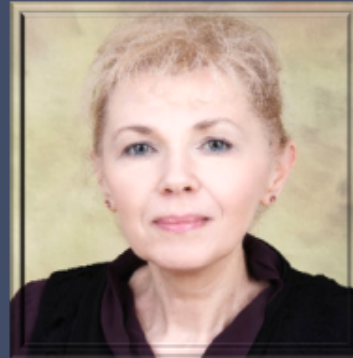


AZ SMESBJ OKOSAPP ÉS A PÉNZÜGYI TURNAROUND CONTROLLING, MINT ESZKÖZ ÉS MÓDSZER A VÁLLALATI ÉLETÚTON



Előadó:

Dr. habil. KATITS Etelka PhD
tudományos munkatárs
tudományos dékánhelyettes
pénzügyi turnaround szakértő

XXXI. ORSZÁGOS KÖNYVVIZSGÁLÓI KONFERENCIA
tudományos szekció
2023. szeptember 13.



Számviteli I/1. alapelv



Eszköz és módszer

- Gyors 7/24
- Informatív, könnyen érthető
- Korai figyelmeztetés (EWS 1. gen.)
- Tevékenységi profil, életszakasz
- Helyzet- és időszakos elemzés



SMEart
Business
Journey

**PÉNZÜGYI
TURNAROUND
CONTROLLING**



PANNON EGYETEM
ZALAEGRSZEGI EGYETEMI KÖZPONT
Dr. habil KATITS Etelka PhD



GAZDÁLKODÁSI KAR ZALAEGRSZEG
ÚJ GENERÁCIÓS GAZDÁLKODÁS
KUTATÓMŰHELY

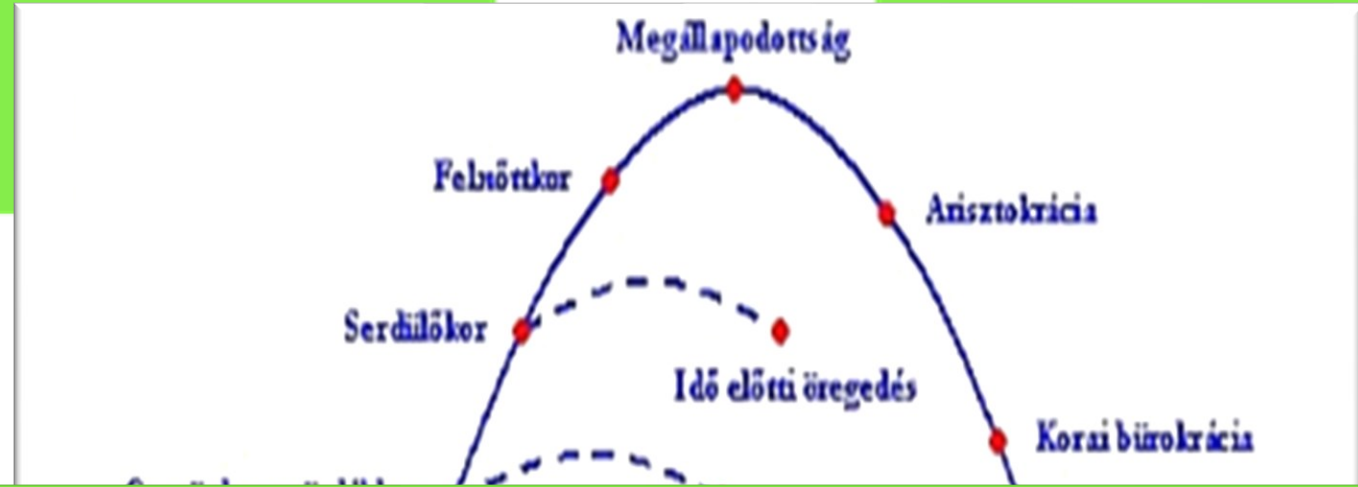


1. **Csőd- és felszámolási eljárás** alatt álló, 120 magyar társaság **1998-tól**
2. A magyar **TOP 5000** vállalkozás mérleg és eredménykimutatásai TEÁOR kódszámok alapján, hazai és külföldi tulajdon szerint **1992-től**
