

DIPLOMADOLGOZAT

VARGA ZSUZSANNA
Vezetés és Szervezés

Budai Campus
2023.



Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem

Budai Campus

Vezetés és Szervezés Szak

**Barangolás a vállalati életpályán a tanácsadó szemével:
fenntarthatóság és fordulatkezelés mint kihívás és túlélés**

Belső konzulens: Név: Dr. Schuck-Markó Olga

beosztás: egyetemi adjunktus

Külső konzulens: Név

beosztás

Készítette: Név: Varga Zsuzsanna

Neptun kód: V6J1FN

tagozat: Vezetés és Szervezés Levelező

Intézet/Tanszék: Agrármenedzsment és Vezetéstudományi Tanszék

Budai Campus

2024.

Tartalomjegyzék

1. Bevezetés	3
2. Szakirodalmi áttekintés	7
2.1. Vállalati Életciklusok	7
2.2. Vállalati Fenntarthatóság	12
2.3 Vállalati Fordulatkezelés	15
2.3.1 A Turnaround megfogalmazása	15
2.3.2 Turnaround Stratégiák	16
3. Alkalmazott módszerek	18
3.1 Kutatási célok, kutatási kérdések és hipotézisek	18
3.2 A vizsgálat körülményei és helyszíne	19
3.3 Kutatás módszerek és a minta bemutatása	20
3.3.1 Kutatási módszerek	20
3.3.2 A minta bemutatása	21
4. Eredmények és értékelésük	23
4.1 A minta általános jellemzői, eredményei és értékelései	23
4.2 A minta hipotézisekhez kapcsolódó eredményei és értékelései	25
5. Következtetések és javaslatok	31
6. Összefoglalás	33

1. Bevezetés

„A megbízó cégek tanácsadókkal szemben támasztott követelményei az elmúlt években jelentősen megnövekedtek, komplex és sokrétű professzionális tanácsadást várnak el.”

(Varga-Toldi, 2020)

A jelenkori globális felmelegedés és az abból adódó környezeti problémák veszélyeztetik a társadalmunk és gazdaságunk működését. Ennek következtében, a fenntarthatóság egyre nagyobb figyelmet kap a média és a közvélemény részéről. Az egyre növekvő környezeti problémák miatt, mindenki számára egyértelművé vált, hogy a gazdaság és a pénzügyi stabilitás csak akkor tartható fent hosszú távon, ha figyelembe vesszük a környezeti fenntarthatósági célokat. Ezért manapság már nem csak az államoknak, a nagyvállalatoknak, hanem a kis- és középvállalkozásoknak is kiemelt fontosságot kell tulajdonítaniuk a gazdasági és pénzügyi fenntarthatóságnak, ha szeretnének versenyben maradni. (NFFT, 2013). 2015 szeptemberében egy rendkívül jelentős eseményre került sor New Yorkban. Az Egyesült Nemzetek Szervezete csúcstalálkozóján 193 ország elfogadta a „Világunk átalakítása: A fenntartható fejlődés 2030-ig szóló programja” (UN, 2015) című dokumentációt. Ez a program (Agenda 2030), 17 Fenntartható Fejlődési Célt foglal magában, amelynek célja a szegénység felszámolása, a bolygó megvédése, az emberi jogok védelmének és a mindenki számára elérhető jólét biztosítása. (UN, 2015). Az Agenda 2030 céljainak eléréséhez elengedhetetlen, hogy fenntartható nemzetgazdaságok jöjjenek létre, melyek alapját olyan vállalkozások képezik, amelyek gazdálkodásuk, növekedésük és pénzügyi tevékenységük során az Agenda 2030 célokat tartják szem előtt.

Emellett, a fenntarthatóság előtérbe helyezésével a vállalatok növelhetik vállalati értéküket és erősíthetik piaci pozíciójukat. Ennek eredményeként fontos, hogy az üzleti vezetők és menedzserek prioritásként kezeljék a fenntarthatóságot, és törekedjenek arra, hogy azt működésük minden aspektusába integrálják azt.

A vállalatok hosszú távon nem tudnak folyamatosan növekedni. Van amikor fellendülnek, stagnálnak akár visszaesnek. Ennek oka az, hogy a cégek a belső vagy külső környezeti változásokra, valamint az új kihívásokra hol sikeresen, hol kevésbé sikeresen tudnak reagálni. Az ilyen helyzetekre adott válaszok, stratégiák határozzák meg a cég fejlődését vagy

hanyatlását. Ez a folyamat természetes és elkerülhetetlen része az üzleti életnek. Ahhoz, hogy a vállalatok ne legyenek kiszolgáltatottak a változásokkal szemben, nem elég, hogy egyszerűen felkészültek legyenek a változásra. Azonosítaniuk kell működésük erősségeit és gyengeségeit, és előtérbe kell helyezniük a megelőzést, a növekedési célok elérése érdekében. Válság szemebsülésekor (akár lappangó, vagy látens válság legyen szó), fordulatkezelési technikákkal növekedési pályára is állíthatjuk a szervezetet.

Katits és szerzőtársai (Katits, et al., 2023) rávilágítottak arra, hogy a Covid-19 megjelenése olyan válságot idézett el, amely feltárta a gazdaságok és a vállalati menedzsment gyenge pontjait. A világválság hatása összefonódott a környezeti, társadalmi és gazdasági kihívásokkal, amelyek ördögi körben erősítették egymást. A Covid-19 és a klímaváltozás kihívásai sürgős és hosszú távú változásokra kényszerítették a vállalatokat a túlélés érdekében. A Fenntartható Fejlődési Célokról szóló 2021-es jelentés, (UN, 2021) amelyet több mint 50 nemzetközi ügynökség készített az Egyesült Nemzetek Gazdasági és Szociális Minisztériumával együttműködésben, rávilágított a világválság válságának a fenntartható fejlődés céljaira gyakorolt hatására. Meghatározta azokat a területeket, amelyek sürgős és összehangolt fellépést, változtatásokat igényeltek. A válságban lévő vállalatok azonban egyedülálló kihívással néznek szembe. Nemcsak a vírus okozta válságból kell kilábalniuk, hanem meg kell teremteniük a fenntartható működés alapjait is, összhangban az SDG-célokkal. A fenntartható gyakorlatok bevezetése előtt a vállalatoknak fel kell készülniük és meg kell erősödniük, ezekhez a folyamatokhoz pedig speciális tudással bíró szakemberre van szükségük. A Turnaround Tanácsadó bevonása elengedhetetlen.

A téma aktualitása

Az üzleti világ, napról napra bonyolultabbá és változékonyabbá válik és a vállalatok immáron folyamatosan váratlan kihívásokkal néznek szembe. Egy ilyen VUCA/BANI/RUPT/TUNA világban a bizonytalanság elhárítása, az elemző készség és a gyors cselekvőképesség kulcsfontosságúak a válságok és problémák megelőzésében és megoldásában. Egyre nyilvánvalóbb, hogy az alkalmazkodás elmulasztása veszélyes következményekkel és versenyelőny elvesztéssel jár. A hagyományos vezetési technikáknak és eszközöknek nincs értelme. A cégek, vállalati tanácsadókkal szembeni elvárásai jelentősen megnöttek, amelyek széles körű tudást és szakértelmet tesznek szükségessé. Ennek eredményeként soha nem nehezedett nagyobb nyomás a tanácsadókra.

A témaválasztás indoklása

2021 májusában elkészült egy átfogó Fenntarthatósági jelentés (MNB, 2021), amiből kiderült, hogy az ország a 27 európai uniós tagállam közül a 15. helyen áll a fenntarthatósági index alapján. A jelentés rávilágít, hogy Magyarország szinte minden területen elmarad az uniós átlagtól, kivéve a környezeti fenntarthatóságot és a fenntartható növekedést, ahol a 11., illetve a 16. helyen állunk. Ezzel szemben Magyarország pénzügyi és társadalmi fenntarthatósága továbbra is javításra szorul, mert ezeken a területeken a 21., illetve a 18. helyen végeztünk. Ezek a megállapítások alátámasztják, hogy Magyarországnak meg kell dupláznia a fenntartható jövő biztosításáért tett erőfeszítéseit, azokra a területekre összpontosítva, ahol lemaradt fenntarthatósági céljainak megvalósításában. Változás- és válságmenedzserként fontos volt számomra, hogy saját kutatásba kezdjek, és kutatási eredményeimet összevetsem a hivatalos jelentések eredményeivel azért, mert ezeknek a felméréseknek az eredményei mindig torzulni szoktak.

A vizsgálatok és elemzések célja

A magyar top vállalkozások (kkv top 500 és top 500) pénzügyi menedzselésének karakterisztikáját és eszköztárát kutattam. Középpontban a vezetői döntések vizsgálata állt, az VUCA/BANI/RUPT/TUNA világban. Célom a vezetői magatartásminták azonosítása volt az Adizes-féle életciklus modell szakaszaiban a cégek esetleges hanyatlásának elkerülése érdekében.

3 hipotézist teszteltem:

1. Akár nagyvállalati TOP 500, akár KKV TOP 500 körbe tartozó üzleti szervezetről van szó, az Adizes-féle életciklus modell emelkedő szakaszán helyezkednek el.
2. Az Adizes-féle életciklusmodell akár emelkedő (U- S), akár megállapodott (F), akár hanyatló (A - H) szakaszán levő szervezetek is kerülhetnek turnaround helyzetbe.
3. Akár TOP 500 Nagyvállalat akár TOP 500 KKV körben tartozó üzleti szervezetről van szó, a fenntarthatóság integrálása a vállalati stratégiában kulcsfontosságú

A kutatás tárgya: a Heti Világgazdaság magyar top 500 rangsora és a saját összeállítású magyar kkv top 500 mintája.

Módszertan: saját készítésű, online kérdőív feldolgozás statisztikai módszerekkel. Empirikus kutatásban összevettem a válságra, a fordulatos helyzetekre és a kihívásokra adott válaszokat, vezetői magatartásmintákat azonosítottam a nagyvállalati és a kkv top mintában. Mindebből

következtetni lehet arra, hogy az adott életciklusban a vezetők milyen turnaround menedzselési módszereket alkalmaznak. Bízom benne, hogy kutatásom mind az üzleti világ, mind az oktatói-kutatói kör érdeklődését is kiválthatja.

2. Szakirodalmi áttekintés

Ebben a részben áttekintem a hazai- és a nemzetközi szinten ismertebb szakirodalmakat a vállalati életciklusok, a vállalati fenntarthatóság és a vállalati fordulatkezelés témakörében annak érdekében, hogy a kutatásomat, és annak eredményeit még alaposabban megértsük.

2.1. Vállalati Életciklusok

Az elismert külföldi életciklus modellek ismertetése

Churchill és Lewis (Churchill & Lewis, 1983) kifejezetten kisebb vállalkozásokra specializálódott modellt alkotott meg, amely öt szakaszból áll: 1. koncepció és létezés; 2. túlélés; 3. jövedelmezőség és stabilizáció; 4. növekedés és felszállás; 5. érettség. Ez a modell az üzleti növekedést a méret és a jövedelmezőség növekedéséhez kapcsolja, mivel a vállalat egyik szakaszból a másikba lép. Más szóval, ez egy ütemterv azoknak a vállalkozásoknak, amelyek sikeresek akarnak lenni és boldogulni a versenypiacon.

