

NYILATKOZAT

Alulírott CSIZMADIA BALÁZS büntetőjogi felelősségem tudatában nyilatkozom, hogy a szakdolgozatomban foglalt tények és adatok a valóságnak megfelelnek, és az abban leírtak a saját, önálló munkám eredményei.

A szakdolgozatban felhasznált adatokat a szerzői jogvédelem figyelembevételével alkalmaztam.

Ezen szakdolgozat semmilyen része nem került felhasználásra korábban oktatási intézmény más képzésén diplomaszerzés során.

Tudomásul veszem, hogy a szakdolgozatomat az intézmény plágiumellenőrzésnek veti alá.

Budapest, 2020 év 11 hónap 29 nap

Csizmadia Balázs

hallgató aláírása

Nyilatkozat a szakdolgozat státuszáról (nyilvános, bizalmas)

Alulírott CSIZMADIA BALÁZS (Neptun kód JE1NWK) a
A VVR TRANS KFT. STRATEGIAI MENEDZSMENTJE

című szakdolgozatommal/zárodolgozatommal (továbbiakban mű) kapcsolatban az alábbiakról nyilatkozom:

- Kijelentem, hogy a mű BGE Dolgozattár repozitóriumába való feltöltésével más jogát nem sértem. Tudomással bírok arról, hogy az Egyetem a szerzői jogok meglétét nem ellenőrzi.
- Nyilatkozom, hogy a mű (a megfelelő rész aláhúzandó)
 - a bizalmas
 - a nyilvánosság számára hozzáférhető.
- Tudomásul veszem, hogy
 - szerzői jogsértés esetén az Egyetem az érintett dokumentum elérhetőségét a szerzői jogsértés tisztázása idejére átmenetileg korlátozza,
 - szerzői jogsértés esetén az érintett művet a Repozitórium adminisztrátora a Repozitóriumból haladéktalanul eltávolítja,
 - amennyiben a dolgozatomat a nyilvánosság számára hozzáférhetővé teszem, az egyetem a dolgozatot az interneten a nyilvánosság számára hozzáférhetővé teszi. Hozzájárulásom – szerzői jogaim maradéktalan tiszteletben tartása mellett – nem kizárólagos és időtartamra nem korlátozott felhasználási engedély.

Kelt: VÁC 20. 20. 11. 29.

Csizmadia Balázs

hallgató

s.k.

SZAKDOLGOZAT

Csizmadia Balázs

2020

BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM
KÜLKERESKEDELMI KAR
Nemzetközi gazdálkodás SZAK
Nappali tagozat
Nemzetközi üzletfejlesztés specializáció

A VVR Trans Kft. stratégiai menedzsmentje

Belső konzulens: Marosán György

Készítette: Csizmadia Balázs JE1NWK

Budapest, 2020

Tartalom

1. BEVEZETÉS	6
1.1 Téma indoklása	6
1.2 Kutatás célja	7
1.3 Kutatási kérdések	7
2. KUTATÁS MÓDSZERTANA	7
3. KUTATÁS VÁRHATÓ EREDMÉNYEI	8
4. IPARÁGI ÁTTEKINTÉS	8
5. VVR TRANS KFT.	10
6. AZ ÜZLETI VÁLLALKOZÁS	12
7. STRATÉGIA, STRATÉGIAI MENEDZSMENT	13
8. KÖRNYEZETELEMZÉS	16
8.1 PESTEL	17
8.2 Az iparági környezet elemzése	23
9. BELSŐ ERŐFORRÁS ELEMZÉS	27
9.1 SWOT- analízis	28
10. A FUVAROZÓI IPARÁG	31
11.A KIS ÉS NAGY VÁLLALATOK STRATÉGIÁJÁNAK ÖSSZEHASONLÍTÁSA	35
12. STRATÉGIAALKOTÁS – A JÖVŐ STRATÉGIÁJA	42
13. VÁLLALATFINANSZÍROZÁSI KITEKINTÉS	45
14. ÖSSZEFOGLALÁS	49
Felhasznált irodalom	51

Ábrajegyzék

1. ábra: Az áruszállítási teljesítmény megoszlása árutonna-kilométer alapján, 2018	9
2. ábra A működő vállalkozások számának megoszlása összevont gazdasági ágak szerint, 2018	11
3. ábra A stratégiai menedzsment elemei.....	14
4. ábra Pestel-elemzés.....	18
5. ábra Porter-féle öt erő modell	24
6. ábra SWOT-analízis.....	29
7. ábra GAP-tervezés	44

Táblázat jegyzék

1. táblázat A vállalkozás finanszírozásának lehetséges típusai	45
2. Táblázat A hiteltörlesztés alakulása	46
3. táblázat eredménykimutatás.....	48