3. A magyar **KKV-szektorba** tartozó **TOP 4 000** vállalkozás mérleg és eredménykimutatásai TEÁOR kódszámok alapján, hazai és külföldi tulajdon szerint **1992-től**
4. A magyar **TOP 100** mérlegei és eredménykimutatásai, valamint szervezeti átalakulásai és formaváltásai **2007-től**
5. A magyar **TOP 500** mérlegei és eredménykimutatásai, valamint szervezeti átalakulásai és formaváltásai **2007-től**
6. A magyar **TOP 1000** mérleg és eredménykimutatás összesített adatai TEÁOR '08 ágazatok szerint **megyei** bontásban **2007-től**
7. **100 magyar családi vállalkozás** mérlegei és eredménykimutatásai **2000-től**
8. **90** konkrét **nagyvállalati és kkv**-esetanalízis **2007-től**
9. **AKI** adatbázis
10. Magyar **top 1000** kérdőív



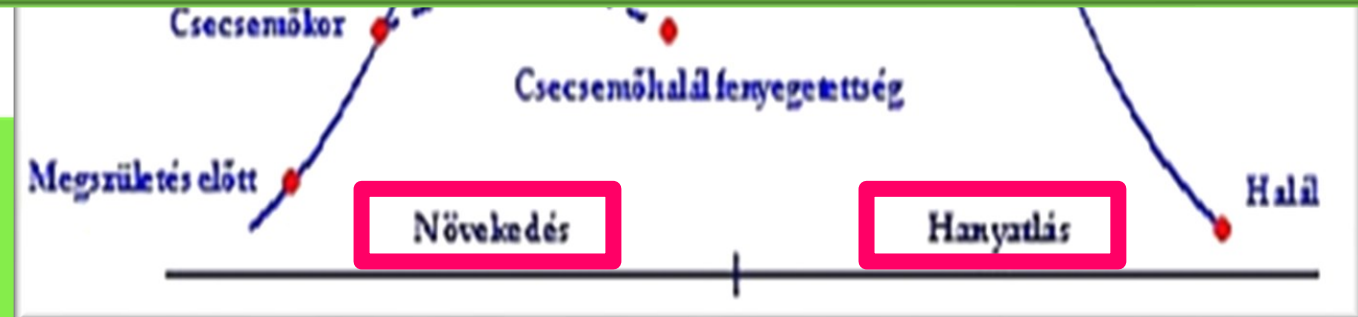
Szakmai tartalom

Csecsemőkor – Kezdő, induló
Gyerünk-gyerünk – Terjeszkedő
Serdülőkor – Évről-évre növekedő