Timmons – Dingee – Smollen (Timmons, et al., 1990), modellje értelmében a vállalkozások életkoruk alapján öt jól elkülöníthető szakaszra oszthatók, a vállalati életciklus hanyatló szakaszát figyelmen kívül hagyva. Így megkülönböztetünk kutatás-fejlesztési szakaszt (1-3 évvel a vállalkozás megalapítása előtt), indulási szakaszt (a működés első 3 éve), korai növekedési szakaszt (4-10 év), érettségi szakaszt (11- 15 év), és a stabilizációs szakasz (15 év vagy több). Ezt a modellt szem előtt tartva a vállalat jobban megértheti, hol tart a vállalkozói útja, és felkészülhet arra, ami előtte áll.

Hisrich és Peters (Hisrich & Peters, 1991) átvették Timmons ötleteit és kibővítették azokat, átfogó modellt alkotva a sikeres termékfejlesztéshez és marketinghez. A modell több kulcsfontosságú szakaszból áll, ideértve az ötletek generálását, a termék koncepciójának kialakítását, a fejlesztést és a piacon történő tesztelést. Ha ezek a lépések megtörténtek, a termék sikeresen bevezethető a piacra, növekedhet és végül csökkenhet. Ez a modell gyakorlati keretet biztosít azon vállalkozók és vállalkozások számára, akik új termékeket szeretnének létrehozni és piacra dobni.

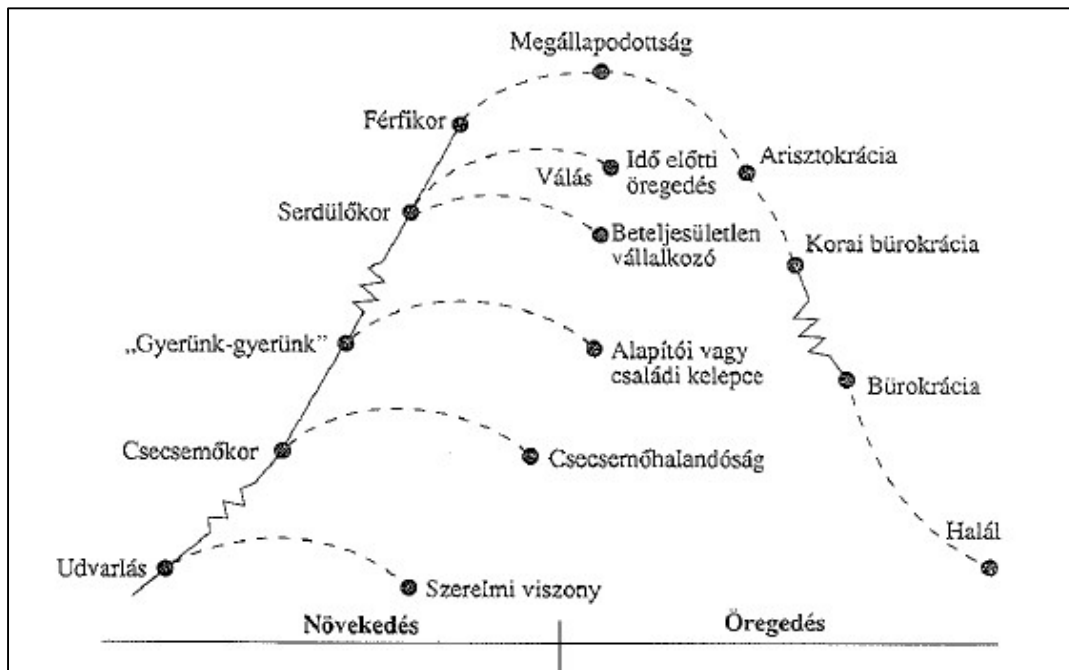
A következő modellt egy kicsit bővebben fogom szemléltetni, mert praxisomban is ezt használom, illetve diplomadolgozatomban a kutatási részben erre a modellre alapoztam.

Adizes (Adizes, 1979) (Adizes, 1992) (Adizes, 2002) több mint negyven éve tökéletesíti, teszteli és dokumentálja a nevét viselő, szabadalmaztatott módszertanát. Nem meglepő, hogy a módszertant több mint 26 könyvben dokumentálták, 36 nyelvre fordították le, és több mint 58 országban közel 250 000 vezető a gyakorlatban is sikeresen használta. A módszertant minden méretű vállalkozásban tesztelték. A vállalatok életciklusát Adizes 10 szakaszra osztotta. Ezeket élő szervezetekhez hasonlítja, mert az élőlények születnek, felnőnek, felnőttkorba lépnek, megöregszenek és végül meghalnak. A születéstől a visszafordíthatatlan halálig követő élőlényekkel ellentétben azonban a vállalatok újjászülehetnek, hanyatlásuk megfordítható, és különböző szakaszokban leküzdhetik a növekedési kihívásokat. A szerző úgy véli, hogy a vállalatok hanyatlása elsősorban a túlzott bürokráciának, a szabályok és eljárások hangsúlyozásának, valamint a vállalkozói kedv elvesztésének tudható be. A szakaszok közötti előrehaladás főként a növekedési problémák egymást követő szakaszokban történő leküzdésével érhető el. ADIZES szerint minden szervezetben a hatékony menedzsment kulcsa annak megértése, hogy mint minden élőlényhez hasonlóan minden szervezetnek van egy konkrét életciklusa. Csakúgy, mint bármely élő szervezet esetében, a szervezet növekedése és fejlődése megjósolható egy sor ismétlődő viselkedési minta alapján. Mint élő rendszerek, a vállalatok hosszú távú túlélésre törekednek, végső céljuk az "egészséges" élet fenntartása. Ahogy azonban egy vállalkozás a fejlődés útján megy keresztül, egyedi kihívásokkal kell szembenéznie, amelyeket le kell küzdenie ahhoz, hogy továbbra is virágozhasson. A szervezetek vezetése az életciklus-átmeneteken keresztül nem könnyű feladat. Ami az egyik szakaszban működött, az nem feltétlenül jár sikerrel a másikban. Minden vállalkozás egyedi kihívásokkal néz szembe a növekedés és fejlődés időszakában, beleértve azokat az akadályokat is, amelyek a terjeszkedés, a piaci változások, a technológiai fejlődés, valamint az általános üzleti és makró környezet változásaiból erednek. A változás azonban szükségszerű rossz, viszont az ADIZES modell úttervet ad a vállalatok számára, hogy magabiztosan eligazodjanak a növekedési folyamat során. Útmutatásával a szervezetek meghatározhatják, mire van szükségük igazán és mire nem, világos utat alakíthatnak ki, és végül elérhetik a megérdemelt sikert.

A cél egészség vállalat létrehozása, amely nem fél az akadályoktól. Nem a problémák megelőzésén van a hangsúly, hanem azon jellemzők kiemelésén, amelyek lehetővé teszik a

vállalatot a problémák megoldására. Az ADIZES-féle tíz életszakaszt két különálló: növekedés vagy hanyatlás szakaszokra bonthatjuk. (1. ábra)

1. ábra Adizes-i életszakaszok



Forrás :Adizes (1992,p97.)

Az ADIZES-féle modell (1992) életszakaszainak leírása:

Udvarlás:

A kezdeti szakaszban a vállalkozás csak az ötletek szintjén létezik, konkrét alapítás még nincs. A kockázatvállalás még nincs terítéken, hiszen a céget még nem alapították meg. A leendő alapítót gyakran félelmek, kétségek és bizonytalanságok gyötri, de ez teljesen normális. Ebben a szakaszban a legfontosabb, a vállalkozási kedv életben tartása, mert csak így tudjuk megalapítani a céget, amivel már át is léptünk a következő szakaszba. ADIZES ezt "szerelmi viszony" emlegeti, ahol a kezdő vállalkozó egy sikeres vállalkozás felépítéséről álmodik, és szenvedélyével és elhivatottságával próbálja megnyerni azt.

Csecsemőkor:

Egy cég csecsemőkori szakasza a baba életének korai szakaszához hasonlítható. Ebben a fázisban a szervezet nem rendelkezik formális szabályrendszerrel és írott költségvetéssel. Családias légkörben működik a cég, ahol a kapcsolatok kulcsfontosságúak. Az alapítónak

kiemelkedő szerepe van a vállalat előremozdításában, ami a vállalkozói lendületében és erőfeszítéseiben mutatkozhat meg. A vállalatra jellemző a korlátozott likvid tőke, a túlterhelt munkatársak, világos munkaköri leírások hiánya, és a túl sok munka. A munkaerő-felvétel gyakran személyes kapcsolatokon vagy rögtönzött döntéseken alapul, a képzésre és fejlesztésre általában nem jut forrás. A vállalat túlélése a teljesítményétől függ, mivel a piaci igényeknek való megfelelés elmulasztása a cég megszűnéséhez vezethet – ezt a jelenséget „csecsemőhalandóságnak” nevezik.

„Gyerünk-gyerünk”:

Ha a szervezet képes fenntartani magát, akkor túlélőnek számít, és gyors fejlődési folyamat indul be. A legfontosabb prioritássá a teljesítmény és a vállalkozói szerep válik. Az eladások és a bevételek villámgyorsan nőnek. A cég túl sok tevékenységet folytat, ami azt eredményezi, hogy túl sok prioritást élvező döntést hoznak megérzések, nem pedig felkészültség alapján. A marketing funkció kezdetleges vagy nem megtalálható. A munkatársak fejlesztésére vannak ugyan tréningek, de azok nem rendszeresek, illetve nem előre tervezettek. A vezetőknek soha semmire sincs idejük, túlterheltek, mert többnyire több funkciót látnak el, mint az értékesítő, marketings, ügyvezető. Ez kiegészítéshez vezethet, ennek az elhalásnak az alapító/családi kelepce nevet adta Adizes.

Serdülőkor:

A cég újjászületése döntő fordulópontra, ez az a szakasz, ahol a vállalat az alapítói befolyásolás alól függetlenedik, és új, önálló életet alakít ki. Ehhez megfelelő irányítási és szervezeti felépítésre, szabályozott keretekre, alapos tervezésre, valamint adminisztrációra van szükség. A vállalat a mennyiségre való összpontosítás helyett új célokat tűz ki, amelyek a minőségre helyezik a hangsúlyt – a többről a jobbra. A nagy termelési volumen korábbi hangsúlyozása és az átláthatóság elégtelen szintje olyan veszteségeket eredményezett, amelyek feszültséget okoztak a szervezetben belül. A vállalkozói szellem mellett operatív gondolkodásmód szükséges, ami konfliktusokat szülhet a régi és az új munkavállalók között. Ha vállalkozó szellemű egyének kilépnek a cégből, vagy ha a vezetés nem rátermett, képzett vezetők kezébe kerül, vagy ha az adminisztratív funkciók dominálnak a vállalkozói attitűdök felett, a vállalat megrekedhet, vagy akár megszűnhet is. Ez egy kényes egyensúly, amely gondos figyelmet és stratégiai döntéshozatalt igényel.

Férfikor:

Egy vállalat életciklusának optimális állapota. Egyensúlyt teremt a rugalmasság és az ellenőrzés, a rövid és hosszú távú célok, a belső folyamatok és a külső környezet között. Egy egészséges vállalatnak világos stratégiája, jövőképe, tervei vannak, és tudja, hogy merre tart, miért megy oda, hogyan juthat el oda, és hogyan irányíthatja azt. Fókusszal, energiával és kiszámíthatósággal működik, képes megvédeni magát, és szükség esetén nemet mond. A gazdálkodási folyamat intézményesült, az infrastruktúra megfelelő, a működés folyamatos. A növekedés mind az árbevételben, mind a nyereségben realizálódik, és a cég tudja, hogy ez a jövőben honnan fog jönni. Ahhoz azonban, hogy ez az ideális állapot hosszú távon fennmaradjon, a vezetőségnek proaktívan kell dolgoznia a vállalkozói szellem fenntartása érdekében. Ha elveszítik azt a képességüket, hogy elfogadják a változásokat és elősegítsék az új növekedést, a vállalat elkezd öregedni. Olyan ez, mint a fokozatos hanyatlás, amely a férfikor elérése utáni életciklus során az öregedéssel jár.

