

# POLIKRÍZIS A SZELEP KFT.-NÉL

## Polák-Weldon Réka

**Polák-Weldon Réka** – Budapesti Gazdasági Egyetem Kereskedelmi és Vendéglátóipari Kar Közgazdasági és Üzleti Tudományok Tanszék,  
[polak-weldon.reka@uni-bge.hu](mailto:polak-weldon.reka@uni-bge.hu)

DOI: 10.29180/978-615-6886-05-7\_5

### ◀ BEVEZETÉS

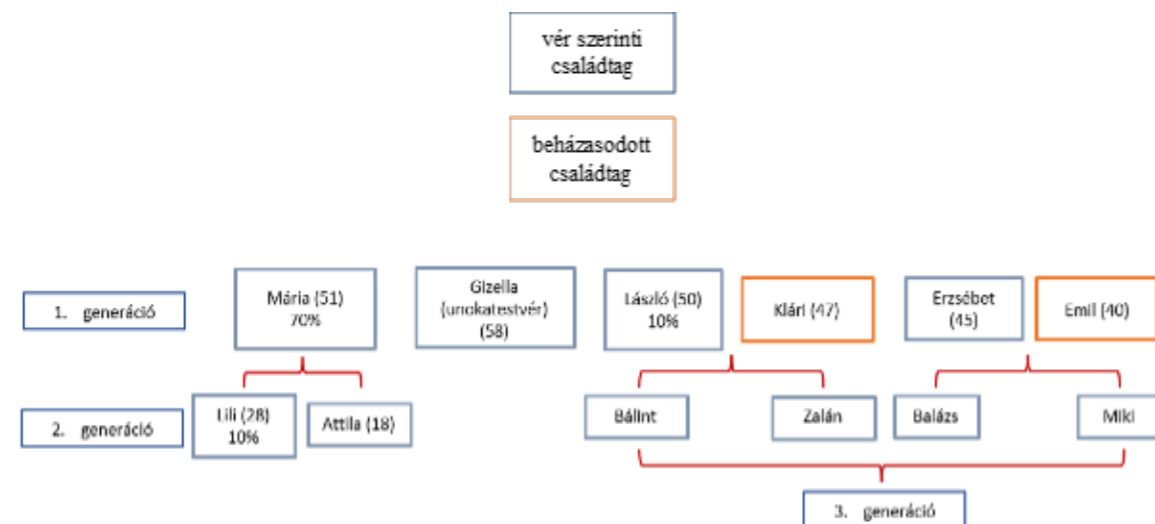
A Szelep Kft.-t 1998-ban alapították, épületgépészeti termékek – víz, gáz és fűtés – forgalmazásával és az ezeket támogató szakmai szolgáltatások nyújtásával foglalkozó cég. Telephelyük a fővárostól keletre található, ahol modern, megújuló energiával működtetett irodaépületük, raktárak, bemutató és oktatótermük is működik. Partnereik szerte az országban működő szakkereskedések, amelyek nem csak épületgépészeti termékeket – csőrendszerek, szerelvények, fűtés- és légtechnikai készülékek – vásárolhatják meg itt, hanem a tervező munkájához szükséges ismereteket is elsajátíthatják a cég szakembereitől. A körülbelül 30 főt foglalkoztató családi vállalkozásban 7 családtag dolgozik, a cég vezetőjének, Máriának két testvére, László és Erzsébet és lánya, Lili a cég vezetésében vesznek részt, testvéreinek házastársai és fia pedig jelenleg beosztottként dolgoznak. A 2008-as pénzügyi válsággal egyidőben a cég történetének egyik súlyos válságát élte meg. Az általuk forgalmazott termékek gyártójának tulajdonosváltása miatt felmerült annak a lehetősége, hogy elveszítik a termékek forgalmazásának kizárólagos magyarországi jogát.

### ◀ AZ ÉPÜLETGÉPÉSZETI IPARÁG ÉS A SZELEP KFT. BEMUTATÁSA

Az épületgépészet az építőipar egyik alrendszere, általánosságban az épületeken belüli csőhálózatokkal, azok szerelvényeivel és az ezekhez kapcsolódó berendezésekkel foglalkozó ágazat. Hozzá tartozik a fűtéstechnika, a vízellátás és csatornázás, a gázellátás és a légtechnika. Mivel Magyarországon az építőipar „húzóágazat”, vagyis GDP-hez való hozzájárulása jelentős, ezért nemzetgazdasági szempontból

az épületgépészeti berendezések és ezek működtetéséhez tartozó tudás is fontos. Az épületgépészet legnagyobb mértékben ipari beruházásokat szolgál ki, de a lakásépítési piac és a középületek (állami beruházások) piaca is csak kicsit marad el az ipari beruházások mértékétől.

