

A FINel diagnosztikai rendszer alkalmazása az életszakaszokban

**IX. BKIK TANOSZT KONFERENCIA
„TANÁCSADÓK A KKV-K SZOLGÁLATÁBAN”**

VOE szekció:

IPAR 4.0 KIHÍVÁSOK – KKV TURNAROUND TANÁCSADÓI VÁLASZOK

DR. HABIL KATITS ETELKA PHD
egyetemi docens
SOE LKK Pénzügyi és Számviteli Intézet
Pénzügy mesterszakfelelős
SZI Doktori Iskola
pénzügyi képzési program felelőse

Tartalom

Témaválasztás,
célkitűzés

Módszertan
(esetek)

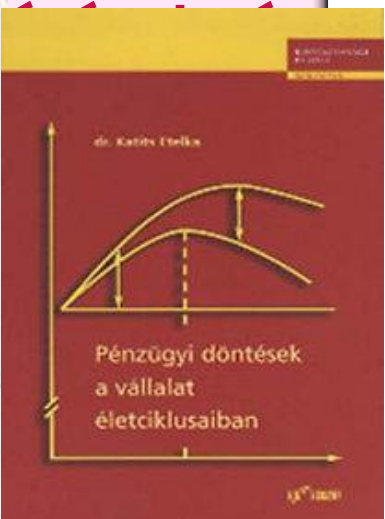
Vezetési
konceptiók

Összegzés és
javaslatok/távlatok

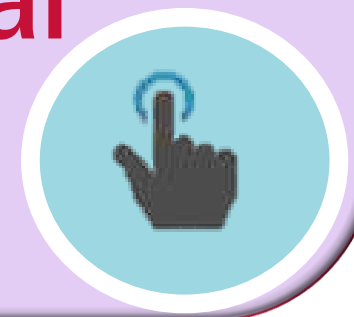
Témaválasztás indoklása

”Az elemzés olykor megutáltatja velünk részleteiben azt, ami egészében elviselhető volt.”
/Paul VALÉRY, 1871 – 1945/

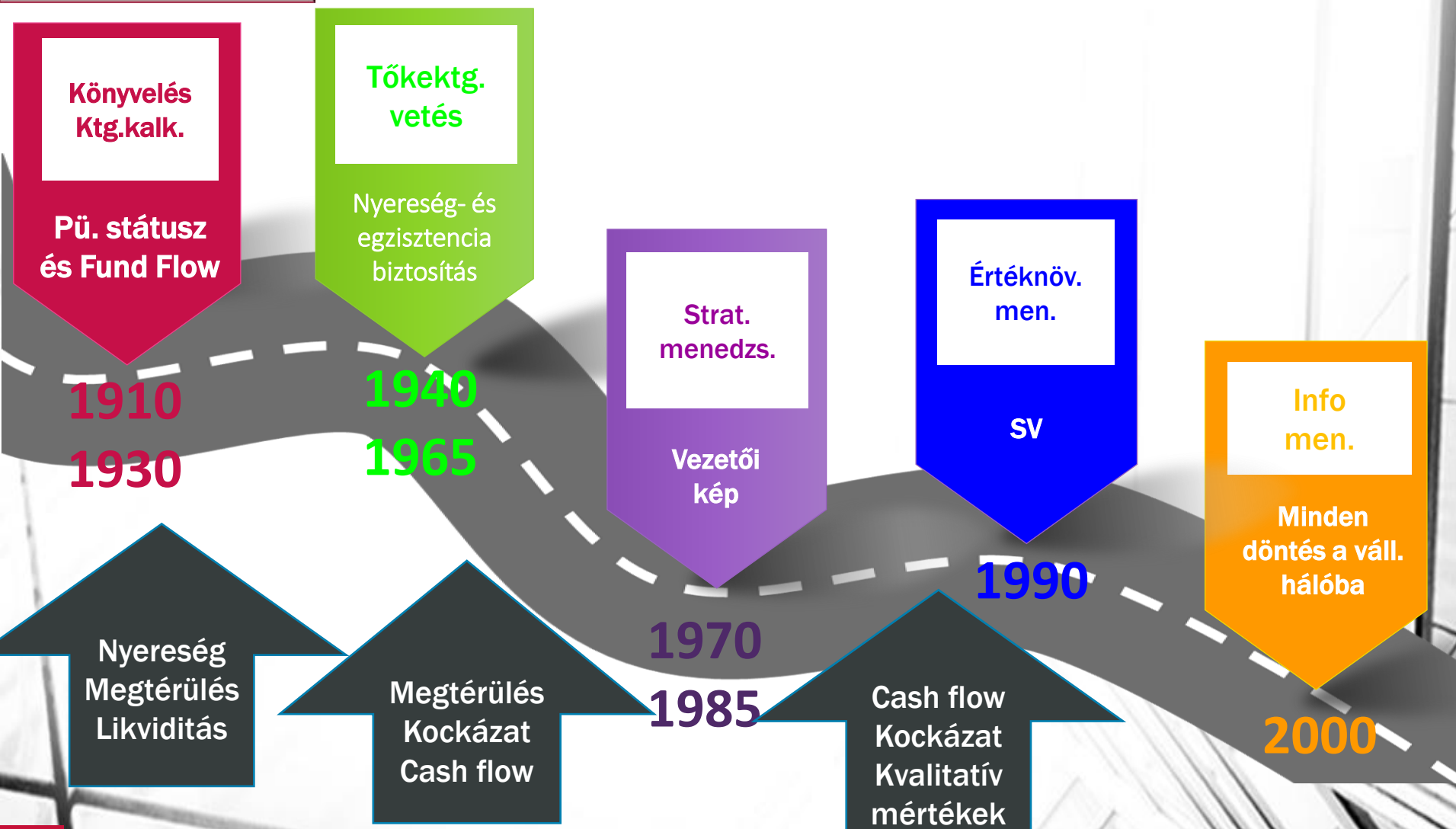
„Mivel egy vállalkozás nem lehet folyamatosan sikeres, nem képes állandó növekedésre, a vállalat stagnálásának, valamint hanyatló szakaszának is természetes eseménynek kell tekinteni. A vállalatnak rendelkeznie kell e szakaszok megelőzéséhez is.”