Megállapodottság /Ősz:

Minden simán megy-legalábbis úgy tűnik. A dolgozók elégedettek a munkájukkal, a szervezet kiemelkedően teljesít, a konfliktusok minimálisak. A cég stabil és biztos pozíciót foglal el a piacon, de a jövedelmezőség visszaesése látható. Ezért kulcsfontosságúvá válik a megtérülési mutatók szoros figyelemmel kísérése. Sajnos a vezetés vállalkozói szelleme egyre csökken, az innováció jelentősége pedig háttérbe szorul, ahogy a vállalkozás hanyatlásnak indul a növekedési pályán.

Arisztokrácia:

A vállalkozói kedv hanyatlása az arisztokrata szervezeteken belül szembetűnő. Annak ellenére, hogy jelentős likvid tőkével rendelkeznek, illetve jólétet mutatnak kívülrre (modern irodák, pazar bútorok és stílusos öltözék), az egészséges és stabil helyzet csak illúzió. Nincs fejlesztés és innováció, ami piaci részesedésvesztést eredményez. Nem érdeklődnek új piacok meghódítása vagy új technológiák bevezetése iránt, ami végső soron előregedő szervezetté teszi őket. Tovább rontja a helyzetet, hogy problémáikat titkolják, és kerülik azok kibeszélését.

Bürokrácia

Innováció és fejlesztés nélkül a vállalat termékei nem lesznek versenyképesek. Ez pánikot eredményez a cég dolgozói körében. Ujjal mutogatni egymásra, és egymást hibáztatják a kudarcokért. A vállalat tartaléka elfogyott a feszültség kézzel tapintható. Az adminisztráció funkció dominál.

Halál:

Az alapító anyagi támogatásának megszűnésével a szervezet nem tudja fenntartani magát, és nem is azonnal, de megszűnik.

Az Adizes modell széles körben ismert szervezetrányítási hatékonyságáról, de a Greiner modell is kedvelt és népszerű.

Greiner (Greiner, 1998) elmélete szerint, ha a szervezeteket méretük és életkoruk által meghatározott koordinátarendszerbe helyezük el akkor a növekedés öt szakaszával jellemezhetjük őket: 1. Kreativitás; 2. Irány; 3. Delegáció; 4. Koordináció; 5. Együttműködés; 6. Együttműködés. Minden szakasz egy nyugodt, kiegyensúlyozott fejlődési szakasszal kezdődik, amelyet egy forradalmi időszak követ, amelyet válságok és problémák jellemeznek. Az Adizes és a Greiner névhez kapcsolódó két legnépszerűbb modell összehasonlítása és szembeállítása során arra a következtetésre jutottam, hogy Adizes az egyes ciklusokban előforduló töréspontokat és okokat vizsgálta, kifejezetten a belső tényezőkre koncentrált, míg Greiner a környezeti hatásokkal is foglalkozott.

2.2 Vállalati Fenntarthatóság

A fenntarthatóság fogalma gyorsan bekerült a gazdasági és pénzügyi tanulmányokba , és a tudományos érdeklődés kiemelkedő témájává vált. A közelmúltban elért eredmények hangsúlyozzák az etikus vállalati gyakorlatok alkalmazásának jelentőségét annak érdekében, hogy egy vállalat valóban fenntartható vállalkozássá váljon , amely a gazdaság és a környezet számára egyaránt előnyös . A fenntartható vállalati pénzügyek a világméretű fenntarthatósági célkitűzések alapvető fontosságú elemei , mivel a társadalmi, környezeti és pénzügyi megfontolások mind összekapcsolódnak és beépülnek a jelen és a jövő nemzedékek által létrehozott társadalmi-gazdasági rendszerbe.

A fenntartható vállalati finanszírozás, ahogyan azt Soppe (2009), Johnsen (2003) és Peylo (2012) tárgyalja, a vállalati társadalmi felelősségvállalásba történő befektetésekhez kapcsolódik. A cél a környezeti és társadalmi teljesítmény javítása , miközben a pénzügyi fenntarthatóság biztosítása érdekében további bevételeket termel . Huerga és Rodríguez - Monroy (2019) azt állítják , hogy a fenntartható vállalati pénzügyek segítik a gazdaságokat az egyensúly fenntartásában, még akkor is, ha többletadósságot használnak . Sertsios (2020) azt

állítja, hogy a vállalatok pénzügyi előnyökkel rendelkeznek, ha olyan piacokon működnek, amelyek prioritásként kezelik a fenntarthatóságot, ami hosszú távon fenntartható pénzforgalmat eredményez.

Galaz és munkatársai (2018) a pénzügyi tényezők és a nem lineáris vállalati átalakulások közötti kapcsolatot vizsgálták, hogy módszert hozzanak létre a finanszírozási tevékenységek és a gazdasági siker összekapcsolására a Föld éghajlati rendszerének támogatása érdekében. Emellett Hollindale és csapata (2019) hangsúlyozta a pénzügyi és fenntarthatósági teljesítmény integrálásának jelentőségét, amely megoldást jelent az üvegházhatású gázok kibocsátásának minőségi hiányosságaira a pénzügyi beszámolóknak.

Siegrist és munkatársai (2020) a fenntartható vállalati pénzügyek fogalmi keretét egyesítették a kockázatkezeléssel, az immateriális javakkal és a költségcsökkentéssel az erőforrások hatékony felhasználásával és a bevételek növelésével. Ez bemutatja, hogy a vállalatok hogyan építhetik be a környezeti fenntarthatóságot a hosszú távú pénzügyi döntéseikbe. Banerji - Fang (2020) és Sertsios (2020) szintén a vállalati pénzügyeket, az ipari szervezetet és a vállalati közgazdaságtant ötvözte, hogy rávilágítson a piaci verseny, a vevő-szállító integráció, a tulajdonosi struktúrák és a pénzügyi politika kölcsönhatásainak fenntartható fejlődésére. A fenntartható vállalati pénzügyekről szóló meglévő tanulmányok ellenére hiányoznak a vállalati pénzügyek gyakorlatának megvalósítására vonatkozó módszertanok (Chan et al, 2019).

Azok a vállalatok, amelyek a fenntarthatóságot beépítik üzleti stratégiájukba és döntéshozatalukba, javíthatják hosszú távú hatékonyságukat, és növelhetik a részvényesi vagyont és a vállalati értéket (Portillo-Tarragona et al, 2018). A vállalatok környezeti fenntarthatóságára és növekedésére vonatkozó célkitűzéseket az Agenda 2030, az ENSZ 193 tagállama által 2015 szeptemberében elfogadott új, integrált fenntartható fejlődési keretrendszer tartalmazza. Ez a keret tartalmazza a 17 fenntartható fejlődési célt.

2. ábra 17 fenntartható fejlődési cél



Forrás :KSH

A vállalati döntéshozatalban a menedzsmenteszközök a fenntarthatóság három pillérét - gazdasági, ökológiai és társadalmi - egyaránt figyelembe veszik. Ezáltal a fenntarthatóság kézzelfoghatóbbá és mérhetőbbé válik. A fenntarthatóság felkarolása előnyös a vállalat alapítója számára , és hozzájárul az egészségesebb környezethez , a társadalomhoz és a személyes jóléthez is. Végző soron értéket teremt és növeli .

A fenntarthatóság beépítése az értékteremtésre és az érdekelt felek igényeinek figyelembevételére összpontosító irányítási gyakorlatba fokozhatja a befektetések potenciális megtérülését (például energiamegtakarítás és környezetvédelem), és végző soron növelheti a vállalat értékét. Emellett a fenntarthatóság iránt elkötelezett vállalkozás vagy vállalkozó jogilag felelős (betartja a törvényeket) , gazdaságilag felelős (nyereségesen működik) és fenntarthatóan felelős (hozzájárul a közjóhoz).

2.3 Vállalati Fordulatkezelés

2.3.1 A Turnaround megfogalmazása

A vállalatok célja , hogy rövid és hosszú távon egyaránt fenntartható módon működjenek . Azonban minden vállalat ki van téve a stagnálás vagy a teljesítménycsökkenés időszakainak, hasonlóan a megbetegedéshez, függetlenül a gazdasági környezettől . Olyan tudósok , mint DEANGELO (1990), LASFER és REMER (2010) megfigyelték , hogy a vállalatok történelmük során gyakran tapasztalnak teljesítményingadozást .

KATITS szerint nem fenntartható, hogy egy vállalkozás mindig sikeres legyen és folyamatosan növekedjen. Természetes , hogy egy vállalkozásnak vannak stabil vagy hanyatló fázisai, és fontos, hogy rendelkezzen olyan tudással , amellyel kezelni tudja az ezekkel a fázisokkal járó kihívásokat . Ha egy vállalat válsággal szembesül , kulcsfontosságú, hogy azonnal foglalkozzon a problémával , és a különböző szakaszokban különböző módszereket alkalmazzon a válság megoldására.

A "fordulat" kifejezés olyan dinamikus folyamatra utal , amely egy sor olyan tevékenységet foglal magában , amely egy vállalatot a hanyatlásból a tartós sikerhez vagy kudarchoz vezet (Schmitt & Raisch, 2013, 1218 . o .)

Mielőtt a fordulatba kezdenénk , az első lépés annak felmérése , hogy a vállalkozás életképes-e , azaz van-e esélye a sikerre. Finkbiner (2007) szerint a sikeres fordulathoz három kulcsfontosságú elemre van szükség : versenyképes termékre vagy szolgáltatásra , jó haszonkulccsal, a változtatásokra hajlandó, hozzáértő vezetőségre és a folyamat támogatásához elegendő finanszírozásra .

FINKBINER (2007) és SCHERRER (2003) szerint a **fordulat folyamatának elemzési szakasza három fő elemet** foglal magában. Ezek az elemek döntő fontosságúak a vállalat talpraállási képességének világos megértéséhez . Az első elem magában foglalja a vállalat életképességének értékelését a versenyelőnyének azonosításával és egy hosszú távú terv kidolgozásával, amely ezt az előnyt növeli . A második elem a **visszaesés súlyosságának értékelésére** összpontosít annak megállapítása érdekében , hogy a vállalat rendelkezik-e a szükséges idővel és pénzügyi forrásokkal a működés támogatásához a fordulat során. A visszaesés okainak vizsgálata döntő fontosságú a megfelelő stratégia meghatározásában , valamint a megfogalmazási és végrehajtási szakaszok irányításában . SCHERRER (2003)

hangsúlyozta a vállalat szilárd pénzügyi és számviteli rendszerének jelentőségét , mivel ez lehetővé teszi a vezetés számára , hogy a tényleges költségek pontos költségvetését készítse el, ahelyett, hogy becslésekre hagyatkozna . Továbbá az ügyfelek igényeinek megértése is elengedhetetlen a sikerhez .

Noszky hangsúlyozza a gyors észlelés és a válság azonnali észlelésének fontosságát, valamint a célzott és szükség esetén drasztikus intézkedések szükségességét. Emellett Noszky szerint a sikeres fordulat vagy korrekció esélye nagyobb , ha a probléma korai felismerése megtörténik. (Noszky, 2009 , 56 . o.; 2008, 25. o).