1. BEVEZETÉS

Szakdolgozatomban egy esettanulmányt fogok elkészíteni, egy nemzetközi fuvarozó cégről. A témát a stratégiai menedzsment oldaláról fogom megközelíteni. Úgy vélem, hogy a 21. század globalizált világa és a nemzetközi kereskedelem folyamatos bővülése, fejlődése igazán érdekes témát kínál az elemzésre. Az igények folyamatos bővülése és a szűkösen rendelkezésre álló források hozzájárulnak a nemzetközi kereskedelem gyors fejlődéséhez. Az importált/exportált áruk nagy része közúton mozog, ugyanis nincs mindenhol kiépített iparvágány, vagy tengeri-folyami kikötő, reptér.

1.1 Téma indoklása

Jelenleg az áruk gazdaságos és gyors szállítása csak kamionok segítségével oldható meg. Ez egyet jelent azzal, hogy a fuvarozói cégek alapítása jelenleg, egy rendkívül csábító ötlet. A piacon jelen vannak a nagy fuvarozó cégek, mint a DHL, Agility, TNT vagy a UPS, de a növekvő kereslet egyre több kisvállalkozást hív életre. Ezen vállalkozások nem közvetlen ellenfelei a nagy cégeknek, ugyanis nem versenyezhetnek velük az árakat tekintve. A kisebb cégek előnyre tehetnek szert a rugalmasság biztosításával, illetve a kiemelkedő minőségű szolgáltatás nyújtásával.

Az általam elemezett vállalkozás, a VVR Trans Kft. is a kisebbek közé sorolandó. A cég kamionjai bármilyen árut képesek elszállítani, ami konténerbe van rakodva, legyen szó akár veszélyes árurol. A VVR Trans jelenleg alvállalkozóként dolgozik egy központi logisztikai vállalat alatt, amely kiszervezi a fuvarokat az alvállalkozóinak.

Úgy vélem érdemes elemezni ezt a vállalkozást, ugyanis jelenleg több cég is hasonló formában és feltételek mellett működik jelenleg a piacon. A jövőben ezen cégek száma növekedni fog, ugyanis a kereskedelem is bővülni fog, ezáltal még több áru fog mozogni az utakon. Egy kis vállalkozás számára éppolyan fontos, ha nem fontosabb, hogy tisztán lássa a helyzetét a piacon. A vállalkozások sikerét vagy bukását sokszor a vállalat irányítása, menedzsmentje határozza meg. Úgy vélem éppen ezért fontos a stratégiai menedzsment oldaláról átvilágítani a vállalkozást, így feltárva azokat a tényezőket, amelyek sikerre vezethetnek.

1.2 Kutatás célja

Kutatásom célja, hogy megvizsgáljak egy nemrég alapított vállalkozást, ami egy konkurenciával teli szektorban próbál fejlődni és piaci részesedést szerezni. A stratégiai menedzsment módszereivel feltárom a környezetet, amiben a cég működik, a lehetséges elérendő célokat és a rendelkezésre álló erőforrásokat. Céлом, hogy megmutassam milyen irányokba tud a vállalat előre haladni, specializálódni, érdemes lenne-e önállósodnia és milyen stratégiai kihívások várnak a cégre. A cég méretének növekedésével érdemes lehet újra gondolni a stratégiáját.

1.3 Kutatási kérdések

Dolgozatomban azt kutatom, hogy **milyen fejlődési lehetőségei** vannak a VVR Trans Kft.-nek a magyar piacon. Az elemzésemben kitérek a cég jelenlegi piaci helyzetére és a jövőbeli várható fejlődésére. Elemzem az iparági környezetet, milyen tendenciák vannak jelen a piacon, milyen változások várhatóak. **Összehasonlítom a vállalkozást** egy nemzetközi fuvarozó céggel, miben és hogyan tér el a stratégiájuk, vannak e közös pontok. Továbbá dolgozatomban keresem a választ, hogy **kik a közvetlen versenytársak**, hogyan lehet náluk jobbá, vonzóbbá válni a piacon. Megvizsgálom, hogy **egy hitelfelvétel milyen hatással lenne** a vállalkozásra, mennyi idő alatt térülne meg a felvett összeg, milyen előnyökhöz jutna a cég az azonnali tőkenövekménnyel.