A Szelep Kft. több, mint 25 éve van jelen az épületgépészeti termékeket forgalmazó cégek piacán, melyen többretegű csőrendszer és szerelvények magyarországi forgalmazásával foglalkozik. A céget jelenlegi vezető apai örökségből alapította 1998-ban. 1999-ben vették fel az első gépész szakembert és ekkor indították el a műszaki szolgáltatásokat és ugyanekkor kezdték meg a szakiskolai oktatásban való részvételt is. Ebben az évben csatlakozott az alapító anyai unokatestvére is, aki egészen nyugdíjazásáig (2022), pénzügyi feladatokat látott el. 2000-ben csatlakozott az ügyvezető öccse, László a vállalkozáshoz. 2002-ben, a fürdőszoba ágazat beindítását Mária húgára bízta, aki egy multinacionális cég osztályvezetői pozíciójában dolgozott korábban. Néhány évvel később a Erzsébet itt ismerte meg későbbi férjét, aki 2009-ben kezdett el a cégnél dolgozni. Az ügyvezető lánya Lili, 17 évesen, 2014-ben kezdett el dolgozni a cégnél, először részmunkaidőben, majd 2017-től, egyetemi tanulmányai befejeztével teljes munkaidőben. Ugyanebben az évben, 2017-ben kezdett a cégvezető öccsének felesége Klári is a vállalkozásban dolgozni. A cégvezető fia Attila a középiskola elvégzése után a vállalkozás raktárában kezdett dolgozni 2022-ben.

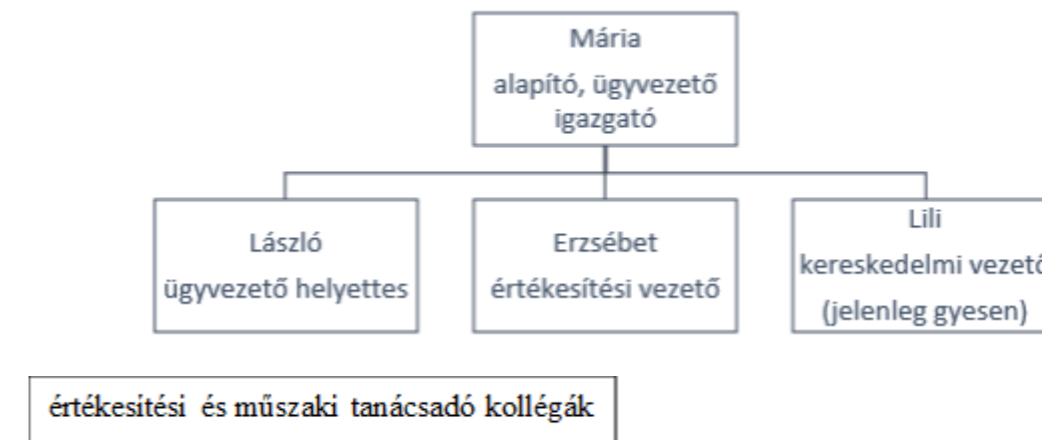


1. ábra A Szelep Kft.-ben dolgozó családtagok rokoni viszonyai

A vállalkozás kínálata az évek során jelentősen kibővült, víz-fűtési csőrendszerek mellett, lefolyó- és esővíz rendszerekkel, fűtés- és légtechnikai berendezésekkel széleskörűen képesek ellátni épületgépészeti projekteket. Beszállító partnereik túlnyomórészt külföldiek. Jelenleg körülbelül 30 beszállítóval dolgoznak, ezek mind európai cégek, jellemzően Olaszországból, de van német, szerb, és magyar partnerük is. Partnereik másik csoportja a magyar épületgépészeti szakkereskedések, akik számára minőségi épületgépészeti termékeket és szolgáltatást biztosítanak. Kereskedő partnereiken keresztül a víz-, gáz-