2009 -ben Noszky a válságot három különböző fázisba sorolta : korai fázis , kritikus fázis és késői fellendülési fázis . A válság időbeli lefolyása alapján felvázolta az egyes fázisok jellemzőit, és nemcsak a válság tüneteit tárgyalta , hanem betekintést nyújtott a megfelelő és nem megfelelő vezetői reakciókba, valamint a kívánt és hatékony megoldások elérésére irányuló stratégiákba is . Az ő megközelítése szerint a fordulat kezdeti két szakaszára összpontosít, a végső szakaszban pedig a vállalat átszervezésére kerül sor a problémás területek eltávolításával , a csőd bejelentésével és a fennmaradó problémák megoldásával . A korai szakasz a problémák azonosítását , a megoldások megtalálását és alkalmazását foglalja magában , míg a kritikus szakasz a napi likviditás kezelését , a problémák kezelését , a helyzet értékelését és a partnerekkel való tárgyalásokat. Emellett a vállalat piaci és pénzügyi helyzetének elemzése, egy reorganizációs terv létrehozása és a terv megvalósítása javasolt lépésként .

2.3.2 Turnaround Stratégiák

Különböző módszerek léteznek a vállalat funkcióinak stabilizálására , a kezdeti teljesítményszintre való visszaállítására és a terjeszkedés előkészítésére. A legtöbb forrás ezeket a módszereket két fő csoportba sorolja :

1. operatív szerkezetátalakítás és
2. eszköz-átalakítás (Katits, 2017a) .

KATITS (2017a) a fordulatmenedzsment négy aspektusát vázolja fel : stratégiai fordulat a stratégiai válság kezelésére , taktikai fordulat a vállalat jövedelmi válságának kezelésére , pénzügyi fordulat a súlyos jövedelmi és akut likviditási válságok kezelésére, valamint kényszerű fordulat a csőd és a vállalat újjászervezése érdekében .

SUDARSANAM és LAI (2001) azt állította , hogy a pénzügyi szerkezetátalakítás a fordulatmenedzsment kritikus eleme . Emellett LASFER és REMER (2010) azt javasolta , hogy egy vállalat nem támaszkodhat kizárólag egy szerkezetátalakítási stratégiára a visszaesés leküzdésében , hanem ehelyett a stratégiák kiegyensúlyozott kombinációját kell kidolgoznia a leghatékonyabb fordulat tervének megalkotásához . Ezért a hatékony fordulat tervnek az alábbi stratégiák közül legalább kettőt tartalmaznia kell : 2. működési szerkezetátalakítás (költségcsökkentés, működési hatékonyságnövelés) 3. eszközátcsoportosítás 4. pénzügyi szerkezetátalakítás (likviditásnövelés , tőkeszerkezet és adósságállomány felülvizsgálata) .

3. Alkalmazott módszerek

3.1 Kutatási célok, kutatási kérdések és hipotézisek

Munkámban az árbevétel szerinti magyar top 500 kis és középvállalkozások (továbbiakban KKV-k) és a magyar top 500 nagyvállalatokat kérdeztem meg kérdőíves kutatás keretében a fenntarthatóság és fordulatkezelés témakörében. A vállalkozások arra törekcszenek, hogy fenntarthatóak legyenek, és ne csak túléljenek, hanem gyarapodjanak és növekedjenek a válság és változások idején. Sok vállalkozásnak azonban végül nem sikerül leküzdenie ezeket a nehézségeket. A szervezeti változás kapcsolódik a fordulathoz, de az ötlet, hogy a fordulatmenedzsmentet az üzleti problémák kezelésére használják, és összekapcsolják a fenntartható gazdálkodással még csak a kezdeti fejlődési szakaszban van. A gazdasági és társadalomtudományi szakirodalom mind a fenntarthatóság mind a fordulatkezelés területén különböző megközelítéseket mutat be gyakran egymásnak ellentmondó üzenetekkel. Vizsgálatom célja a vezetői magatartásmintákat azonosítani az Adizes életciklus modell szakaszaiban a cégek esetleges hanyatlásának elkerülése érdekében a magyarországi a fókuszcsoportok véleményének megismerése az eredmények elemzése, az adatokból következtések levonása fontos észrevételek megfogalmazása volt.

Hipotézisek:

H1: Akár top 500 nagyvállalat akár top 500 KKV körbe tartozó üzleti szervezetről van szó, a jelenlegi változó világunkban az Adizes-féle életciklus modell emelkedő szakaszán helyezkednek el.

H2: Az Adizes-féle életciklusmodell akár emelkedő (U- S), akár megállapodott (F), akár hanyatló (A - H) szakaszán levő szervezetek is kerülhetnek turnaround helyzetbe.

H3: Akár top nagyvállalat akár top KKV körben tartozó üzleti szervezetről van szó, a fenntarthatóság integrálása a vállalati stratégiában kulcsfontosságú.

3.2 A vizsgálat körülményei és helyszíne

Az online kérdőív kitöltési időszaka 2023.01.10-2023.04.015. A lekérdezés módja primer kutatás, online kérdőíves megkérdezésből állt, amely a következő linken elérhető: https://docs.google.com/forms/d/1Un2uNX2YJmQbI7LXKI5dRDD7SIYri8wqlJps_q6jl4/edit?pli=1

A kérdőív kitöltése önkéntes, díjmentes teljesen anonim volt, körülbelül 10 percet vett igénybe.

A kutatás a GDPR szabályai betartásával történt. A válaszokat bizalmasan kezeltem és csak aggregát, összesített formában adtam közre - az egyes résztvevők konkrét válaszait nem lehetett beazonosítani. A feldolgozás kizárólag a tudományos megismerést szolgálta. Azon résztvevőknek, akik megadták az elérhetőségüket megküldtem a vizsgálatom eredményét. Először leírtam és lementettem a Google Form (online kérdőív válaszai) eredményeket majd Microsoft Excel adatbázisban rendeztem és bekódoltam, hogy az IBM SPSS statisztikai szoftverbe fel tudjam tölteni és további elemzéseket tudjak végezni. A kérdőívet a magyar top 500 kis és középvállalkozások és a magyar top 500 nagyvállalatokat vezetőinek küldtem meg. A magyar top 500 kkv listát Dr.habil Katits Etelka a pécsi Pannon egyetem tudományos dékánhelyettese, pénzügyi turnaround szakértő gyűjtötte össze, és adta rendelkezésemre, akivel 2021 óta együtt kutatjuk és vizsgáljuk a magyar vállalkozásokat turnaround management témakörben. Dr.habil Katits Etelkával számos publikációt készítettünk és együtt, amiket nemzetközi és magyar konferenciákon, egyetemeken adtunk elő. A magyar top 500 nagyvállalati listát¹ a HVG 2022-es árbevétel rekorderek kiadásából gyűjtöttem. A kérdőívet elektronikus levélben küldtem ki. Sajnos az első hónapban nem kaptam megfelelő mennyiségű választ, ezért meg kellett ismételnem a kiküldést, illetve azoknál vállalatoknál, ahol ismertem a vezetőket, felhívtam őket és kértem a segítségüket.

¹ (HVG, 2022)

3.3 Kutatás módszerek és a minta bemutatása

3.3.1 Kutatási módszerek

Munkámban a **primer kutatási módszert** ezen belül is online kérdőívet alkalmaztam, ami olyan kutatási módszer, amely során az adatokat első kézből, közvetlenül és frissen gyűjtik. Ez azt jelenti, hogy a kutatók saját adatgyűjtő eszközeiket és módszereiket alkalmazzák, hogy az adott kutatási kérdésre választ kaphassanak. A primer kutatás két fő típusa a kvantitatív és a kvalitatív kutatás, amik több módszert is magukba foglal, például az interjúkat, a kérdőíveket, az észlelési tesztek és az észlelési vizsgálatokat. Az ilyen kutatási módszerek előnyei közé tartozik, hogy az adatokat közvetlenül az adatforrásból szerezzük be, és lehetővé teszi a kutatók számára, hogy a saját kutatási kérdésüknek megfelelően testre szabják a kutatási módszert és az eszközöket. (Bonz, 2015) A kérdések típusa szerint használtam nyílt, zárt, és értékelőskála típusú kérdéseket.

Nyílt kérdések: olyan kérdések, amelyekre nincsen előre meghatározott válasz, és a válaszadó szabadon, a saját szavaival felelhetnek rájuk.

Zárt kérdések: a kutató előre meghatározott eldöntendő válaszlehetőségeket (igen-nem) ad, meg, amelyek közül a megkérdezettnek választ kell választania.

Értékelőskála típusú kérdések: két nevesített végpontot tartalmaznak, amelyek között a válaszadó szabadon választhat bármely válaszlehetőséget, beleértve a két végpontot is. A skálán kívül további pontok vagy kategóriák is lehetnek, amelyeket számok vagy rövid leírások jelölnek. Például Likert skála kérdések (Rencz, 2022)

Kérdőívemben 1 darab nyílt, 19 darab zárt, és 5 darab értékelőskála típusú kérdést alkalmaztam.

A dokumentumok megfigyelésének és elemzésének **-szekunder kutatás-** módszerét is alkalmaztam. A felhasznált elsődleges források a KSH, EUROSTAT, OECD voltak.

A kérdőívből összegyűjtött válaszok elemzéséhez **statisztikai módszereket** alkalmaztam:

Átlagszámítás: Az átlagot más néven számtani átlagot, úgy számoljuk ki, hogy egy számsorozat értékeit összeadjuk, majd elosztjuk az elemek számával. Így lehetővé válik a

különböző változók összehasonlítása és nem eredményez információvesztést mivel a sokaság vagy a minta minden egyes elemét figyelembe vesszük.²

Relatív gyakoriság: A mintában szereplő tételek arányát mutatja meg az egyes csoportokon belül az összes tétel százalékában.³

Hipotézisvizsgálat: Egy állítás, amely bizonyítható vagy cáfolható. Statisztikai tesztek használunk a hipotézis érvényességének megállapítására. A hipotézisvizsgálat folyamata a nullhipotézissel kezdődik. Feltételezi, hogy az adatokban mutatkozó eltérések a véletlen művei és nem jeleznek szignifikáns különbséget.⁴

Khi négyzet próba: Két minőségi változó közötti kapcsolat elemzésére használjuk, annak megállapítására, hogy van-e közöttük szignifikáns kapcsolat.

A teszt elvégzéséhez a várható gyakoriságnak minden egyes cellában legalább 5 -nek kell lennie.⁵

Diszkriminációanalízis: Célja, hogy megoldja azt a kihívást, hogy bizonyos jellemzők alapján megkülönböztessük az egyének csoportjait, meghatározzuk az egyes csoportokat meghatározó jellemzőket, és e jellemzők alapján megjósolhassuk, hogy az egyén melyik csoportba tartozik.⁶

Bonferroni-korrekción: Széles körben használt statisztikai módszer többszörös összehasonlítások hibakockázatának csökkentésére. Lényege, hogy az egyes összehasonlítások szignifikancia szintjét csökkenti az eredeti szintet elosztva az összehasonlítások számával. Ez a korrekció különösen kis számú összehasonlítások esetén a legmegfelelőbb.⁷

Varianciaanalízis (ANOVA): Egy olyan statisztikai módszer, amelyet több egyenlő szórású és normális elosztású csoport átlagainak összehasonlítására használunk. Használatának két feltétele van: a sokaságnak normális elosztásúnak kell lennie, és a varianciáknak egyezniük kell.⁸

3.3.2 A minta bemutatása

² <https://spssabc.hu/leiro-statisztika/atlag/>

³ <https://spssabc.hu/leiro-statisztika/relativ-gyakorisag/>

⁴ <https://spssabc.hu/kutatasmodszertan/hipotezis-jelentes-es-tipusai-a-kutatasmodszertanban/>

⁵ <https://spssabc.hu/ketvaltozos-elemzes/khi-negyzet-proba/>

⁶ <https://spssabc.hu/tobbaltozos-elemzes/dizskriminaciaanalizis/>

⁷ <https://lexiq.hu/bonferroni-korrekcio>

⁸ <https://spssabc.hu/ketvaltozos-elemzes/egyszempontos-varianciaanalizis/>

Célcsoport: Árbevétel alapján a magyar top 500 kis és középvállalkozások és a magyar top 500 nagyvállalatok.