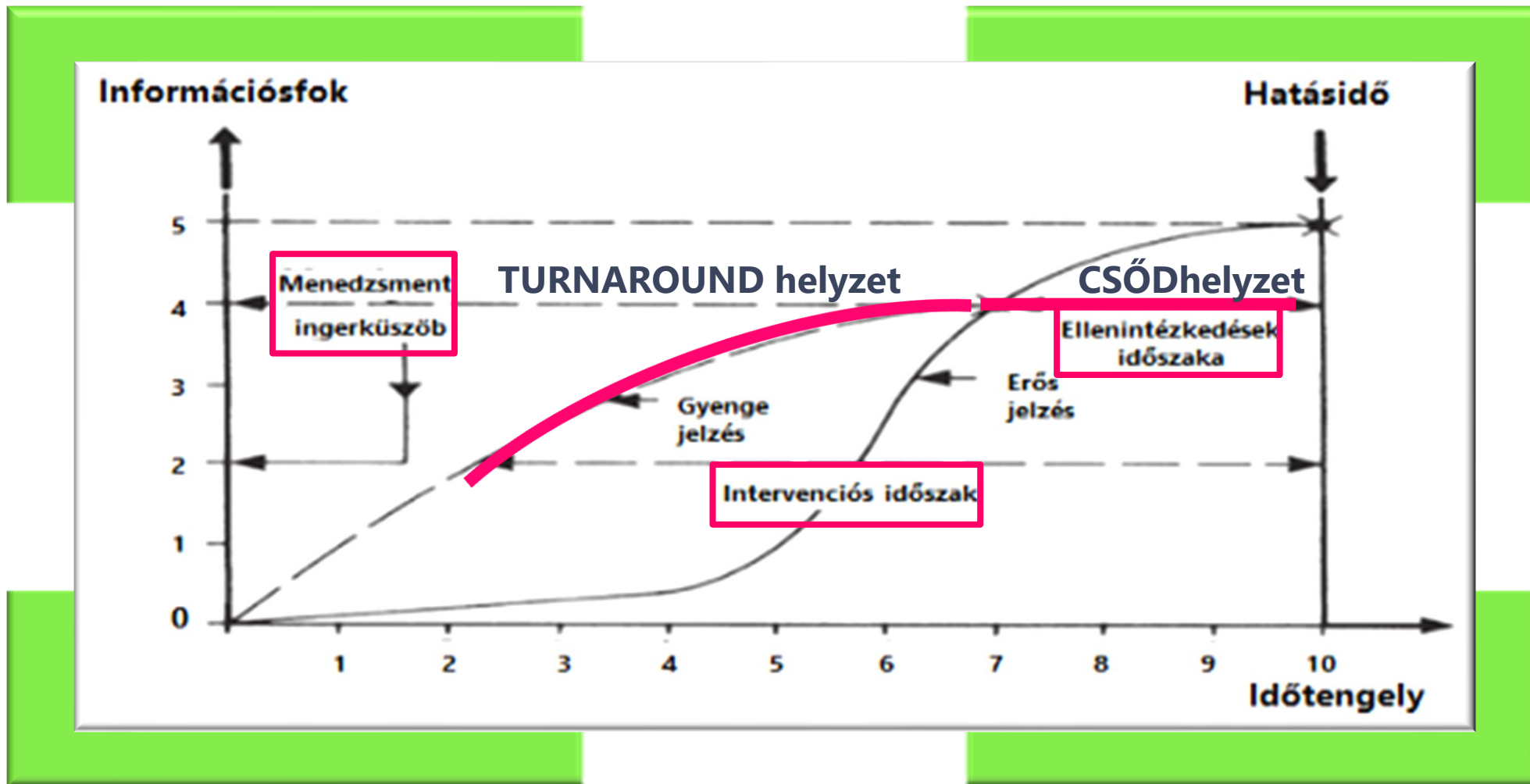


„A fordulat folyamatának kutatása elsősorban az életciklus-megközelítésekhez folyamodik...” /CHOWDHURY Shamsud, 2002, pp 251./

Bürokrácia – Valság



Szakmai tartalom – Menedzsment attitűd



Forrás: Saját szerkesztés



PANNON EGYETEM
ZALAEGRSZEGI EGYETEMI KÖZPONT
Dr. habil KATITS Etelka PhD



GAZDÁLKODÁSI KAR ZALAEGRSZEG
ÚJ GENERÁCIÓS GAZDÁLKODÁS
KUTATÓMŰHELY

Pénzügyi elemző és diagnóziskészítő alapmodul – logikai váz és tartalom

„Úgy legyen **jövedelmező** a vállalkozásunk, hogy közben **fizetőképes**, **nem eladósodott**, **perspektivikus** a működése, valamint **hatékony eszköz- és vagyongazdálkodást folytat.**”