**MIÉRT, HOGYAN, MILYEN
módon és tartalommal
alkalmazzunk
PÉNZÜGY diagnosztikai
rendszeret?**



A vállalat vezetési koncepciók fejlődése

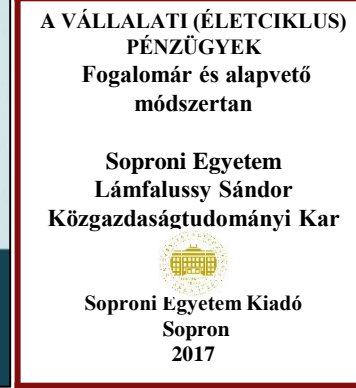
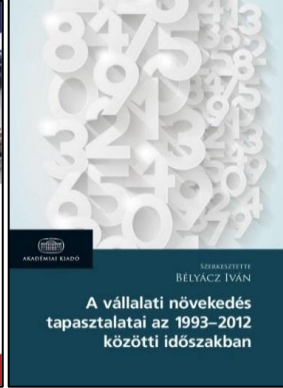
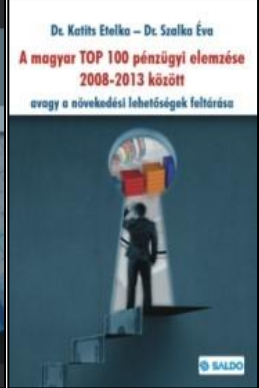


FINel diagnosztikai és értékalkotó rendszer

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

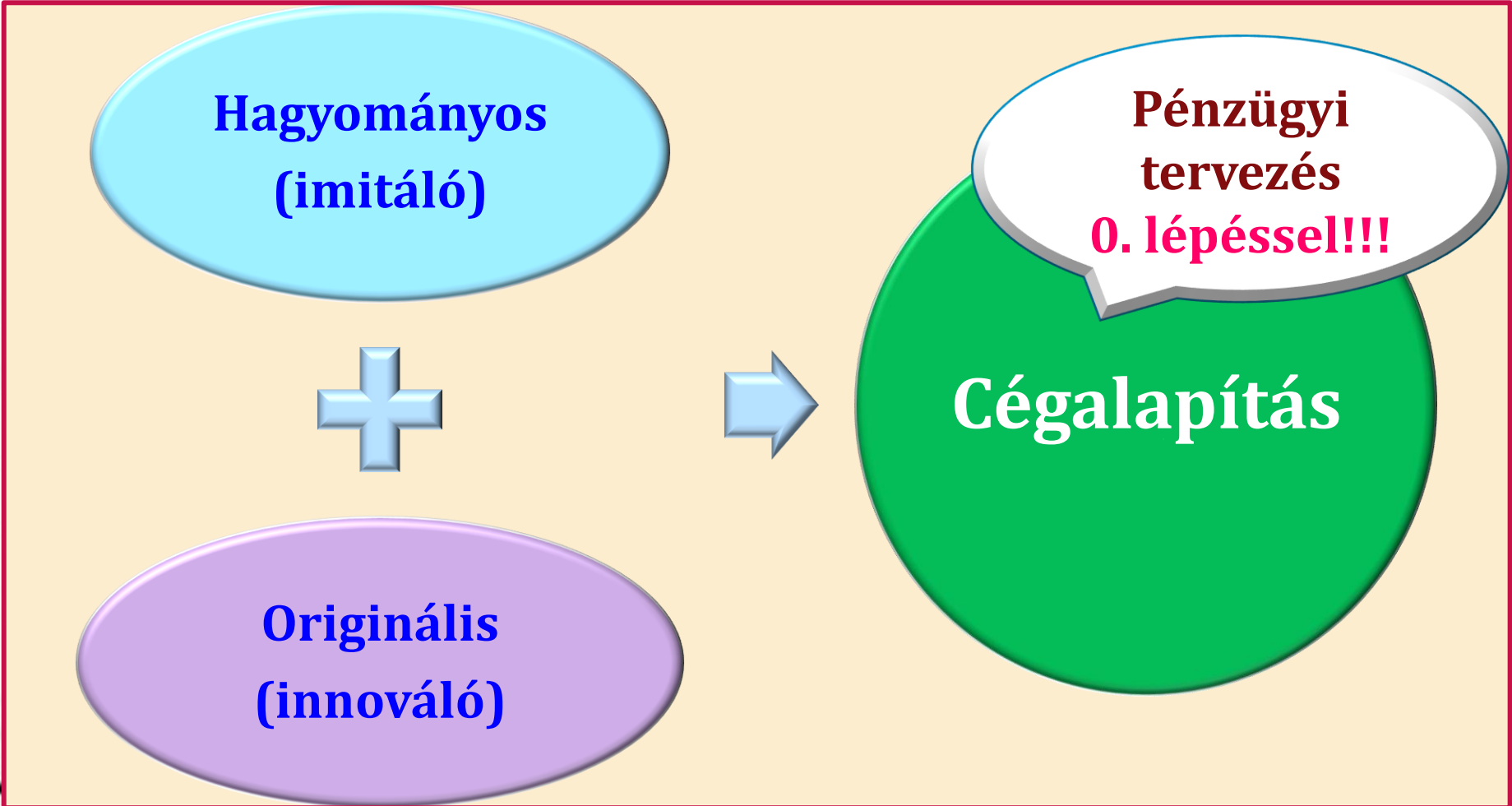


Forrás: Katits, 2017.