Kiküldött kérdőívek száma: 1000 db

Kitöltött kérdőívek száma: 212 db

Válaszadási arány: 21,2%

A kérdéseket mind **explicit** (konkrét rákérdezés a szükséges információkra) mind **implicit módon** is (közvetve, következtetve) feltettem.

A kérdőív minden kérdésére **kötelező** volt a **válaszadás**, válaszadók közül az értékelésnél senkit nem kellett kizárni, **mindenki megfelelt** a kutatás-válaszadás követelményeinek.

Az **eredmények ábrázolására** különböző típusú diagrammokat használtam.

Adatgyűjtés időtartama: 2023.01.10-2023.04.015

Adatgyűjtés módja: Online kérdőíves megkérdezés

Mintavétel jellege: nem reprezentatív

KKV definíciója: A Magyarországon gazdasági tevékenységet folytató vállalkozások többsége kis-és középvállalkozásnak minősül. ⁹A 2004.évi XXXIV .törvényben foglalt szabályozás szerint kis-és középvállalkozásnak minősül az a vállalkozás, amely 250 főnél kevesebb munkavállalót foglalkoztat, éves nettó árbevétele nem éri el az 50 millió eurót, mérlegfőösszege nem éri el a 43 millió eurót, és az állam tulajdoni részesedése sem egyénileg sem együttesen nem haladja meg a 25% -ot.¹⁰

Az ezen definíción kívüli vállalatokat nagyvállalatok csoportjába soroltam.

⁹ <https://www.ksh.hu/sdg/4-8-sdg-8.html>

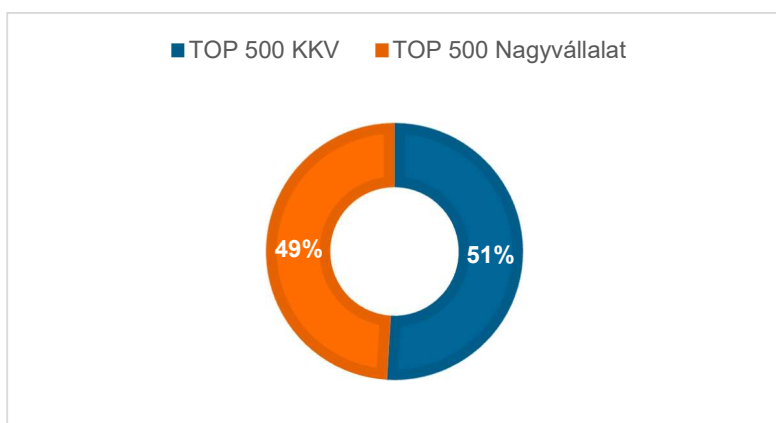
¹⁰https://www.jogpontok.hu/kiadvanyok/A_kkv_k_meghatarozasa_jellemzoi.pdf

4. Eredmények és értékelésük

4.1 A minta általános jellemzői, eredményei és értékelései

Mint a 3.számú kördiagramból láthatjuk, hogy az utolsó, 2022. évi beszámolóval lezárt üzleti évben a mintában lévő vállalkozások közel fele 108 darab (49%) a TOP 500 nagyvállalatok kategóriájába míg 104 darab, azaz a vállalatok 51% -a TOP 500 KKV kategóriájába tartozott. Ez az eredmény számomra meglepő volt, mert úgy gondoltam, hogy a TOP 500 KKV cégek kevésbé lesznek reszponzívak.

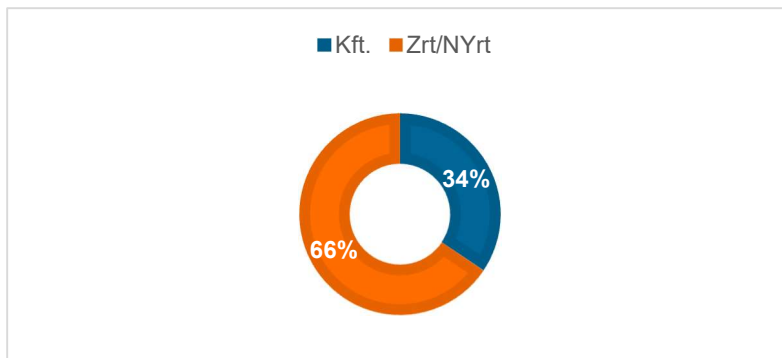
3. ábra A minta megosztása vállalati méret szerint



Forrás: saját szerkesztés

A válaszadók 34 %-a Magyarországon legnépszerűbb vállalkozási típusban, vagyis a kft formában, míg 66%-a zárt részvénytársaság vagy nyitott részvénytársaság formájában működött, amit a x számú diagramban mutattam be.

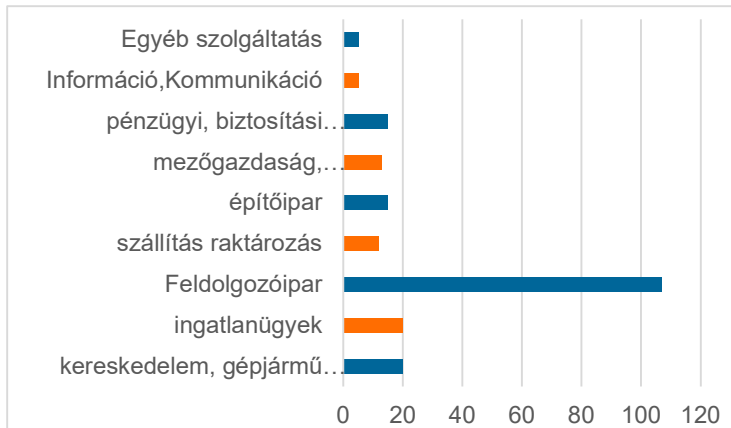
4. ábra A minta megoszlása vállalkozási típus szerint



Forrás: saját szerkesztés

A 4. ábra mutatja a mintában levő vállalkozások a TEÁOR'08 szerint történő ágazati besorolást. Vegyes képet kaptunk, mert a legtöbb vállalkozás a feldolgozóiparban tevékenykedett (50%), ezt követően jelentősebb számban tartoztak még az ingatlanügyek (9%), a kereskedelem és a gépjárműjavítás (9 %) ágazatba.

5. ábra A vállalkozások ágazati besorolása a TEÁTOR 08

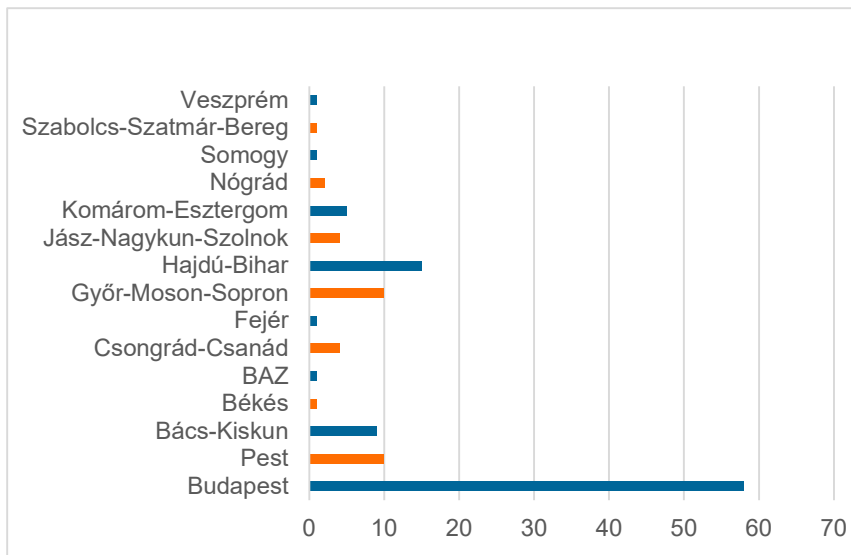


Forrás: saját szerkesztés

A mintában szereplő vállalkozások székhelye szerinti összetételét elemezve a legtöbb vállalkozás Budapesten 58 darab, 27,36% és Hajdú-Bihar vármegyében 15 darab, 7% található. Ezek együtt a minta 34,4% jelentik. Jelentősebb számú válaszadás történt még Győr-Moson-Sopron 10 darab, 4,7% és Pest vármegyékből 10 darab 4,7% (7. ábra) Ezek az eredmények a valós helyzetnek (vízfejű ország, legtöbb vállalkozás Budapesti székhelyű, és az utóbbi idő rekord mennyiségű befektetése Hajdú-Bihar vármegyében) megfelelnek.



6. ábra A mintában lévő vállalkozások száma területi elhelyezkedésük szerint



Forrás: saját szerkesztés

4.2 A minta hipotézisekhez kapcsolódó eredményei és értékelései

Az adatok Excel táblában való bekódolás után az IBM SPSS statisztikai elemző programjával a következő számításokat végeztem el a hipotézisek igazolásának érdekében:

H1: Akár top 500 nagyvállalat akár top 500 KKV körbe tartozó üzleti szervezetről van szó, a jelenlegi változó világunkban az Adizes-féle életciklus modell emelkedő szakaszán helyezkednek el.

Meghatároztam a TOP 500 KKV és a TOP 500 Nagyvállalatok melyik Adizes-i életpálya modell szakaszában helyezkednek el. A minta elem számához viszonyított relatív nagy mérete miatt a módszer nem megbízható, nem érvényes, mert a kritériumokat nem tudja teljesíteni. Az Adizes-i életpálya modellnek 9 szakasza van. A beérkezett válaszok alapján, 3 szakaszban nincs mérés nincs megfigyelés. A vállalati méretnek 2 kategóriája van, vagyis a lehetséges kategória pároknak a száma $2 \cdot 9$ azaz 18. A változók közötti összefüggés az a Khi négyzet statisztikával nem tesztelhető, ugyanis a kategória párok legkonzervatívabb feltétele nem teljesül. A feltétel teljesüléséhez az kellene, hogy a független gyakoriságok száma minden kategória párnál minimum 20 legyen. Mivel 18 kategória pár van, $18 \cdot 20$ azaz 360 elemű mintát kellene minimum venni, esetemben a mintaszám csak 212. Ahhoz, hogy a kritériumok teljesüljenek új kategóriákat kellett kialakítanom. Itt segítségül hívtam az adizes-i életpálya modell szűkebb kategóriáit, azaz az növekedés (Udvarlás, Csecsemőkor, Gyerünk-gyerünk,

Serdülőkor), a megállapodottság (korai és kései férfikor) és a hanyatlás (Arisztokrácia, Salem, Bürokrácia, halál) kategóriáit. Az új kategóriákkal 2*3 azaz 6 lett a kategóriapárok száma. 6*20 azaz 120 darab minta elemnek kell minimum lennie, így az új kategóriák kialakításával a módszer megbízható lett mert az én mintaelem számom 212 darab volt.

1. táblázat Vállalkozások méret és jelenlegi életszakasz szerinti elosztása

Vállalatok aránya (%) ¹	Jelenlegi életszakasz							Össz
	CS (A)	GY- GY (B)	S (C)	F (D)	A (E)	S (F)	B (G)	
TOP 500 KKV		100,0	90,6	14,9	53,3 ²		²	50,9
TOP 500 Nagyvállalat	²	²	9,4	85,1	46,7	100,0 ²	100,0 ²	49,1
Össz	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Results are based on two-sided tests. For each significant pair, the key of the category with the smaller column proportion appears in the category with the larger column proportion.