és fűtészerező szakemberekhez is eljutnak, rendszeres továbbképzéseket szerveznek számukra telephelyükön, és külföldi gyártó cégeknél, biztosítva a számukra szükséges szakmai információkat. Az épületgépészeti tervezők munkájához tervező szoftver hozzáférést és tervező támogatást tudnak nyújtani. A cég számára az üzleti kapcsolatai és a munkavállalókkal való kapcsolata is a bizalomra épül, és ezek iránt mély felelősséget érez mindenki. A család közös, egységes munkája „... szinergiákat eredményez, ami ... nagyon jól megfogható...”, ezt „egységként” érzékelik a beosztottak és a cégben dolgozó családtagok is. Ez azt is jelenti, hogy „...a részeknek az összege” mindig több, mint a részek egyenként. Vagyis mindenki hozzáteszi a saját szakmai részét, és azzal erősíti a céget. Néhány éve a Szelep Kft. kiemelkedően sikeres tevékenységéért rangos szakmai díjat nyert.

A Szelep Kft. vezetési feladatait a testvérek, Mária, László és Erzsébet látják el (1. ábra). Mária gyermekei, Lili és Attila szintén a vállalkozásban dolgoznak, valamint László felesége Klári és Erzsébet férje, Emil. A testvérek unokatestvére a kezdetektől a cégnél dolgozott, tulajdonrésze is van a cégben, azonban már nyugdíjba ment. A 2024-es létszámadatok szerint a vállalkozásban 31 fő foglalkoztatott dolgozik.



2. ábra A Szelep Kft. szervezeti felépítése

A cég identitásának, és egyben a cég hosszú, sikeres piaci jelenlétének kulcsa a hosszú-távú elkötelezettség és megbízhatóság („megbízhatóság a végletekig” – Mária). Ez tapasztalható a külföldi beszállítókkal és a magyarországi partnerekkel való kapcsolataikban, valamint a munkatársakkal kialakult viszonyokban, ami természetesen erősen családi légkört és mindennapi működési környezetet eredményez. A hosszú-távú, megbízható cégműködést az a filozófia is támogatja, mely szerint a minőségi termékek forgalmazását nem váltják fel olcsóbb, rossz minőségű termékekre.

A cég újító, innovatív hajlama elsősorban a kollégák képességeinek köszönhető és annak, hogy belső igényük van a fejlődésre. Az innovatív ötletek terén a beosztott munkavállalók és a vezetők között nem tapasztalható különbség, inkább az egyes emberek személyisége miatt mondható az, hogy valaki több újító ötlettel áll elő vagy sem. Fontos megjegyezni,

hogy mivel nem multinacionális vállalatról van szó, a kollégák nincsenek korlátozva kizárólag a működési területükre, így mindenki véleménye, ötlete egyaránt számít. Összességében a cég innovációs motorjai a kollégák és a beszállítók.

## ◀ AZ ESET

A Szelep Kft. már bő egy évtizede (11 éve) volt egy osztrák csőrendszereket gyártó családi vállalkozás kizárólagos magyarországi partnere, amikor 2007-ben az alapító tulajdonos halála után a céget a két örökös eladta egy norvég multinacionális vállalatnak. Az új norvég tulajdonú cég fel akarta bontani a Szelep Kft. csőrendszerek forgalmazásának kizárólagos jogát biztosító szerződést. E döntés háttérében két fő ok állt. Egyfelől a Szelep Kft. 2006 és 2008 között rendkívül magas forgalmat bonyolított le, tehát kiemelkedő üzleti sikerei voltak, másfelől, a norvég multinacionális vállalatnak már volt saját leányvállalata Magyarországon, a csőrendszer forgalmazását tehát ezen keresztül akarták folytatni. A Szelep Kft. tehát gondot jelentett az új norvég tulajdonosnak, hiszen erős versenytárs lett volna a magyar piacon. Az egyébként is kihívásokkal teli helyzetet a 2008-ban berobbanó globális pénzügyi válság nehezítette, ami a pénzügyi piacokat és a reálgazdaságot is negatívan érintette. A vállalatok korábbi többletprofitjai eltűntek, a jövőbeli kilátások romlásával a részvényárak is zuhanni kezdtek. Sok nagy cég ment tönkre, ami láncreakciót indított. Európában 2008 őszétől kezdődően több bankot mentettek ki állami forrásokkal. Az IMF, az EU és a Világbank 20 milliárd eurós pénzügyi mentőcsomagot készített Magyarország számára. 2009 februárjában az euro-forint árfolyama átlépte a 300 forintos lélektani határt. A globális pénzügyi és gazdasági válság erőteljes hatással volt a vállalkozások helyzetére is. Általában a leggyakoribb vállalati kihívások a vevői fizetések késése vagy elmaradása, a termékek iránti kereslet csökkenése, megnövekedett működési költségek és a stratégiai partnerek és beszállítók elvesztése<sup>1</sup>. A magyar vállalkozások 95%-a alkalmazott valamilyen válságkezelési stratégiát, kiemelhetjük a működési/beszerzési költségek csökkentését, piacbővítési erőfeszítéseket, beruházások elhalasztását, létszámcsökkentést, követelések gyorsabb beszedését, árak emelését/csökkentését stb.

