: Saldo Kiadó, 507 p. ISBN: 9789636383466
- Katits E. (2017a): *A vállalati (életciklus) pénzügyek – Fogalomtár és alapvető módszertan*. Sopron: Soproni Egyetem Kiadó, 348 p. ISBN: 9789633342534
- Katits E. (2017b): *Haladó vállalati (életciklus) pénzügyek – Pénzügyek változ(tat)ások idején*. Sopron: Soproni Egyetem Kiadó, 486 p. ISBN: 978963334306
- Katits E. (2019): *A jelzés- és okkutatás válságban, avagy a pénzügyi turnaround controlling alkalmazása*. *CONTROLLER INFO*, 7(4), pp. 23-28. DOI: <https://doi.org/10.24387/CI.2019.4.4>
- Katits E. (2021): *Fordulatkezelés a győr-moson-sopron megyei KKV mintában, avagy a turnaround pénzügyek aktualitása*. In: Farkas Szilveszter (szerk.): *Vállalkozások, kockázatok. Összegyűjtött dolgozatok*. Győr: PMS 2000 Mérnöki Társaság.
- Krystek, U. (2007): *Strategische Früherkennung*. *Controlling&Management*, Sonderheft, 51(2), pp. 50-58. DOI: <https://doi.org/10.1365/s12176-012-0165-4>
- Lymbersky, C. (2014): *The International Turnaround Management Standard. Version 1.5*. Hamburg: Turnaround Management Society.
- Magyari K. (2021): *Sikeresen szembenézni a kihívásokkal – Egy hazai kisvállalkozás turnaround esetelemzése*. Budapesti Metropolitan Egyetem, szakdolgozat, Budapest.
- Miller, D. – Friesen, P. (1984): *A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle*. *Management Science*, 30(10), pp. 1161-1183. DOI: <https://doi.org/10.1287/mnsc.30.10.1161>
- Noszky E. (2018): *Változás- és válságmenedzsment az alapoktól*. Budapest: Akadémiai Kiadó, digitális kiadás ISBN: 9789634542209 DOI: <https://doi.org/10.1556/9789634542209>

- Pearson, C. – Clair, J. (1998): Reframing Crisis Management The Academy of Management Review, 23 (1), pp. 59–76. DOI: <https://doi.org/10.2307/259099>
- Wruck K. (1990): Financial distress, reorganization, and organizational efficiency. Journal of Financial Economics, 27(2), pp 419-444. DOI: [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(90\)90063-6](https://doi.org/10.1016/0304-405X(90)90063-6)