Significance level for upper case letters (A, B, C): .05³

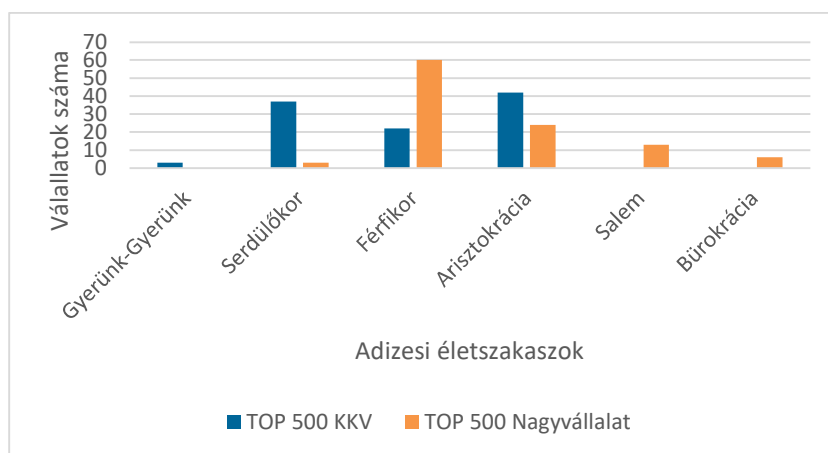
1. A viszonyítás alapja az életciklusmodell kategóriáin belül megfigyelt vállalkozások.

2. This category is not used in comparisons because its column proportion is equal to zero or one.

3. Tests are adjusted for all pairwise comparisons within a row of each innermost subtable using the Bonferroni correction.

Forrás: az IBM SPSS statisztikai szoftver, version 25.00

7. ábra A vállalkozások besorolása és jelenlegi életszakasz szerinti elosztása



Forrás: saját szerkesztés

Az új kategóriák kialakítása után a következő eredményeket kaptam: Látható, hogy a növekedés életszakaszában lényegesen nagyobb a TOP 500 KKV-k aránya, mint a TOP 500 Nagyvállalatok aránya. Tehát vizuálisan látszik (ábra) hogy a TOP 500 KKV-k a

növekedési pályán, a TOP 500 Nagyvállalatok pedig a megállapodottság életszakaszában vannak túlnyomó többségben. A hanyatlás szakaszában a TOP 500 KKV-k 26,7%-a , míg a TOP 500 Nagyvállalatok 73,35-a található. A növekedés szakaszában a TOP 500 Nagyvállalatok 8,4%-a található, a Chi négyzet teszt feltételei teljesültek, így a **H1 hipotézist elvetem.**

2. táblázat A vállalatok elosztása a 3-elemű élelciklus modell szerint

Vállalatok aránya (%) ¹		Jelenlegi életszakasz			Össz.
		növekedés (U- S) (A)	megállapodottság (F) (B)	hanyatlás (A - H) (C)	
Vállalati méret	TOP 500 KKV	91,6 B C	14,9	26,7	50,9
	TOP 500 NV	8,4	85,1 A	73,3 A	49,1
Össz.		100,0	100,0	100,0	100,0

Results are based on two-sided tests. For each significant pair, the key of the category with the smaller column proportion appears in the category with the larger column proportion.

Significance level for upper case letters (A, B, C): ,05²

1. A viszonyítás alapja az élelciklusmodell kategóriáin belül megfigyelt vállalkozások.
2. Tests are adjusted for all pairwise comparisons within a row of each innermost subtable using the Bonferroni correction.

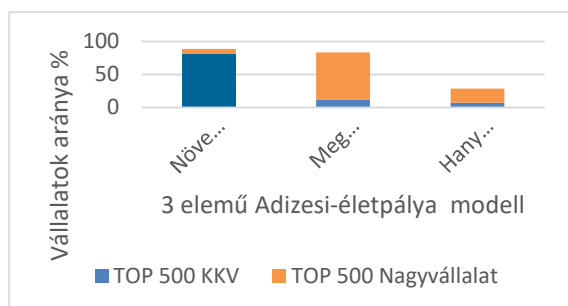
Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2- sided)
Pearson Chi-Square	114,964 ^a	2	,000
Likelihood Ratio	130,749	2	,000
N of Valid Cases	212		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 14,72.

Forrás: az IBM SPSS statisztikai szoftver.,version 25.00

8. ábra A vállalatok elosztása a 3-elemű élelciklusmodell szerint



Forrás: saját szerkesztés

H2: Az Adizes-féle életciklusmodell akár emelkedő (U- S), akár megállapodott (F), akár hanyatló (A - H) szakaszán levő szervezetek is kerülhetnek turnaround helyzetbe.

Ennek a hipotézisnek a megválaszolásához egy változót kellett kialakítanom, a kérdőív 19-es kérdése alapján, amit turnaround változónak neveztem el, ami osztályozta a válaszadókat, hogy a vállalatuk turnaround helyzetben van-e vagy sem. -2, -1,0,1,2 voltak a változók nevei. -2, -1 ha az értékek romlottak, a 0 érték stagnálás jelentett és az 1, 2 értéknél az eredmények javultak. A diszkrimináció analízis az egy osztályozási módszer, ami tulajdonképpen azt vizsgálja meg, hogy az osztályozáshoz figyelembe vett változók jól magyarázzák-e az osztályba sorolást tehát a kategóriák értékei azok jól magyarázhatók e ezekkel a változókkal. A manuálisan létrehozott osztályozásból a félre osztályozások száma a 212 darab mintából mindösszesen 17 volt, azaz 91,98%- ban egyezett az osztályozás, ami nagyon jónak mondható.

A 3. táblázatból látható, hogy az SPSS szoftver 25 céget sorolt nem turnaround helyzetbe és 187 vállalkozást pedig turnaround helyzetbe. A fő átlóban a 22 és a 174 az a megegyező osztályozások számát mutatja, és az úgynevezett mellék átlóban a 3 és a 13. pedig, hogy hol volt az eltérés és hány darab. Az általam létrehozott osztályozás és a diszkrimináció analízis módszer segítségével létrehozott osztályozás között egyezés van és az eljárás többi mutatója is megfelelő. Vagyis jónak minősíthető az osztályozás.

3. táblázat Turnaround változó versus Turnaround predictor változó

		Turnaround helyzet ^b		
		nem	igen	Összesen
Turnaround helyzet ^a	nem	22	13	35
	igen	3	174	177
	Összesen	25	187	212

a. Diszkriminanciaanalízis prediktorváltozója (TRD)

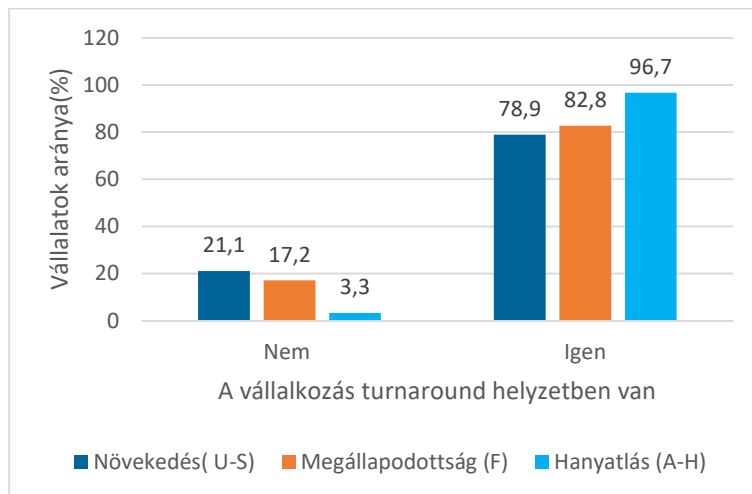
b. Az A19 - I19 változók alapján (manuálisan) létrehozott változó (TR)

Forrás: az IBM SPSS statisztikai szoftver, version 25.00

az 9. ábra azt mutatja, hogy a növekedés szakaszában lévő vállalkozásoknak 78,9%-a turnaround helyzetben van, és 21,1 %-a nincsen turnaround helyzetben. Ugyanakkor az is látható, hogy mindegyik életszakaszban Ezt a hipotézist úgy lehetett igazolni vagy cáfolni, hogy megvizsgáltam, hogy az adott kategóriába tartozó eseteknek az aránya szignifikánsan különbözik-e. Nulla vagy nem. Ezek az arányok is mutatják, hogy a turnaround helyzetben

lévők száma igen magas számok. Ezért kijelenthetem, hogy az Adizes-féle életciklus modell akár emelkedő (U- S), akár megállapodott (F), akár hanyatló (A - H) szakaszán levő szervezetek is kerülhetnek turnaround helyzetbe, így a H2 hipotézist elfogadtam.

9. ábra Vállalatok elosztása életpálya szakaszuk és turnaround helyzetük alapján



Forrás: saját szerkesztés

H3: Akár top nagyvállalat akár top KKV körben tartozó üzleti szervezetről van szó, a fenntarthatóság integrálása a vállalati stratégiában kulcsfontosságú.

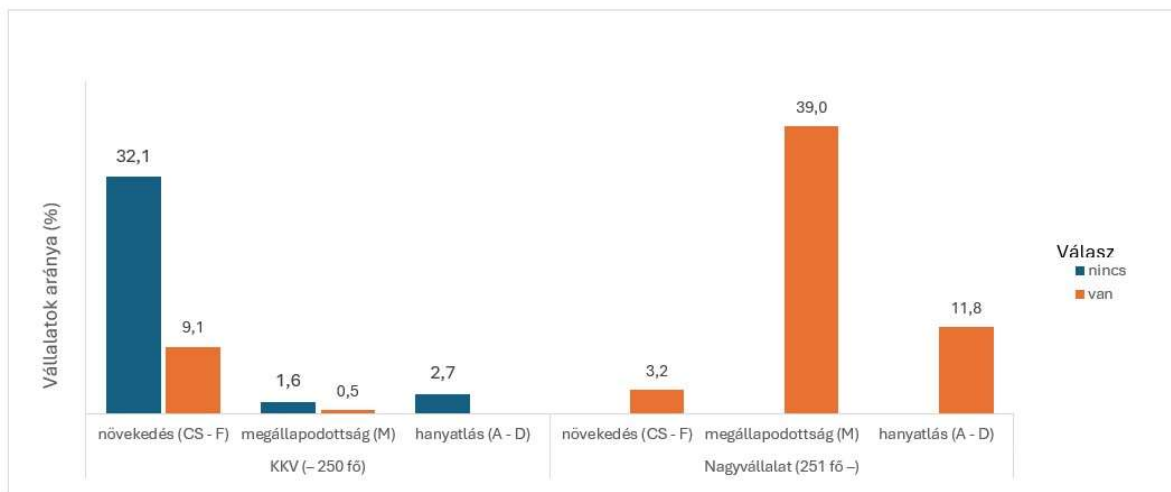
Ennél a hipotézisnél a kérdőív 22-es kérdésének igen válaszait kellett figyelembe vennem, amit még életciklus és vállalati méret szerinti bontással, is megtoldottam. A teljes adatbázis 63,6%-nak, van egyáltalán valamilyen szervezetének kidolgozott, formális környezeti /fenntarthatósági/környezetvédelmi politikája/programja. A táblázatból kiderül, hogy mindegyik TOP 500 Nagyvállaltnak van valamilyen programja, amit az is alátámaszt, hogy a nagyvállalatoknak kötelező ilyen politikával rendelkezni. A TOP 500 KKV-nál már más a helyzet. Lévén számukra nem kötelező ezen dokumentum megléte, az adatok magukért beszélnek. Ne felejtjük el azt sem, hogy a TOP 500 KKV-ról beszélünk és ezek a cégek mindig figyelik, és többnyire beépítik a nagyvállalatok által használt eszközöket. Az adatok alapján megállapítható, hogy a TOP 500 KKV-nál a hanyatló szakaszban a vállalatok csak 2,7%-a található, de itt egyiknél sem található meg az ilyen dokumentum, így ezt a hipotézist el kell vetnem.