- **Csőd- és felszámolási eljárás alatt álló, 90 magyar társaság 1998 -2006 között**
- **A nettó értékesítési árbevétel alapján a legnagyobb magyar TOP 5000 vállalkozás mérleg és eredménykimutatásai**
 - TEÁOR kódszámok alapján, hazai és külföldi tulajdon szerint **1992 -2016 között**
- **A magyar KKV-szektorba tartozó, a nettó értékesítési árbevétel alapján a legnagyobb TOP 4 000 vállalkozás mérleg és eredménykimutatásai**
 - TEÁOR kódszámok alapján, hazai és külföldi tulajdon szerint **1992 -2016 között**
- **A magyar megyei TOP 1000 mérleg és eredménykimutatásai - TEÁOR kódszámok alapján, hazai és külföldi tulajdon szerint **2007 - 2016 között****
- **A magyar TOP 100 mérleg és eredménykimutatásai, valamint szervezeti átalakulásai és formaváltásai **2007 - 2016 között****
- **A magyar TOP 500 mérleg és eredménykimutatásai, valamint szervezeti átalakulásai és formaváltásai **2007 - 2016 között****
- **Konkrét vállalati esetanalízisek** (Abo Mill Zrt., Albacomp Zrt., Barnevál Kft., Cerbona Zrt., Cornexi Zrt., ENEFI Nyrt., Herendi Kft., Herz Zrt., Vectigalis Zrt., Zsolnay Zrt.)

A működés megkezdésének pénzügyei



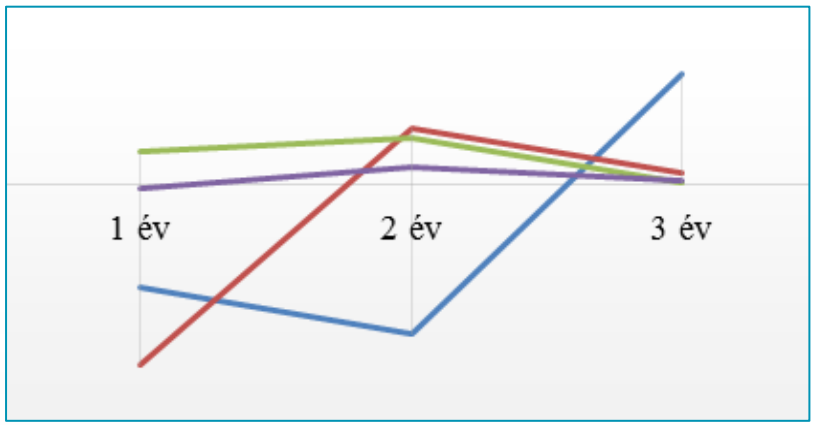
Forrás: Saját szerkesztés

A finanszírozás, a növekedés és a megtérülés

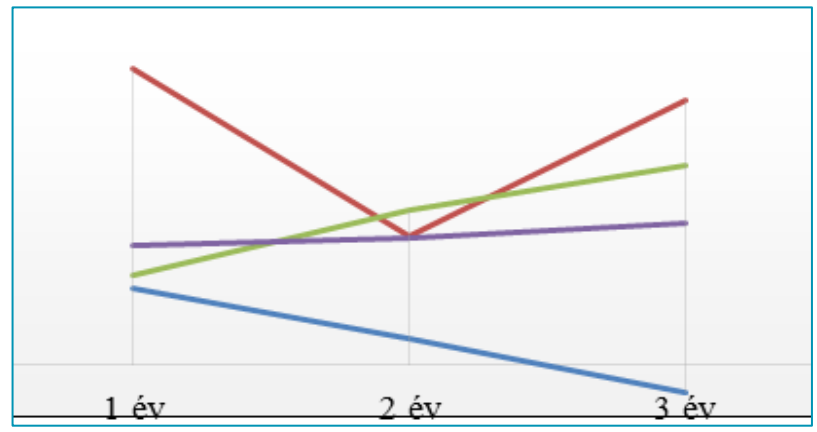
ELVÁRT ÜTE	5,514	↔	9,5	PIACON REALIZÁLHATÓ ÜTE
PÜ. MŰV. BEVÉTELEI	0		85,5	MŰKÖDÉSI KÖLTSÉGEK
PÜ. MŰV. RÁFORDÍTÁSAI	1,344		95	ÉRTÉKESÍTÉS NETTÓ ÁRBEVÉTELE
PÜ. MŰV. EREDMÉNYE	-1,344		120	ÉRTÉKESÍTÉS BRUTTÓ ÁRBEVÉTELE
SZOKÁSOS VÁLL. EREDMÉNY	4,170			
RENDK. EREDMÉNY	0			
ADÓZÁS ELŐTTI EREDMÉNY	4,170			
ADÓFIZETÉSI KÖTELEZETTSÉG	0,420			
ADÓZOTT EREDMÉNY	3,750			
Eredménytartalék ig. vétele osztalékra	0			
Fizetett osztalék	1,500			
TISZTA EREDMÉNY	2,250			