## ◀ A SZELEP KFT. PÉNZÜGYI ÉS FOGLALKOZTATOTTI INFORMÁCIÓI

A Szelep Kft. általános pénzügyi évet záró, egyszerűsített éves beszámolót készít. Az első elektronikus elérhető adatok 2001-es keltezésűek. Mivel az esettanulmány egy 2009-ben történt krízist dolgoz fel, ezért az 1. számú táblázat a 2005 és 2012 közötti pénzügyi időszakot mutatja, kiegészítve az éves átlagos statisztikai állománnyal. Az értékesítése nettó árbevétele mutatja a 2009-ben történt beszállítói krízis okozta visszaesést, amely még 2010-ben is érezhető volt. Az ezt követő két évben konszolidálódott a cég anyagi helyzete, de valójában 2014-ben volt az első olyan év, amikor az árbevétel ismét meghaladta az 1 milliárd forintot. Az elmúlt néhány év váratlan eseménye, a COVID-19, nem volt negatív hatással a vállalkozás bevételeire, mivel a lakosság kihasználta az otthoni munkavégzést, és sokan lakás vagy házfelújításba kezdtek. A 2023-as év azonban újabb mélypontot hozott, hiszen a 2022-es évhez viszonyítva 22%-os árbevétel csökkenés történt.

A Szelep Kft. eredménykimutatásai (e Ft-ban)								
A tétel megnevezése	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Értékesítés nettó árbevétele</b>	1 331 963	1 879 659	1 493 291	1 433 176	951 912	762 363	912 138	843 847
<b>ELÁBÉ/eladott áruk beszerzési értéke</b>	1 138 479	1 550 682	1 155 738	1 71 564	NA	696 620	NA	NA
<b>EBIT/adózás előtti eredmény</b>	54 836	156 654	189 836	100 552	8 645	2 139	(28 483)	3 401
<b>adózott eredmény</b>	54 280	139 849	161 854	93 259	5 877	(65)	(28 883)	1 570
<b>Foglalkoztatottak száma/Átlagos statisztikai állomány (fő)</b>	15	16	11	13	14	14	19	19

1. táblázat A cég eredménykimutatásainak legfontosabb tételei és a vállalkozás létszámadatai

Forrás: <https://e-beszamolo.im.gov.hu/oldal/kereses>

2008 őszén az új norvég tulajdonú cégtől négy öltönyös férfi – a cég vezetői, egy angol, egy osztrák, egy szlovák, valamint a magyar leányvállalat vezetője – érkezett Máriához tárgyalni arról, hogy saját leányvállalatukon keresztül történjen a jövőben az áruk forgalmazása. Annak ellenére, hogy a tárgyalásra érkező négy férfi megjelenése elrettentőnek hatott, Mária úgy érezte, hogy egyedül kell tárgyalnia velük, azért, hogy legalább erkölcsi értelemben emelkedjen föléjük, még akkor is, ha erejüket tekintve a hollandok pozíciója erősebb volt. Alapvetően két javaslata volt az új tulajdonosoknak a Szelep Kft. számára. Az első, a felvásárlás (acquisition), a másik pedig, a Szelep Kft. és a norvég tulajdonban lévő magyarországi leányvállalat összevonása (merger). 11 év munkáját azonban nem volt kész átadni Mari az új norvég tulajdonú cégnek. A termékek magyarországi eladásának számos feltételét a Szelep Kft. teremtette meg. Ezek az áruk bevizsgálata, dokumentációja, műszaki segédletek magyar nyelvre fordítása, a piac – a tervezők és szerelők – képzése, költségvetési tervezőprogramok létrehozása, szakkiállítások szervezése. Az egész napos tárgyaláson olyan erősen tudta képviselni az igazát, hogy végül az a megállapodás született, hogy maradjon a kizárólagos forgalmazás joga a Szelep Kft.-nél. A döntés két fő oka, hogy a cég rendkívül sikeres volt a termékek eladásában<sup>2</sup>, ráadásul nehéz gazdasági idők jöttek, ezért bármiféle változtatás többszörös kockázattal járt volna. Mária azonban kikötötte, hogy ha esetleg a Szelep Kft. megkerülésével érkezne Magyarországra áru, a cég azonnal abbahagyja az árusítást.