2. KUTATÁS MÓDSZERTANA

Kutatásom során a stratégiai menedzsment eszközeit fogom alkalmazni az elemzéshez. Az esettanulmány alapjául vett VVR Trans Kft. vezetőjével személyes interjút készítek, amely megadja a számomra a szükséges adatokat a vállalatot illetően. Ezen felül a rendelkezésre álló irodalmat elemezve, vizsgálom meg a szállítmányozási iparágat és egy újonnan piacra lépő vállalkozás lehetőségeit. Nem elég csupán a belső adottságokat számításba venni, a külső környezetet is fel kell tárnunk. Egy vállalat nem lehet sikeres, ha csak a belső tényezők állnak a rendelkezésére és nincsenek meg a környezeti feltételek. Ez persze ugyan így igaz fordítva is, ezért fontos ezt a két szempontot egyszerre vizsgálni.

3. KUTATÁS VÁRHATÓ EREDMÉNYEI

Az elemzéstől azt várom, hogy megmutassa, érdemes e hosszú távon fenntartani az alvállalkozói viszonyt, vagy érdemes a cég fejlődésével kockáztatni és önálló tevékenységbe kezdeni. Mennyire profitábilis ez az alárendelt viszony, megérné e az önállósodás, ami azzal járna, hogy önállóan kellene a fuvarokat szervezni, megkötni a szállítmánybiztosítást és árajánlatot kalkulálni. Ezen felül feltárom, hogy milyen irányba kellene esetlegesen szakosodnia a cégnek.

Nemzetközi szállítmány esetében magasabb díjakkal kalkulálhat, de a fuvarok is nagyobb díjszabásúak. Továbbá nemzetközi viszonylatban több versenytársa akad, mint belföldön. A belföldi fuvarozás esetében alacsonyabb díjakkal és kevesebb versenytárssal tudna működni, azonban kisebb árrést tudna csak realizálni.

Az általam használt SWOT analízis megmutatja a vállalatban rejlő erősségeket és lehetőségeket, de feltárja a gyengeségeket és fenyegetéseket is. A SWOT elvégzése után látni fogom a vállalatnak hová kell koncentrálnia a figyelmét. A PESTEL elemzéssel a környezetét vizsgálom, ami tendenciákat azonosít. Ezek fontosak minden vállalat számára a mai gyorsan változó világban.

A Porter féle öt erő modell vállalatra való felírása után látni fogom, hogy milyen az iparági környezet, kik és hogyan tudják befolyásolni a vállalkozás jövőjét. A modell segítségével átfogóbb képet kapunk a cég piacon elfoglalt pozíciójáról.

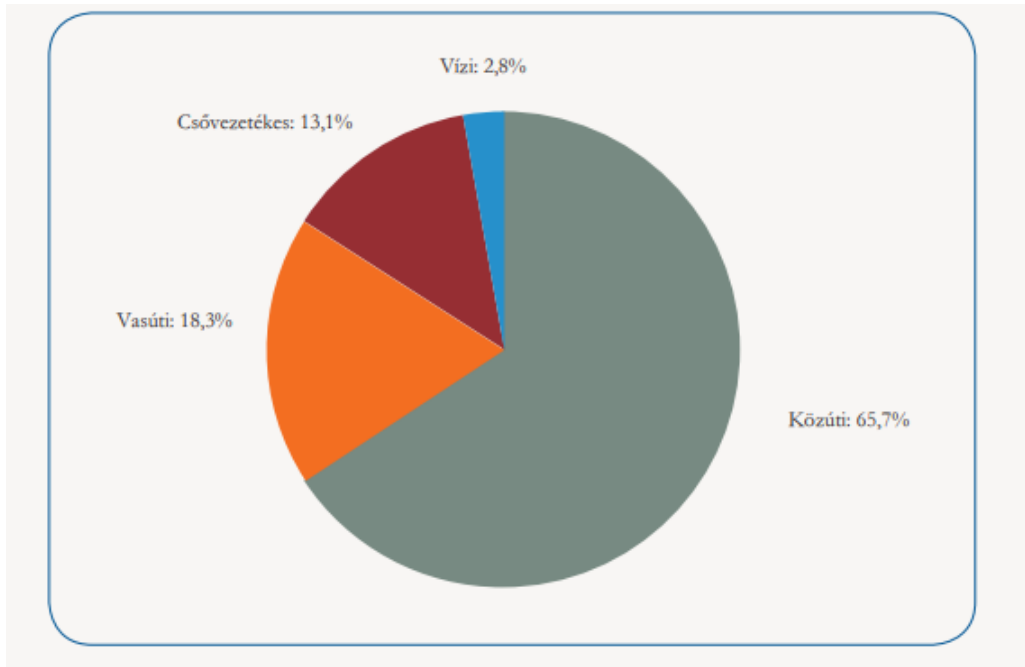
Az általam elemzett szempontok minden vállalkozás életében fontosak. Minden vállalatnak el kell készítenie a saját stratégiáját, ami mentén cselekedni fog, illetve ezt bizonyos időnként felül kell vizsgálnia, módosítania kell. A stratégiai elemzés fontos részét képezi az üzleti terveknek is, így célszerű akkor is elkészíteni, ha egy vállalkozás hitelhez szeretne folyamodni, aminek a feltétele egy kidolgozott üzleti terv.