Magyar IT startup cégek

Stagnáló-vegetáló

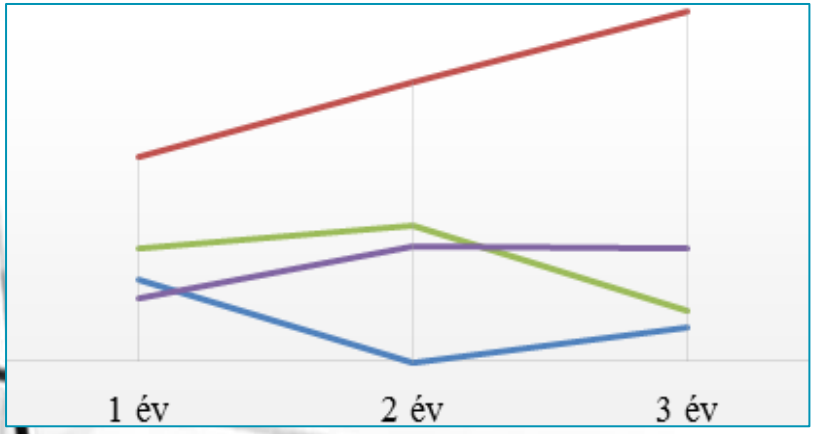


Növekedő

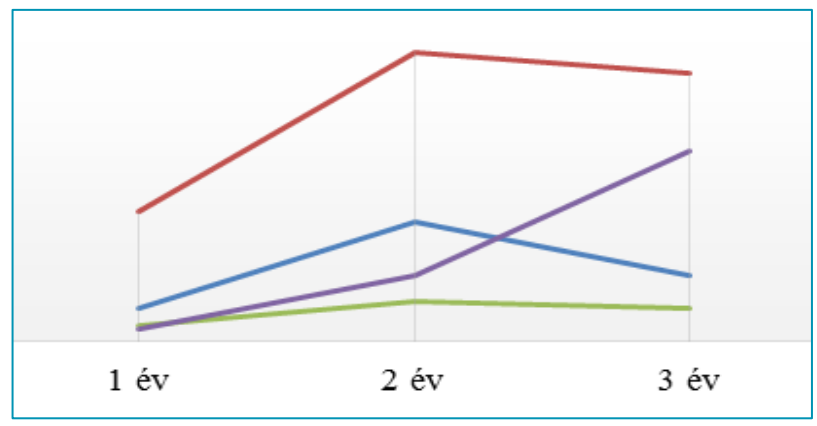


— ΔÜTE — ΔÉNÁ — ΔBFE — ΔSZJR

Gyorsan növekvő

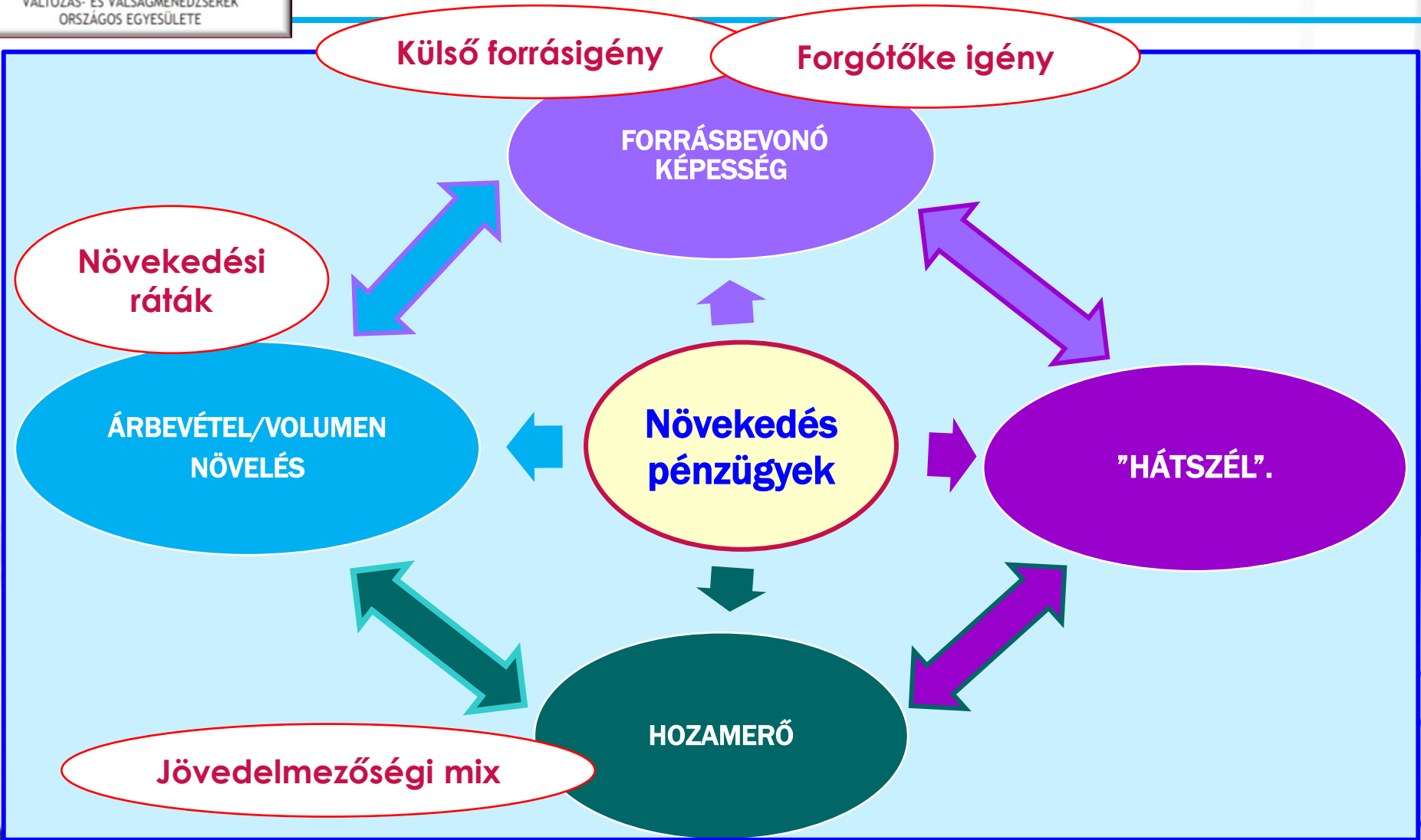


Rohamosan növekvő



Forrás: Szabó, 2017.

A vállalati növekedés utak



Forrás: Saját szerkesztés

Árbevétel növekedési ráták

Növekedési ráták

BELSŐ = IGR
(Internal Growth Rate)

FENNTARTHATÓ = SGR
(Sustainable Growth Rate)

ÖNFINANSZÍROZHATÓ = SFGR
(Self Financeable Growth Rate)

FINANSZÍROZHATÓ = FGR