SMart Business Journey	Adatbevétel	Eredménykimutatás	Mérleg	Vizsgálat	Pü. benchmark
Jövedelemtermelő képesség	Fizetőképeség	Eladósodás	Hatékonyság	Vagyonszerkezet	DuPont modell
Cégekockázat	Növekedési ráta	Külső vagy pótólagos finanszírozási igény			Forgótőke igény

a gazdálkodás erős pontjai (**Helyzetelemzés**), kedvező eredményalakulás, sikeres növekedés vagy válságból eredményes fordulat (**Időszakos elemzés**)

a válság gyenge jelzése, figyelmeztető jel (**Időszakos elemzés**)

a gazdálkodás gyenge pontja, az adott cégkockázat magas szintje (**Helyzetelemzés**), válság erős jelzése, az adott cégkockázatok tartósan magas szintje (**Időszakos elemzés**)

változatlan eredmény (**Időszakos elemzés**)

Jövedelemtermelő képesség
Fizetőképesség
Eladósodás
Hatékonyság
Vagyonszerkezet
DuPont modell

Cégekockázat

Növekedési ráta

Külső vagy pótólagos finanszírozási igény

Forgótőke igény

Megnevezés
Változás
Utolsó adat
Előző adat

Értékesítés nettó árbevétel változása	-114 898,00	4 230 076,00	4 344 974,00
Bruttó profithányad	-2,18 %	94,02 %	96,20 %
Működési profithányad	-1,31 %	4,53 %	5,84 %
Nettó profithányad	-1,27 %	4,19 %	5,46 %
Árbevétel arányos működési költségek	0,00	0,98	0,98
Nyereség arányos működési költségek	+4,92	21,70	16,78
Fedezeti árbevétel profit alapon	-44 341,16 eFt	3 985 634,09 eFt	4 029 975,25 eFt
Fedezeti árbevétel cash alapon	-56 272,73 eFt	3 271 380,75 eFt	3 327 653,48 eFt

Jövedelemtermelő képesség

Fizetőképesség

Eladósodás

Hatékonyság

Vagyonszerkezet

DuPont modell

Cégekockázat

Növekedési ráta

Külső vagy pótólagos finanszírozási igény

Forgótőke igény

Megnevezés

Változás

Utolsó adat

Előző adat

Forgótőke

+205 694,00

355 200,00

149 506,00

Likviditás I.

0,00

0,00

0,00

Likviditás II.

+0,15

0,81

0,66

Likviditás III.

+0,39

1,59

1,20

Jövedelemtermelő képesség

Fizetőképesség

Eladósodás

Hatékonyság

Vagyonszerkezet

DuPont modell

Cégekockázat

Növekedési ráta

Külső vagy pótólagos finanszírozási igény

Forgótőke igény

Megnevezés	Változás	Utolsó adat	Előző adat
Értékesítési kockázat	-114 898,00	4 230 076,00	4 344 974,00
Üzleti kockázat	-61 762,00	183 348,00	245 110,00
Finanszírozási kockázat	-0,05	0,11	0,16
Likviditási kockázat	kockázat	–	–
Csőd kockázat	+77 917,00	1 562 648,00	1 484 731,00
Befektetési kockázat	-0,05	0,09	0,14
Beruházási kockázat	-0,05	0,09	0,14

Jövedelemtermelő képesség

Fizetőképesség

Eladósodás

Hatékonyság

Vagyonszerkezet

DuPont modell

Cégekockázat

Növekedési ráta

Külső vagy pótólagos finanszírozási igény

Forgótőke igény

Osztalékfizetési ráta (%):

A korábban feltöltött adatokkal számolunk?

Számítás

Megnevezés	Érték
Osztalékfizetési ráta	10,00 %
Profitvisszatartási ráta	90,00 %
Belső növekedési ráta	6,23 %
Fenntartható növekedési ráta	12,79 %

Jövedelemtermelő képesség

Fizetőképesség

Eladósodás

Hatékonyság

Vagyonszerkezet

DuPont modell

Cégekockázat

Növekedési ráta

Külső vagy pótólagos finanszírozási igény

Forgótőke igény

Profitvisszatartási ráta (%):

A korábban feltöltött (tény-) adatokkal számolunk?