2009 márciusában, egy Hamburgban rendezett nemzetközi vásárra utaztak a Szelep Kft. képviselői, ahol több lengyel cég ajánlott együttműködést számukra. Mária azonban, hivatkozva a belga céggel fennálló üzleti megállapodásra, nem fogadta el egyik ajánlatot sem.

A 2008 őszen kötött megállapodás ellenére, 2009. tavaszán Mária egy telefont kapott, hogy egy kamion áru érkezett a norvég cég hazai leányvállalatának telephelyére. Bár a hír hallatára Mária 2-3 órára magába roskadt, azután azonban összeszedte magát, felhívta és keményen kérdőre vonta a norvég céget. A cég kereskedelmi igazgatója azonnal repülőre ült, és Magyarországra jött, hogy megmagyarázza a rendkívül kellemetlen helyzetet. Elmondása szerint az új tulajdonosok döntése volt a Szelep Kft. megkerülése, ő, mint kereskedelmi igazgató, nem tudta megakadályozni a döntést.

Ezen a tavaszi a napon a cég addigi történetének legnehezebb helyzetével kellett szembenéznie. Nem tudta tovább forgalmazni a hollandok csőrendszerét, ami a Szelep Kft. bevételeinek körülbelül 95%-át adta. Mária érezte, hogy sok ember függ tőle, felelősséggel tartozik irántuk és rendkívül gyors döntést kell hoznia...

## ◀ ÖSSZEFOGLALÁS

Az épületgépészet, azaz a fűtéstechnika, a vízellátás és csatornázás, a gázellátás és a légtechnika az építőipar egyik fontos alrendszere. Magyarországon az építőipar „húzóágazat”, ezért nemzetgazdasági szempontból az épületgépészeti berendezések és ezek működtetéséhez tartozó tudás is fontos. Az épületgépészet elsősorban ipari beruházásokat, másodsorban a lakásépítési piacot és az állami beruházások piacát szolgálja ki.

A Szelep Kft. több mint 25 éve van jelen ezen a piacon. Bár kínálatuk az évek során jelentősen kibővült, víz-fűtési csőrendszerek mellett, lefolyó- és esővíz rendszerekkel, fűtés- és légtechnikai berendezésekkel, az esettanulmányban szereplő időszakban kisszámú beszállító kapcsolattal rendelkeztek. Az egyébként is kihívásokkal teli helyzetet a 2008-ban berobbanó globális pénzügyi válság nehezítette, ami a pénzügyi piacokat és a reálgazdaságot is negatívan érintette. A vállalatok korábbi többletprofitjai eltűntek, a jövőbeli kilátások romlásával a részvényárak is zuhanni kezdtek. Sok nagy cég ment tönkre, ami láncreakciót indított.

Ez, és az a tény, hogy termékeinek 95%-a egy vállalattól származott, nehéz kihívás elé állította az esettanulmányban szereplő céget, amikor azzal a helyzettel kellett szembenéznie, hogy a beszállító cég új tulajdonosa fel akarja bontani a Szelep Kft. csőrendszerek forgalmazásának kizárólagos jogát biztosító szerződést. A jelentős változás/változtatás elkerülhetlenné vált, gyors de hatékony döntést kellett hozni. Annak ellenére, hogy az új tulajdonosok szeretnék volna megvásárolni, vagy beolvasztani magyarországi leányvállalatukba a Vivaco Kft.-t, első körben az a megállapodás született, hogy a Vivaco Kft. folytatja az osztrák csőrendszer magyarországi forgalmazását. Ezt, három tényező