(Financeable Growth Rate)

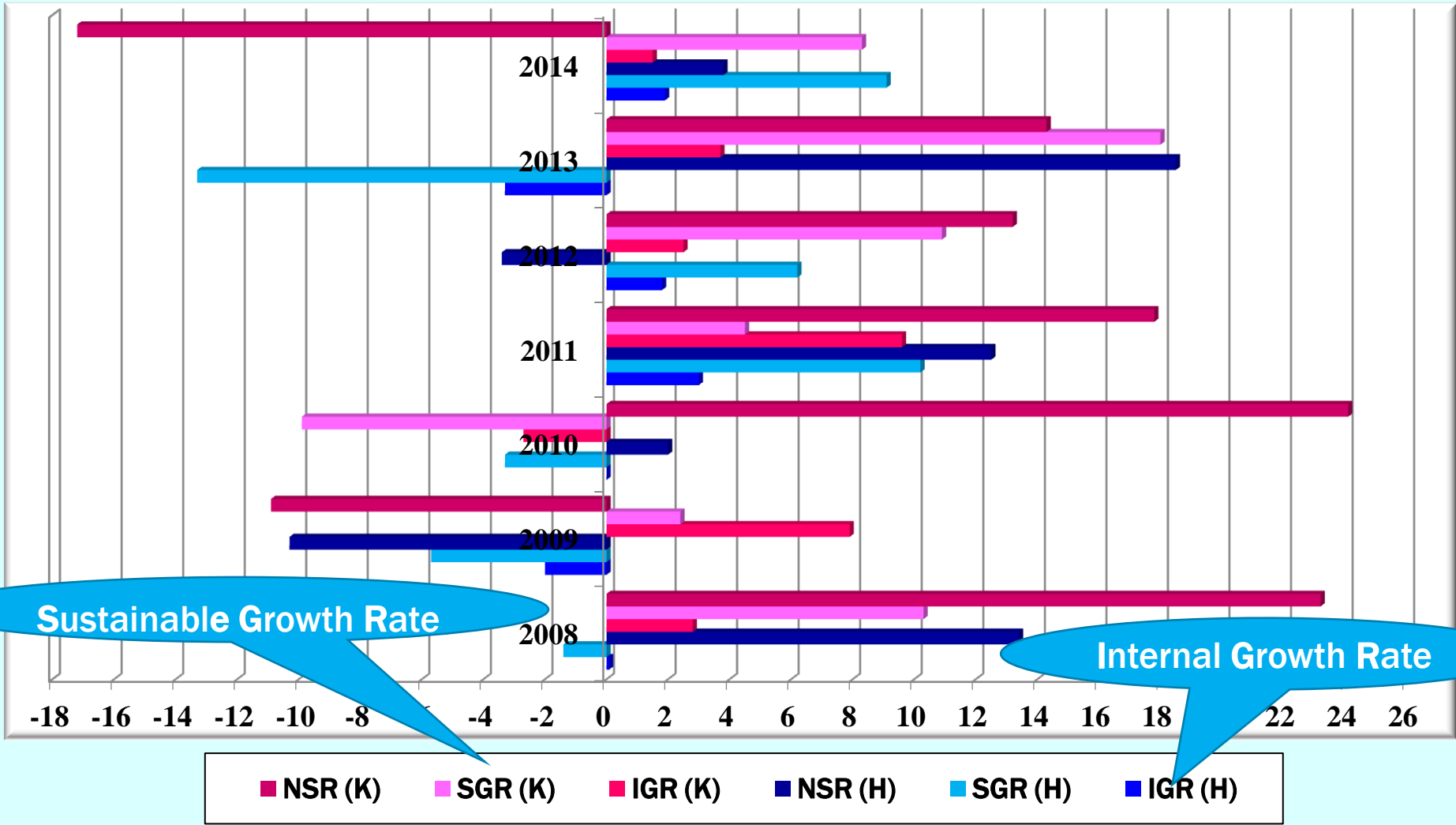
Forrás: Saját szerkesztés

A vállalati növekedés 4 pénzügyi forgatókönyve

Megnevezés	IGR	SGR	FGR	SFGR
ÉNÁ = SNR	312,000	318,000	321,000	309,000
ÜTE = OC	224,857	.. 230,066 232,670 222,253 ..
Kamatfizetés	46,000	46,000	46,000	46,000
EBT	41,143	.. 41,934 42,330 40,747 ..
Marginális adófizetés	3,703	.. 3,744 3,810 3,667 ..
NP	37,440	38,160	38,520	37,080
Osztalék	14,976	... 15,264 15,408 14,832 ..
Tiszta profit	22,464	... 22,896 23,112 22,248 ..