Számítás

Megnevezés	Érték
Profitvisszatartási ráta	90,00 %
Teljes kapacitáskihasználás és változatlan tőkestruktúra	-159 675,30 eFt
Teljes kapacitáskihasználás és cél/választott tőkestruktúra	-159 675,30 eFt

Jövedelemtermelő képesség

Fizetőképesség

Eladósodás

Hatékonyság

Vagyonszerkezet

DuPont modell

Cégekockázat

Növekedési ráta

Külső vagy pótólagos finanszírozási igény

Forgótőke igény

A *Készletek*, *Követelések* és *Szállítói tartozások* mezőben levő értékek számítása az utolsó adatokkal történt. Ezeket tetszés szerint lehet módosítani, illetve a beviteli mezők melletti gombok segítségével helyre lehet állítani arra az esetre, amikor az utolsó adatokkal szeretnénk elvégezni az elemzéseket.

Megnevezés	Pénzlekötési idő	Hitelnyújtási idő
Készletek (nap)	<input type="text" value="41"/>	
Követelések (nap)	<input type="text" value="42"/>	
Szállítói tartozás (nap)		<input type="text" value="27"/>
Bérek, fizetések (nap)		<input type="text" value="30"/>
Rövid lejáratú hitel (nap)		<input type="text" value="30"/>
Rezsi (nap)		<input type="text" value="15"/>
Áfa befizetési kötelezettség (nap)		<input type="text" value="30"/>
Áfa igény (nap)	<input type="text" value="45"/>	
Összesen	128	132
Forgótőke igény (finanszírozási idő)		-4 nap
Napi, áfa nélküli árbevétel (ezer Ft)		<input type="text" value="11600"/>
Forgótőke igény (ezer Ft)		Forgótőke többlet van: 46 400

HAGYOMÁNYOS PÜ. KONTROLLING

PÜ. TURNAROUND CONTROLLING

Közös jellemző

- Fogalmi, eszköz- és információbiztonság → vállalatvezetés racionálisan tudja kezelni az irányítási és ellenőrzési feladatokat. Módszertani megoldás: 1. A vállalkozás pénzügyi helyzet elemzésére; 2. Integrált eredmény, mérleg és CF tervezése.
- Mono- és multikauzális ok-okozati kapcsolatok kimutatására alkalmazott számítások, elemzések.

Eltérő jellemző

- Életút, -ciklus és -szakasz
- Jelzés (tünet)-kutatás → életszakasz azonosítás
- Ok (probléma)-kutatás, ún. „gyökér-ok” azonosítása → menedzselési eszköz(ök) kiválasztása
- Információs tartalom, magyarázat és értelmezés

1	2	3	4	5	6	7
kritikus	rossz	kedvezőtlen	elfogadható	kedvező	jó	kitűnő
↓↓↓	↓↓	↓	→	↑	↑↑	↑↑↑
erősen csökken	nagyon csökken	csökken	stabil	növekvő	nagyon növekvő	erősen növekvő
						hektikus

Turnaround controlling eredménytábla (részlet) 2018-2020

Forrás: Katits – Szalka – Palányi, 2022.