4. IPARÁGI ÁTTEKINTÉS

A kereskedelem már az emberi lét kezdete óta fejlődik és bővül. A nemzetek már korán felismerték, hogy az egymással való kereskedelem, kölcsönösen előnyös lehet mind a két fél részére. Az áruk adás-vétele országhatárokat, régiókat majd kontinenseket is elkezdett átívelni. Mára, a 21. században, már globalizált kereskedelemről beszélhetünk, ahol nem ritka, hogy egy-egy termék az élete során bejárja az egész bolygót. Gondoljunk csak bele, hogyan juthat el

egy délamerikai gyümölcs (például a banán) egy európai országba. A válasz, a kereskedelem útján. Összehangolt, országokat átívelő munkára és együttműködésre van hozzá szükség.

1. ábra: Az áruszállítási teljesítmény megoszlása árutonna-kilométer alapján, 2018



Forrás: (ksh.hu, 2018b)

Az áruk szállításának számos módja létezik, a megfelelő szállítási mód kiválasztása mindig célország és áruspecifikus. A termékek szállíthatók hajón (tengeri, folyami), repülön, vasúton, valamint közúton is. Magyarországon a legelterjedtebb forma a közúti fuvarozás (65,7%), amit a vasút (18,3%) követ, majd a csővezetékes (13,1%) (pl: gáz) és a vízi (2,8%). A Duna mára már hajózható folyó, ám az időjárás (árvizek, fagyok, apályok) nagyban korlátozzák a forgalmát. (ksh.hu, 2018b)

A tengeri fuvarozás a legelterjedtebb szállítási mód, hiszen a hajók hatalmas mennyiségű és súlyú árut képesek mozgatni relatíve olcsón. A hátránya, hogy rendkívül lassú és speciális csomagolást igényel. Például a tengeri fuvarozás esetében a sós víz és levegő, ami heteken keresztül éri az árut beindíthat oxidációs folyamatokat.

A légi úton való árutovábbítás a leggyorsabb és legbiztonságosabb mód a számos előírás miatt. Ez a mód a legköltségesebb és a leginkább időjárásfüggő. A vasúti szállítás a vízihez hasonlóan relatíve alacsony költséggel bír, azonban a folyamatos rázkódás kárt tehet az áruban, továbbá kevés helyen van kiépített iparvágány.

A negyedik szállítási mód a közút, ami minden szállítási mód esetében nélkülözhetetlen. Az áruk a rendeltetési helyükre szinte csakis a közúti szállítás közbenjártásával szállíthatók. A kikötőből, reptérről, vasútállomásról el kell juttatni az árut és ehhez a közúti szállítás a legmegfelelőbb. A kamionok nagy mennyiségű és súlyú árut tudnak szállítani meglehetősen gyorsan. Az úton való szállítás rengeteget fejlődött a kezdetek óta és még továbbra is rengeteg lehetőség van a továbbfejlesztésre.

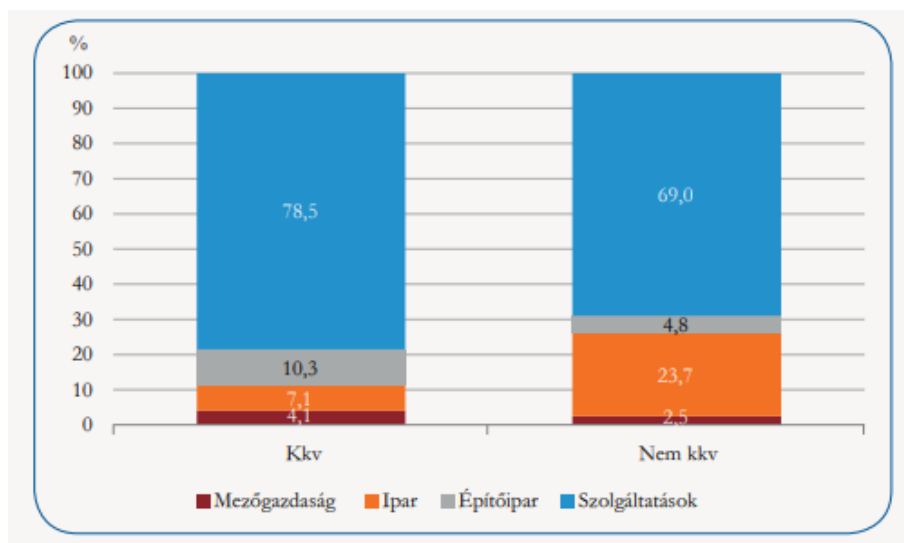
A KSH adatai szerint a belföldön végzett áruszállítás teljesítménye 2019-ben összesen 200.423 ezer tonna volt. Ebből közúton szállított áru 166.231 ezer tonna volt. Ez a szám jelentősen felülmúlja a vízi úton szállított áruk tömegét, amely 122 ezer tonna szállított áru volt. (ksh.hu, 2019a) Ha a nemzetközi viszonylatban szállított árut vizsgáljuk, láthatjuk, hogy 2019-ben 35.958 ezer tonna árut szállítottak a közúton és 8470 ezer tonna árut a vízen. (ksh.hu, 2019b) A KSH adatai jól mutatják, hogy milyen fontos szerepet tölt be a közúti áru fuvarozás a szállítmányozási szektorban.