Forrás: Saját számításokon alapuló szerkesztés

TOP 5000 –Szállítás, raktározás



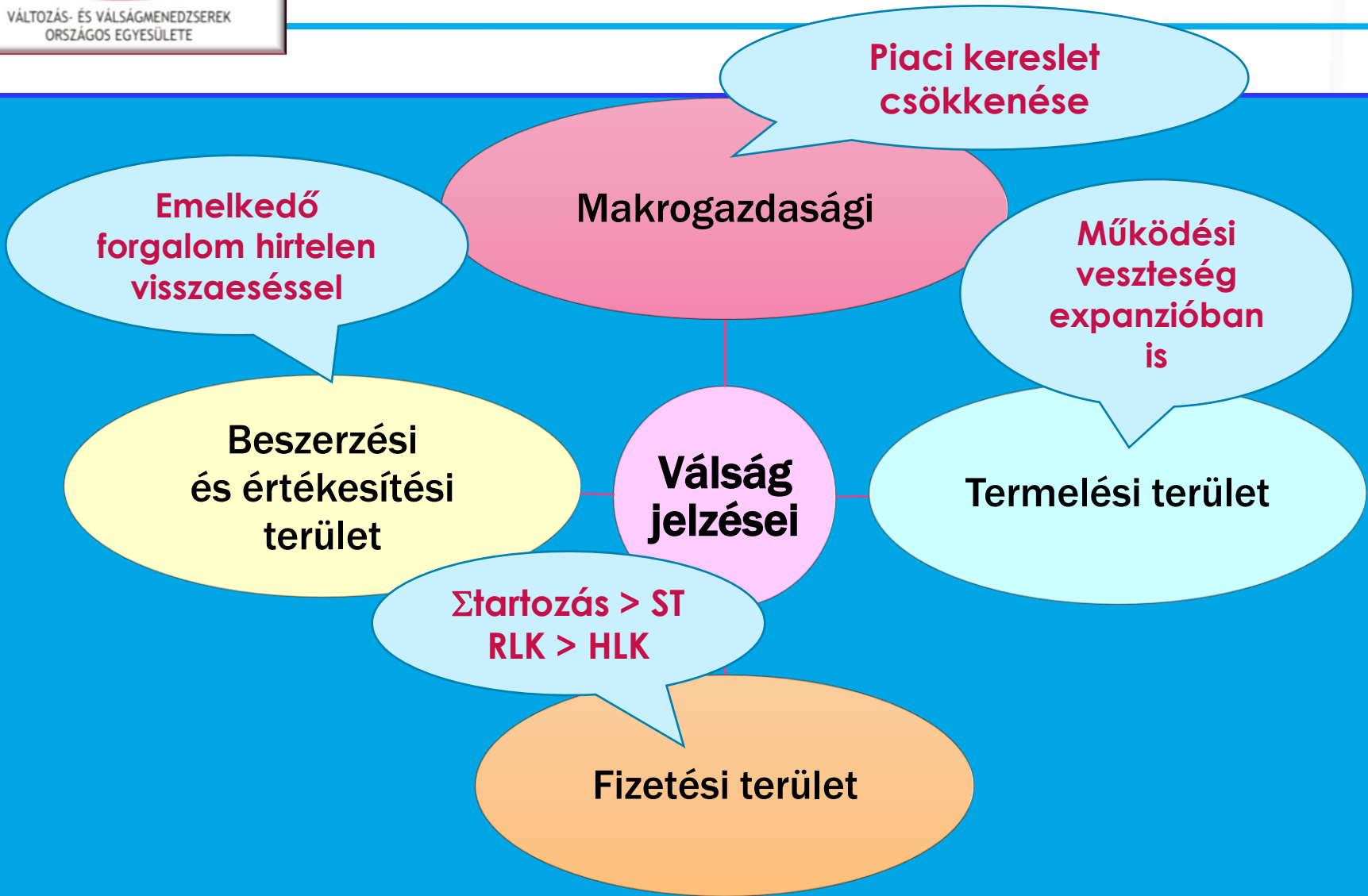
Cost-return-risk mérés

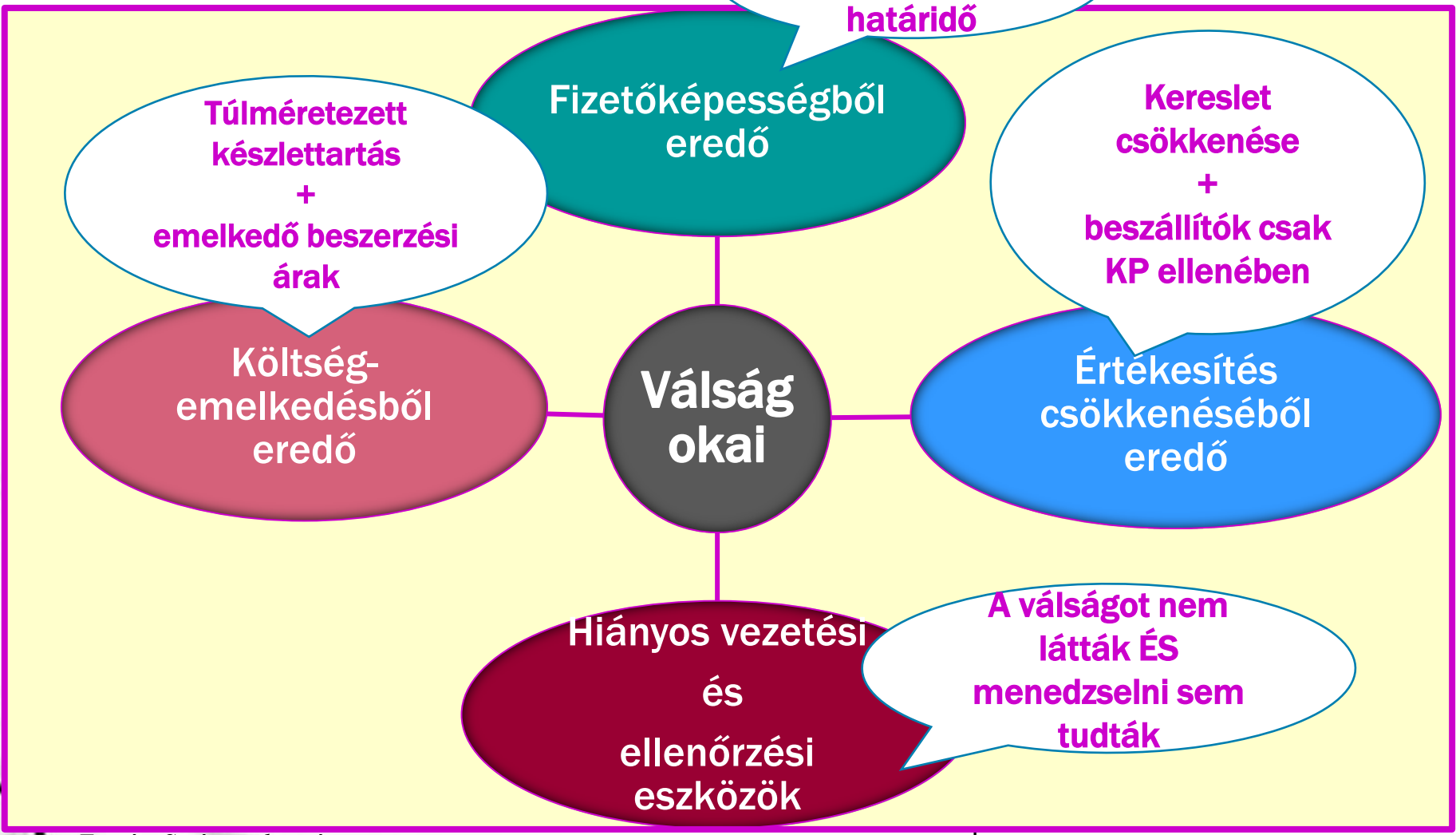


Válságmenedzselés 0. lépése



Forrás: Saját szerkesztés





Forrás: Saját szerkesztés

Válságtípus ← Jelzések, baj tünet(együttes)		≠	Okok	→	Hatások	Menedzselési típus és technika
Stratégiai (látens) válság	A vállalat siker potenciálját érinti.	Nehéz felismerni és azonosítani. - Strukturális változás. - Politikai és piaci változások. - Menedzsment hibák.	A jövedelmi célok még nem sérülnek, így működési nyereség még képződik. A meglévő tartalékokat feláldozzák a napi üzletmenet javára, így a likviditási célkitűzések sem sérülnek.	Turnaround	Preventív és reorganizációs turnaround	