Megnevezés		AKI-MINTA		HT		BC		N		A		G	
		Minősítés	Változás iránya	Minősítés	Változás iránya	Minősítés	Változás iránya	Minősítés	Változás iránya	Minősítés	Változás iránya	Minősítés	Változás iránya
Jöv. termelő képeség	Árbevétel <u>növ.</u> rátája	5	↑	3	↑	6	↗	4	↗	4	↗	6	↗
	Működési profithányad	5	↑	3	↑	5	↓	4	↗	4	↓	3	↑
	Nettó profithányad	5	↑	3	↓	5	↓	4	↗	4	↓	3	↑
	Árbev. arányos <u>össztsz.</u>	5	↓	3	→	3	↓	4	↗	4	↓	3	→
	Nyer. arányos <u>össztsz.</u>	5	↓	2	↓	3	↓	4	↗	3	↓	3	↓
	Fedezeti árbev. (profit)	6	→	5	↓	3	↓	3	↓	5	→	4	↓
	Fedezeti árbev. (cash)	6	→	5	↓	3	↓	3	↓	5	→	4	↓
Pénzügyi folyamatok	Forgótőke	4	↑	4	↓	4	↑	4	↑	4	↓	4	↓
	Likviditás I.	7	↑	3	↓	7	↑	7	↑	7	↓	3	↑
	Likviditás II.	7	↑	7	→	7	↑	7	↑	7	↓	4	↑
	Likviditás III.	7	↑	4	↑	7	↑	7	↑	7	↓	3	↓
	Tulajdonosi arány	6	→	3	↑	3	↓	6	↓	4	↑	3	↑
	Eladósodási arány	6	↓	4	↓	6	↓	5	↓	5	↑	6	↓
	Eszközhatékonyság	3	→	6	↓	3	↓	3	→	5	↑	5	→
	Lekötött tőke hatékonys.	3	↓	7	↑	4	↓	6	→	7	↓	5	→
	Készletlekötési idő	3	↓	6	↓	4	↓	6	↓	6	↓	6	↓
	Vevői köv. behajtási ideje	3	↓	6	↓	4	↓	6	↓	3	↓	6	→
	Szállítói tart. fizetési ideje	6	↓	6	↓	5	↓	5	→	4	↓	3	↓
	Időtartam mutató	6	↑	5	↑	5	↑	5	→	5	↓	4	↑
	ROA	4	↑	4	↗	4	↑	4	↗	4	↓	3	↑
	ROE	4	↑	4	↗	4	↓	4	↗	5	↑	3	↑
	ROI	4	↑	4	↗	4	↓	4	↗	5	↓	3	↑
	Belső növekedési ráta	5	↑	4	↑	5	↓	5	↑	5	↓	3	↑
	Fenntartható <u>növ.</u> ráta	5	↑	5	↑	5	↓	5	↑	5	↑	3	↑
Vagyon- szerk.	Tőkemultiplikátor	4	→	3	↓	5	↓	6	→	6	↑	4	↓
	Finanz. arany szabály	3	↑	7	↓	7	↓	6	↓	6	↑	5	↑
	Banki arany szabály	7	→	7	↑	6	↑	6	↑	7	↓	7	→

Turnaround controlling eredménytábla összesítő értékelése a vállalati mintán (2018-2020)

Megnevezés	AKI-MINTA		HT		BC		N		A		G	
	Minősítés gyakorisága	Változás iránya	Minősítés gyakorisága	Változás iránya	Minősítés gyakorisága	Változás iránya	Minősítés gyakorisága	Változás iránya	Minősítés gyakorisága	Változás iránya	Minősítés gyakorisága	Változás iránya
Pozitív változás		20		14		7		10		7		14
Negatív változás		1		8		19		4		17		7
Változatlan		6		2		0		5		2		5
Hektikus		0		3		1		8		1		1
Kiváló - 7	4		4		4		3		5		1	
Jó - 6	6		4		3		7		3		4	
Kedvező - 5	7		4		7		5		9		3	
Elfogadható - 4	5		7		7		9		8		6	
Kedvezőtlen - 3	5		7		6		3		2		13	
Rossz - 2			1									