tette lehetővé. A cég addig elért sikeres működése, az akkor kibontakozóban levő globális pénzügyi és gazdasági válság nyomán kibontakozó bizonytalan jövő, valamint a cégvezető határozott és meggyőző fellépése az új norvég tulajdonosokkal folytatott első tárgyalás során. Hamarosan azonban egy teljesen új helyzet alakult ki, amikor kiderült, hogy a belga cég egy kamion árut küldött saját leányvállalatának telephelyére. Ekkor, a korábbi ígéretének megfelelően Mária úgy döntött, hogy azonnal abbahagyják az osztrák csőrendszer forgalmazását, annak ellenére, hogy cégük forgalmának körülbelül 95%-át tette ki. Rendkívül gyors megoldást kellett találni ebben a nehéz helyzetben, különben a Szelep Kft. alkalmazottai és azok az országszerte működő épületgépészeti szakkereskedések, amelyek nagy mértékben függtek az osztrák csőrendszerektől, szintén nehéz helyzetben kerülhetnek.

## ◀ KÉRDÉSEK AZ ESET ELSŐ SZAKASZÁHOZ

Az alábbi 4 kérdésre adott válaszokban pénzügyi és emberi tényezőket is vegyen számba!

1. Vajon miért nem adta el az új holland tulajdonú belga cégnek Mária, a Szelep Kft. ügyvezetője a céget?
2. Milyen rövid távú következményei lettek volna az eladásnak a tulajdonos család számára?
3. Vajon miért nem választotta Mária a cég összevonását a norvég tulajdonú osztrák cég magyarországi leányvállalatával?
4. Milyen rövid távú következményei lettek volna a másik céggel való összevonásnak a Vanczer család számára?

## ◀ KÉRDÉSEK AZ ESET MÁSODIK SZAKASZÁHOZ

1. A végleges döntés az ügyvezető felelőssége, de kiket kellene bevonnia a döntési folyamatba, a helyzet értékelésébe? Csak családtagokat, vagy bárkit a különböző funkcionális területekről?
2. Milyen megoldási javaslatok vannak a cég számára? Indokolja őket!
3. Mindegyik megoldási javaslat kapcsán értékelje, vajon milyen változások következhetnek be a Szelep Kft. és a magyarországi szakkereskedelmi partnerek között!
4. Mindegyik megoldási javaslat kapcsán értékelje, vajon milyen változások következhetnek be a Szelep Kft. vezetése és a munkavállalók között!

## ◀ AJÁNLOTT IRODALOM

- Bódi-Schubert, A. (2011) A vevő-beszállító kapcsolat elméleti megközelítései és empirikus szemléltetésük. *Vezetéstudomány*, 42(2), 71. <https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/2563/1/vt2011n2p58.pdf>
- Csákné Filep, J., Kása, R., & Radácsi, L. (2018). Családivállalat-kormányzás – a nemzetközi szakirodalom kategorizálása a három kör modell tükrében. *Vezetéstudomány*, 49(9), 46–56. <https://doi.org/10.14267/veztud.2018.09.04>
- Csákné Filep, J. & Radácsi, L. (2020). Magyar mikro- és kisvállalkozások családivállalat-kormányzásának specialitásai. *Vezetéstudomány*, 51(12), 45–59. <https://doi.org/10.14267/veztud.2020.12.04>
- Csákné Filep, J., & Karmazin, G. (2016). Financial characteristics of family businesses and financial aspects of succession. *Vezetéstudomány*, 47(11), 46–58. <https://doi.org/10.14267/veztud.2016.11.06>
- Farkas, F. (2005) *Változásmenedzsment*. Akadémiai Kiadó.
- Kása, R., Radácsi, L., & Csákné Filep, J. (2019). Családi vállalkozások definíciós operacionalizálása és hazai arányuk becslése a kkv-szektoron belül. *Statisztikai Szemle*, 97(2), 146–174. <https://doi.org/10.20311/stat2019.2.hu0146>
- Kecskés, A. (2015) A vállalatfelvásárlások motivációi. In: *Tanulmányok Bodnár Imre Egyetemi Adjunktus Emlékére*. Pécsi Tudományegyetem, Állami-és Jogtudományi Kar. [https://real.mtak.hu/26962/1/KA\\_V%c3%a1llfelv.pdf](https://real.mtak.hu/26962/1/KA_V%c3%a1llfelv.pdf)