4. ábrázat Fenntarthatóság életszakaszok és vállalati méret szerint

Vállalati méret	TOP 500KKV	Vállalkozás életszakasza		nincs		Válasz van		Total	
				abszolút	százalék	abszolút	százalék	abszolút	százalék
TOP 500KKV	Vállalkozás életszakasza	növekedés (U - S)	60	32,1%	17	9,1%	77	41,2%	
			megállapodottság (F)	3	1,6%	1	0,5%	4	2,1%
				5	2,7%			5	2,7%
			Total	68	36,4%	18	9,6%	86	46,0%
TOP 500 Nagyvállalat	Vállalkozás életszakasza	növekedés (U - S)			6	3,2%	6	3,2%	
			megállapodottság (F)			73	39,0%	73	39,0%
						22	11,8%	22	11,8%
			Total			101	54,0%	101	54,0%
Total	Vállalkozás életszakasza	növekedés (U - S)	60	32,1%	23	12,3%	83	44,4%	
			megállapodottság (F)	3	1,6%	74	39,6%	77	41,2%
				5	2,7%	22	11,8%	27	14,4%
			Total	68	36,4%	119	63,6%	187	100,0%

Forrás: az IBM SPSS statisztikai szoftver, version 25.00

10. ábra Van-e Fenntarthatósági politika vagy program? Ábra: Van-e az Ön szervezetének kidolgozott, formális környezeti /fenntarthatósági/környezetvédelmi politikája/programja



Forrás: saját szerkesztés

5. Következtetések és javaslatok

Magyarország GDP-termelése nagymértékben függ a csúcsvállalatoktól, amelyek a gazdasági növekedés és a munkahelyteremtés motorjában is döntő szerepet játszanak . A pénzügyi menedzsment minősége jelentősen befolyásolja e csúcscégek hatékony működését . A pénzügyi menedzsment fontosságának elhanyagolása a vállalat életciklusának minden egyes szakaszában akadályozhatja a terjeszkedést , a piaci növekedést és új készségek és tudás megszerzését .A vállalatok számára döntő fontosságú, hogy pénzügyi irányításukat életciklusuk minden egyes szakaszához igazítsák.

A vállalati életciklus - modellek meghatározzák azokat a potenciális lehetőségeket , amelyekkel a vállalkozások bizonyos pontokon találkozhatnak . Különösen érdekes , hogy az életciklus elemzése hogyan világíthat rá a vállalatok működési folyamataiban a különböző fázisokon keresztülhaladó trendekre, túlélési lehetőségekre és kihívásokra.

A fenntarthatóság célja , hogy a beruházások és átszervezési projektek előnyeit az életciklusra kiterjessze , és hosszú távon növelje a jövedelmezőséget . A fenntarthatóságnak az üzleti stratégiájukba és a döntéshozatalba való integrálásával a vállalatok javíthatják a hatékonyságot , növelhetik a részvényesi vagyont, és növelhetik a vállalat általános értékét (Poór , 2017).

Célom a munkámmal az volt, hogy bemutassam, a hazai TOP 500 KKV és TOP500 Nagyvállalatok csoportján belüli sajátosságoka a fenntarthatóság és fordulatkezelés területein.

Három hipotézist teszteltem:

1.Akár nagyvállalati top, akár kkv top körbe tartozó üzleti szervezetről van szó, az Adizes-féle életciklus modell emelkedő szakaszán helyezkednek el.

Az SPSS szoftverrel elvégzett számítások alapján ezt a hipotézist el kellett vetnem, mert mind a TOP500 KKV-k és a TOP500 Nagyvállalatok között mindegyik szakaszon, a növekedés, megállapodottság, illetve a hanyatlás szakaszon is megtalálhatóak voltak mind a kettő csoportban található cégek .Az eredeti 9 Adizes-i modell szakaszait át kellett ugyan csoportosítanom a fentebb említett kategóriákra, de az eredmények minőségét ez a befolyásolta.

2. Az Adizes-féle életciklusmodell akár emelkedő (U- S), akár megállapodott (F), akár hanyatló (A - H) szakaszán levő szervezetek is kerülhetnek turnaround helyzetbe.

Az eredmények kinyerése érdekében, először egy változó rendszert kellett meghatároznom, ami -2 +2 értékig volt beszkálázva, ezután tudtam elvégezni a diszkriminációanalízist, ami az osztályba sorolás helyességét hivatott ellenőrizni. Az osztályba sorolás helyességének meggyőződése után elvégeztem a számításokat, aminek az eredményeként megállapítható lett, hogy bármelyik életszakaszon is helyezkednek el a célcsoportban lévő cégek, minden egyes szakaszon kerülhetnek turnaround helyzetben. Ez a megállapítás azért volt nagyon fontos, mert a legtöbben azt hiszik, hogy csak a hanyatló szakaszon lehet turnaround helyzetbe kerülni, Sajnos nem ismerik fel, hogy a változások egy cég életében folyamatosak, és ha nem megfelelően kezeljük nagyon hamar kellemetlen helyzetbe kerülhetünk.

3. Akár TOP 500 Nagyvállalat akár TOP 500 KKV körben tartozó üzleti szervezetről van szó, a fenntarthatóság integrálása a vállalati stratégiában kulcsfontosságú.

Az eredmények kiértékelése után ezt a hipotézist el kellett vetnem mert a TOP 500 KKV k közül a hanyatlás szakaszában lévő cégek (2,7%) egyikének sem volt környezetvédelmi vagy fenntarthatósági politikája/dokumentuma. Törvényileg csak a nagyvállalatokat kötelezik ilyen jellegű dokumentációk elkészítésére-ezért nem volt meglepő számomra, hogy a TOP 500 nagyvállalatok mindegyike rendelkezett ilyenekkel. A KKV-k körében kiderült, hogy csak azért rendelkeznek ilyen eszközökkel mert ha pályázni szeretnének akkora a pályázatok elnyerésének feltétele ezen dokumentum megléte. Sok válaszadó fél, hogy a fenntarthatóság is az ISO minősítési rendszerek sorsára jut, azaz feladat van vele, de igazán átütő eredményeket nem várnak tőle.

Úgy vélem, hogy még mindig hiányoznak az üzleti életciklusokkal, életciklus-átmenetekkel és fordulatkezelésekkel kapcsolatos empirikus kutatások főleg idehaza. Jelenleg ez az ismeretanyag csak egy felsőoktatási kurzuson és annak az üzleti gyakorlatban való alkalmazásán keresztül érhető el. Katits (Katits, 2019), Noszkay (Noszkay, 2009) és Salamonné (Salamonné,H, 2011) kutatásain kívül nagyon kevés empirikus tanulmány található.

6. Összefoglalás

A vállalkozások arra törekcszenek, hogy fenntarthatóak legyenek , és képesek legyenek ellenállni a kihívásoknak és alkalmazkodni a változásokhoz . Sok vállalkozás azonban, nem tudja leküzdeni az akadályokat . Bár a szervezeti változást gyakran társítják a fordulathoz, az ötlet, hogy a fordulatkezelést az üzleti problémák kezelésére és a fenntartható gyakorlatokkal való összekapcsolására használják, még viszonylag új.

A jelenlegi válság hangsúlyozta a vállalati fordulatmenedzsment fontosságát, ami a fordulat helyzetek azonosítására összpontosító tanácsadói munka során használt eszközök és módszerek szélesebb körének használatát eredményezte .

Diplomamunkám célja a magyarországi TOP 500 KKV és TOP 500 Nagyvállalatok vezetői magatartásmintáinak azonosítása volt, az Adizes életciklus modell szakaszaiban a cégek esetleges hanyatlásának elkerülése érdekében. Egy vállalat életciklusának szakaszai jelentős hatással vannak a menedzsmentre és az üzleti stratégiára, így döntő tényezők a szervezeti versenyképesség meghatározásában .

Munkám első részében a vállalati életpálya, a fenntarthatóság, valamint a fordulatkezelés témakörökben meghatározó szakirodalmat dolgoztam fel. Ezen ismeretek alapján saját vizsgálatot folytattam. Felállítottam 3 hipotézist és online kérdőív keretében mintát gyűjtöttem a célcsoporton belül. A kérdőív kitöltési aránya 21,2%-os volt.

Az eredmények értékeléséhez statisztikai módszereket használtam. Az IBM SPSS statisztikai program segítségével végezte el a számításokat melyek az egyes állítások átlagértékeinek kiszámítása mellett többek között tartalmazott ANOVA azaz varianciaanalízist, diszkriminációanalízist, és Chi négyzet próbát. Az eredmények bemutatását táblázatok és ábrák segítségével szemléltettem. A minta nem megfelelő darabszáma miatt új csoportbeosztást kellett felállítanom, hogy el tudjam végezni a számításokat, de ez nem befolyásolta a kapott adatok minőségét. A hipotéziseim tesztelése során kiderült, hogy akár TOP 500 KKV akár TOP 500 Nagyvállalatokról van szó az Adizes-i életciklus modellen belül nem csak az emelkedő szakaszon helyezkednek el. Az Adizes-féle életciklusmodell akár emelkedő (U- S), akár megállapodott (F), akár hanyatló (A - H) szakaszán levő szervezetek is kerülhetnek turnaround helyzetbe. A fenntarthatóság integrálása nem mind a két csoport számára kulcsfontosságú, ugyanakkor fontos megemlítenem, hogy a nagyvállalatok esetében kötelező környezetvédelmi programmal vagy politikával rendelkezni. A jövőben a

menedzserek és az üzleti tanácsadók közötti kapcsolat kutatásával szeretnék foglalkozni. Az üzleti tanácsadás végső célja a vállalat értékének növelése , amely különböző elemekből áll, amelyek idővel változó hangsúlyt kaphatnak . Az üzleti tanácsadási szolgáltatások célja ennek az értékteremtésnek az előmozdítása és fenntartása.