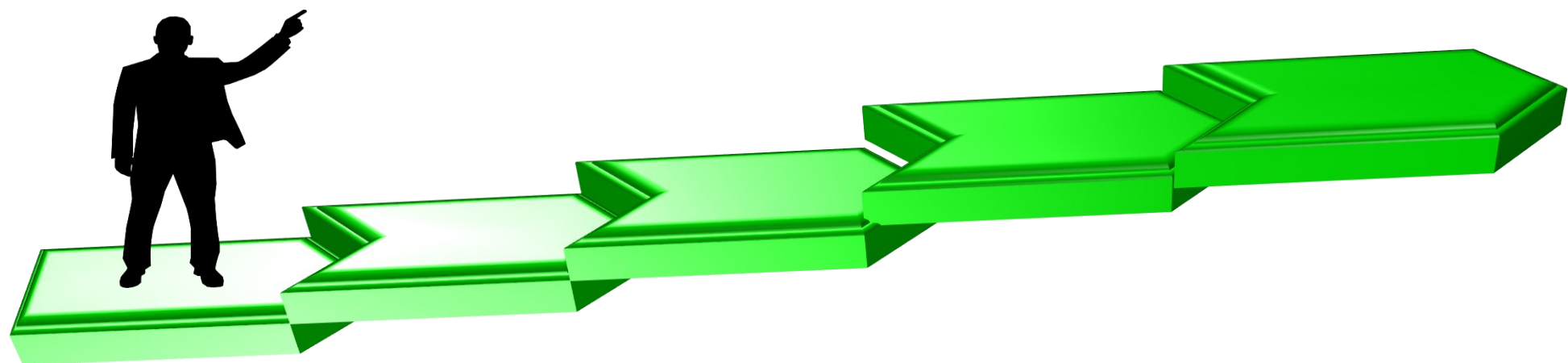
Forrás: Katits – Szalka – Palányi, 2022.

Magyar empirikus fordulatkezelési modell

Forrás: Katits – Palányi 2023.

Megnevezés	FOLYAMAT (Hogyan?)			
	1. <i>Turnaround</i> helyzet	2. Megszorítás/ Túlélés	3. Helyreállítás/ Stabilizálás	4. <i>Turnaround</i> siker/Növekedési pályára állítás
JELZÉS kutatás	Általános vállalati terület; Beszerzési, értékesítési terület; Term./Ker./Szolg. terület; Fizetési terület; Pénzügy és könyvelés.			
OK kutatás		Fizetőképességből eredő Hiányos vezetési eszközök	Árbevétel csökkenéséből eredő	Költségemelkedésből eredő
TARTALOM (Mi(t)?)		Pénzügyi (Adósság prolongáció, szubsztitúció, transzformáció; Likviditás javítása; Racionalizálás) Döntéshozói (Cégvezető- váltás; Taggyűlés bővülése)	Működési (Szervezeti folyamatok; Értékesítés és Termék/Szolgáltatás; HR; CAPEX; Forgótőke);	Portfólió átalakítás (Kivonás, megszüntetés és bővítés)
KONTEXTUS (Miért?)				
Zavarok, nehézségek		Mikroökonómiai		Makrogazd. szabályok
Endogén tünet; Exogén okok		Méret; Tulajdonlás; Profil és egyéb		Jogszabályok; Ágazati jellemzők; Regionális és kulturális hatás

OKOS VÁLLALATI ÉLETCIKLUS PÉNZÜGYI MENEDZSELÉS a változ(tat)ások, fordulatok idején a fenntarthatóság jegyében



**OKOSAPP
SMESBJ**
EWS 1. generáció

**TURNAROUND
CONTROLLING**
életrszakaszokra
igazítottan

JELZÉSKUTATÁS
életrszakasz
azonosításhoz

OKI TERÁPIA
fordulatkezelési
modell;
nemzetgazd.
ágazati
portfólió

**NÖVEKEDÉSI
PÁLYA**
fenntartható
gazdálkodás

A vállalkozás végső mércéje nem az, hogy hol van biztonságban, hanem hogy hol van a kihívások és a változ(tat)ások idején.



Köszönöm a figyelmet!