Jövedelmi (látens) válság	A jövedelmi potenciál eróziója, az értékesítés mennyisége stagnál ↓ forgóeszköz gazd. hatékonysága romlik ↓ fordulatszám csökken, illetve forgási idő növekszik.	Felismerhetjük és azonosíthatjuk. - Értékesítés csökkenéséből eredő. - Költségemelkedésből eredő. - Hibás vezetési és ellenőrzési eszközök.	A jövedelmező gazdálkodás célja sérül. Nincsen anyagi erőforrás a szükséges innovációk megindítására, a cég piaci hátrányba kerül.	Turnaround	Reorganizációs és reaktív turnaround	
Likviditási (akut, Kifejlett) válság	Fizetéképtelenség és/vagy eladósodás ("erős" jelzés)	Egyértelmű felismerni és azonosítani.	Csődbejelentés	Kríziskezelés	Csődtörvényben foglaltak szerint	

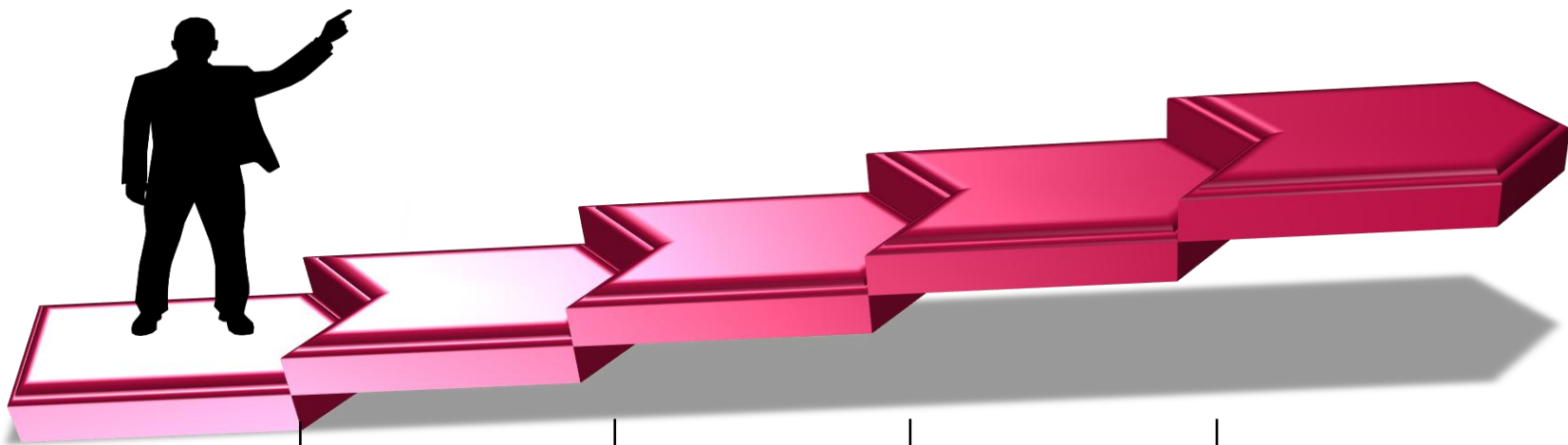
Megoldási lehetőség: Szemlélet + Módszer + Eszköz = Vált(oztat)ás + Alternatíva tervezés + EWS rendszerek