Irodalom jegyzék

- Adizes, I., 1979. Organizational Passage-Diagnosing and Treating Lyifecycle problems of Organizations. *Organizational Dynamics*, 8(1). kötet, pp. 3-25.
- Adizes, I., 1992. *Vállalatok élelciklusai - Hogyan és miért növekednek és halnak meg a vállalatok, és mi az ezzel kapcsolatos teendő?..* Budapest: HVG Rt..
- Adizes, I., 1992. *Vállalatok élelcikusai*. BUdapest: HVG Rt.
- Adizes, I., 2002. *Vállalatok élelciklusai*. Budapest: HVG Rt.
- Bonz, I., 2015. Kutatásmódszertani alapismeretek. In: Pécs: Pécsi Tudományegyetem, p. 29.
- Churchill, N. C. & Lewis, V. L., 1983. *The five Stages of Small Business Growth*, Harward Business Review: HBW.
- Greiner, L., 1998. Az evolúció és revolúció váltakozása a szervezetek növekedése során. *Harvard Business Review*, pp. 5-6,65-87.
- Hisrich, R. & Peters, M. P., 1991. *Vállalkozás:új vállalkozások indítása, fejlesztése és működtetése*, Budapest: Akadémia Kiadó.
- Katits, E., 2019. A jelzés-és okkutatás válságban, avagy a pénzügyi turnaround controlling alkalmazása. *Controller Info*, pp. 23-28.
- Katits, E., Magyarai, K. & Varga, Z., 2023. A vállalati fordulatkezelési tanácsadás aktualitásai a fenntarthatósági elvek keretében. *Új Munkahelyi Szemle*, IV.évfolyam, 1.sz(1.), pp. 43-61.
- MNB, 2021. *Fenntarthatósági jelentés*, Budapest: Magyar Nemzeti Bank.
- NFFT, 2013. *eionet.kormany.hu*. [Online]
Available at: <https://eionet.kormany.hu/akadalymentes/download/1/26/71000/NFFT-HUN-web.pdf>
[Hozzáférés dátuma: 06 05 2021].
- Noszokay, E., 2009. *Változás-és válságmamagement az alapoktól*. Budapest: NB Kiadó.
- Poór, J., 2017. *Menedzsment -tanácsadási kézikönyv*. Budapest: Akadémia kiadó.
- Portillo-Tarragota, P. és mtsai., 218. Classification and measurement of teh firms' resources and capabilities applied to eco-innovation projects from a resourse-based view prespective. *Sustainability*, 10.3390/su10093161. kötet, p. 23.
- Rencz, F., 2022. *Kérdőívtervezés*. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem.
- Salamonné,H, A., 2011. *A pénzügyi-gazdasági válság hatása a magyarországi kis-és középvállalkozások életpályájára, rövid távú és stratégiai döntéseire*. Budapest: Competitio.
- Timmons, J., Dingee, A. & Smollen, L., 1990. *New venture Creation:Entrepreneurship in the 1990's*, Boston: Mass Irwin.

UN, 2015. *Development, Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable*.

[Online]

Available at: <https://sdgs.un.org/2030agenda>

[Hozzáférés dátuma: 10 10 2022].

UN, 2021. *The Sustainable Development Goals Report 2021*, UN: Department of Economic and Social Affairs, Statistics Division.

Varga-Toldi, K.-V., 2020. A vezetési tanácsadói szerepek változása: Szakirodalmi kitekintés és empirikus eredmények. *Vezetéstudomány*, 51 (7-8). kötet, pp. 13-26.

Ábrajegyzék

1. ÁBRA ADIZES-I ÉLETSZAKASZOK
2. ÁBRA 17 FENNTARTHATÓ FEJLŐDÉSI CÉL
3. ÁBRA A MINTA MEGOSZTÁSA VÁLLALATI MÉRET SZERINT
4. ÁBRA A MINTA MEGOSZLÁSA VÁLLALKOZÁSI TIPÚS SZERINT
5. ÁBRA A VÁLLALKOZÁSOK ÁGAZATI BESOROLÁSA A TEÁTOR 08
6. ÁBRA A MINTÁBAN LÉVŐ VÁLLALKOZÁSOK SZÁMA TERÜLETI ELHELYEZKEDÉSÜK SZERINT
7. ÁBRA A VÁLLALKOZÁSOK BESOROLÁSA ÉS JELENLEGI ÉLETSZAKAZS SZERINTI ELOSZTÁSA
8. ÁBRA A VÁLLALATOK ELOSZTÁSA A 3-ELEMŰ ÉLETCIKLUSMODELL SZERINT
9. ÁBRA VÁLLALATOK ELOSZTÁSA ÉLETPÁLYA SZAKASZUK ÉS TURNAROUND HELYZETÜK ALAPJÁN
10. ÁBRA VAN-E FENNTARTHATÓSÁGI POLITIKA VAGY PROGRAMÁBRA: VAN-E AZ ÖN SZERVEZETÉNEK KIDOLGOZOTT, FORMÁLIS KÖRNYEZETI /FENNTARTHATÓSÁGI/KÖRNYEZETVÉDELMI POLITIKÁJA/PROGRAMJA

Táblajegyzék

1. TÁBLÁZAT VÁLLALKOZÁSOK MÉRET ÉS JELENLEGI ÉLETSZAKASZ SZERINTI ELOSZTÁSA
2. TÁBLÁZAT A VÁLLALATOK ELOSZTÁSA A 3-ELEMŰ ÉLETCIKLUS MODELL SZERINT
3. TÁBLÁZAT TURNAROUND VÁLTOZÓ VERSUS TURNAROUND PREDICTOR VÁLTOZÓ
4. TÁBLÁZAT FENNTARTHATÓSÁG ÉLETSZAKASZOK ÉS VÁLLALTI MÉRET SZERINT

KONZULTÁCIÓS NYILATKOZAT

Varga Zsuzsanna, Neptun azonosítója: __V6J1FN__ konzulenseként nyilatkozom arról, hogy a záródolgozatot/szakdolgozatot/diplomadolgozatot/portfólió¹ áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A záródolgozatot/szakdolgozatot/diplomadolgozatot/portfóliót a záróvizsgán történő védeésre javaslom / nem javaslom².

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem³

Kelt: Gödöllő²⁰²³ év május hó 8 nap

B. Schuch-Clabí Olga
Belső konzulens

¹ A megfelelő dolgozattípus meghagyása mellett a többi típus törlendő.
² A megfelelő aláhúzendő.
³ A megfelelő aláhúzendő.

MATE Szervezeti és Működési Szabályzat
III. Hallgatói Követelményrendszer
III.1. Tanulmányi és Vizsgaszabályzat
6.13. sz. függeléke: A MATE egységes szakdolgozat /
diplomadolgozat / záródolgozat / portfólió készítési útmutatója
4.2. sz. melléklete: Nyilatkozat a záródolgozat/szakdolgozat/diplomadolgozat/portfólió nyilvános
hozzáféréseiről és eredetiségéről

NYILATKOZAT

a záródolgozat/szakdolgozat/diplomadolgozat/portfólió¹ nyilvános hozzáféréseiről és
eredetiségéről

A hallgató neve: VARGA ZSUZSANNA
A Hallgató Neptun kódja: V011FN
A dolgozat címe: Barátság a vállalatok között a tendrerek
segítségével: Fenntarthatóság és tudat keze-
lés mint kihívás és lehetőség
A megjelenés éve: 2024
A konzulens intézetének neve: MATE GTK Vállalatfejlesztési Osztály
A konzulens tanszékének a neve: Vezetéstudományi Tanszék

Kijelentem, hogy az általam benyújtott
záródolgozat/szakdolgozat/diplomadolgozat/portfólió² egyéni, eredeti jellegű, saját szellemi
alkotásom. Azon részeket, melyeket más szerzők munkájából vettem át, egyértelműen
megjelöltem, és az irodalomjegyzékben szerepeltettem.

Ha a fenti nyilatkozattal valótlan állítottam, tudomásul veszem, hogy a záróvizsga-bizottság a
záróvizsgából kizár és a záróvizsgát csak új dolgozat készítése után tehetek.

A leadott dolgozat, mely PDF dokumentum, szerkesztését nem, megtekintését és nyomtatását
engedélyezem.

Tudomásul veszem, hogy az általam készített dolgozatra, mint szellemi alkotás
felhasználására, hasznosítására a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem mindenkori
szellemitulajdon-kezelési szabályzatában megfogalmazottak érvényesek.

Tudomásul veszem, hogy dolgozatom elektronikus változata feltöltésre kerül a Magyar Agrár-
és Élettudományi Egyetem könyvtári repozitori rendszerébe. Tudomásul veszem, hogy a
megvédett és

- nem titkosított dolgozat a védelmet követően
- titkosításra engedélyezett dolgozat a benyújtásától számított 5 év eltelté után
nyilvánosan elérhető és kereshető lesz az Egyetem könyvtári repozitori rendszerében.

Kelt: 2024 év 04 hó 29 nap

Hallgató aláírása

¹ A megfelelő dolgozattípus meghagyása mellett a többi típus törlendő.

² A megfelelő dolgozattípus meghagyása mellett a többi típus törlendő.

**Barangolás a vállalati életpályán a tanácsadó szemével: fenntarthatóság és
fordulatkezelés mint kihívás és túlélés**

Varga Zsuzsanna

Vezetés és szervezés, Levelező

Agrármenedzsment és Vezetéstudományi Tanszék

Belső témavezető: Dr. Schuck-Markó Olga, Egyetemi Adjunktus

Külső témavezető:

A vállalkozások arra törekcsenek, hogy fenntarthatóak legyenek , és képesek legyenek ellenállni a kihívásoknak és alkalmazkodni a változásokhoz . Sok vállalkozás azonban, nem tudja leküzdeni az akadályokat . Bár a szervezeti változást gyakran társítják a fordulathoz, az ötlet, hogy a fordulatkezelést az üzleti problémák kezelésére és a fenntartható gyakorlatokkal való összekapcsolására használják, még viszonylag új.

A jelenlegi válság hangsúlyozta a vállalati fordulatmenedzsment fontosságát, ami a fordulat helyzetek azonosítására összpontosító tanácsadói munka során használt eszközök és módszerek szélesebb körének használatát eredményezte .

Diplomamunkám célja a magyarországi TOP 500 KKV és TOP 500 Nagyvállalatok vezetői magatartásmintáinak azonosítása volt, az Adizes életeciklus modell szakaszaiban a cégek esetleges hanyatlásának elkerülése érdekében. Egy vállalat életeciklusának szakaszai jelentős hatással vannak a menedzsmentre és az üzleti stratégiára, így döntő tényezők a szervezeti versenyképesség meghatározásában .

Munkám első részében a vállalati életpálya, a fenntarthatóság, valamint a fordulatkezelés témakörökben meghatározó szakirodalmat dolgoztam fel. Ezen ismeretek alapján saját vizsgálatot folytattam. Felállítottam 3 hipotézist és online kérdőív keretében mintát gyűjtöttem a célcsoporton belül. A kérdőív kitöltési aránya 21,2%-os volt.

Az eredmények értékeléséhez statisztikai módszereket használtam. Az IBM SPSS statisztikai program segítségével végezte el a számításokat melyek az egyes állítások átlagértékeinek kiszámítása mellett többek között tartalmazott ANOVA azaz varianciaanalízist, diszkriminációanalízist, és Chi négyzet próbát. Az eredmények bemutatását táblázatok és ábrák

segítségével szemléltettem. A minta nem megfelelő darabszáma miatt új csoportbeosztást kellett felállítanom, hogy el tudjam végezni a számításokat, de ez nem befolyásolta a kapott adatok minőségét. A hipotéziseim tesztelése során kiderült, hogy akár TOP 500 KKV akár TOP 500 Nagyvállalatokról van szó az Adizes-i életciklus modellen belül nem csak az emelkedő szakaszon helyezkednek el. Az Adizes-féle életciklusmodell akár emelkedő (U- S), akár megállapodott (F), akár hanyatló (A - H) szakaszán levő szervezetek is kerülhetnek turnaround helyzetbe. A fenntarthatóság integrálása nem mind a két csoport számára kulcsfontosságú, ugyanakkor fontos megemlítenem, hogy a nagyvállalatok esetében kötelező környezetvédelmi programmal vagy politikával rendelkezni. A jövőben a menedzserek és az üzleti tanácsadók közötti kapcsolat kutatásával szeretnék foglalkozni. Az üzleti tanácsadás végső célja a vállalat értékének növelése , amely különböző elemekből áll, amelyek idővel változó hangsúlyt kaphatnak. Az üzleti tanácsadási szolgáltatások célja ennek az értékteremtésnek az előmozdítása és fenntartása .