SV-értékteremtési kör



Forrás: Saját szerkesztés

VÁLLALATI ÉLETCIKLUS PÉNZÜGYEK TURNAROUND SZEMLÉLETBEN



**ÚJ/MÁS
megoldások
keresése**

**Innováló
vagy
imitáló
CÉGINDULÁS**

**NÖVEKEDÉS
pénzügyi
MÓDSZERTAN
ának árnyalt
kezelése.**

**HANYATLÁS -
VÁLSÁG
jelzés- és
okkutatása**

**Monitoring
↓
Kontrolling
↓
EWS**

Forrás: Saját szerkesztés



**Köszönöm szépen a
megtisztelő figyelmet!**

**Jó szerencsét kívánva várom a
kérdést és véleményt...**



VÁLTOZÁS- ÉS VÁLSÁGMENEDZSEREK
ORSZÁGOS EGYESÜLETE



BUDAPESTI
KERESKEDELMI ÉS IPARKAMARA



katits.etelka@uni-sopron.hu

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

A növekedési ráták számítása

$$\text{IGR} = \frac{\text{ROA} \times b}{1 - \text{ROA} \times b} = \frac{\frac{36}{525} \times 0,6}{1 - \frac{36}{525} \times 0,6} \times 100 \approx \underline{\underline{4\%}}$$

$$\text{SGR} = \frac{\text{ROE} \times b}{1 - \text{ROE} \times b} = \frac{\frac{36}{270} \times 0,6}{1 - \frac{36}{270} \times 0,6} \times 100 \approx \underline{\underline{9\%}}$$

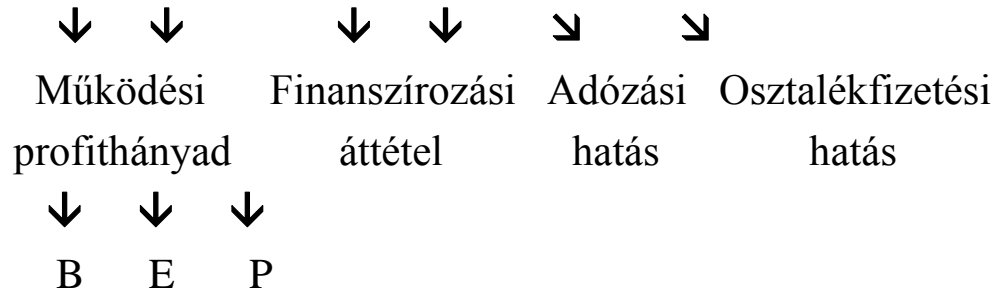
$$\begin{aligned} \text{FGR} &= \frac{\left[\frac{\text{Op. profit}}{\text{Total Assets}} - \frac{d \times l}{1 - T_C} - (1 - e) \times R_D \right] \times (1 - T_C)}{e \times s} = \\ &= \frac{\left[0,35 - \frac{0,4 \times 0,5}{1 - 0,1} - (1 - 0,5) \times 0,18 \right] \times (1 - 0,1)}{0,5 \times 1} \approx \underline{\underline{7\%}} \end{aligned}$$

A fenntartható növekedési ráták számítása

SGR	Eszköznövekmény (millió HUF)	Visszatartott profit növekedése (millió HUF)	EFN (millió HUF)	Mérleg szerinti forrásszerkezet
9%	$525 \times 0,09 = 47,25$	$21,6 \times 1,09 = 23,544$	23,706	$\frac{255 + 23,706}{270 + 23,544} \times 100 \approx 94,5\%$

A fenntartható növekedési ráta befolyásoló tényezői

$$\text{SGR} = \frac{F}{S} \times \frac{\text{EBIT}}{F} \times \frac{S}{A} \times \frac{\text{EBT}}{\text{EBIT}} \times \frac{A}{E} \times \frac{\text{NP}}{\text{EBT}} \times (1-d) = \text{ROE} \times b$$



F = fedezet S = értékesítési árbevétel (Sales)

$\frac{F}{S}$ = fedezeti hányad (Contribution Margin)

EBIT = Earnings before Interest and Taxes

A = összes eszköz (Assets)

EBT = adófizetés előtti profit (Earnings before Taxes)

E = részvénytőke (Equity)

NP = nettó profit (Net Profit)

d = osztalékfizetési ráta (Dividend Payout)

b = profit visszatartási ráta (Retention Rate)

BEP = *Basic Earnings Power*