5. VVR TRANS KFT.

A szakdolgozatomban elemzett vállalkozás a VVR Trans Kft. A céget 2019-ben alapították, így egy induló vállalkozásról beszélhetünk. A cég akkori alapítója és egyedüli tulajdonosa jelenleg is egymaga vezeti a céget. A dolgozatomban elkészítésekor 20.000.000 HUF a cég jegyzett tőkéje és fő tevékenysége a közúti áruszállítás. Az alapításkor, csupán egy kamionnal rendelkezett a vállalkozás, ami rövid időn belül kétszeresre nőtt és jelenleg már három kamionnal rendelkezik.

A cég a gazdasági ágazatokat tekintve a szolgáltatási szektorban helyezkedik el. Ez a szektor az elmúlt években jelentős bővülésen ment át, a legtöbb szektort pedig jelentősen maga mögé utasította. A kis és középvállalkozások esetében a szolgáltatások aránya 78,5% még a nem kkv-k esetében is jelentős 69%. Az adatokat elemezve láthatjuk, hogy ez a szektor a jövőben is megfogja tartani vezető szerepét a hagyományos ágazatokhoz képest, mint az ipari vagy mezőgazdasági szektor. (ksh.hu, 2018a)

2. ábra A működő vállalkozások számának megoszlása összevont gazdasági ágak szerint, 2018



Forrás: (ksh.hu, 2018a)

A cég vezetője már korábbról rendelkezik cégvezetési ismeretekkel, előző vállalkozását több mint 20 évig irányította egyedül profitábilisan. Az áru fuvarozási ágazat sem ismeretlen számára, ugyanis korábban egy zöldséges üzletet üzemeltetett, ahova napi szinten maga szállította az árut.

A cég jelenleg alvállalkozóként tevékenykedik egy szállítmányozó cég mellett. A fővállalkozó kiközvetíti a munkát az alvállalkozói számára, akik végrehajtják a fuvarozást. A fő vállalkozás feladata megtervezni az áruk szállításának leghatékonyabb módját, leszervezni a fuvart, kapcsolatot tartani a megbízókkal, szélesíteni az ügyfélkört, biztosítani a szükséges feltételeket. Az alvállalkozók teljesítik a kiközvetített munkát, feladatuk a kamionjaik karbantartása, a saját cégük és alkalmazottaik menedzselése. Az alvállalkozói-fővállalkozói jogviszony előnyös mind a két fél részére.

Ezzel a felosztással minden cégnek elég egy irányba szakosodnia és az így keletkező feladatokat ellátnia. Az alvállalkozóknak nem kell foglalkozniuk a fuvarszervezéssel, a megrendelőkkel való kapcsolattartással, az adminisztratív feladatokkal és az újabb ügyfelek felkutatásával. A fő vállalkozás az áruszállítási szakértelmét használja, nem feladata az alvállalkozói kamionflottának a karbantartása, a sofőrök fizetésének lebonyolítása és az alvállalkozások vezetése.

A fővállalkozás jelenleg 30-35 alvállalkozóval dolgozik együtt, akik napi szinten összesen 50-60 fuvart tudnak teljesíteni. A cégek belföldön és nemzetközi viszonylatban is teljesítenek megbízásokat. A külföldi fuvarok jellemzően több napot vesznek igénybe, bár nem

ritka az egy nap alatt teljesíthető országhatárt átlépő fuvarozás sem. A VVR Trans és a többi alvállalkozó is kizárólag olyan pótkocsikat használ fuvaraikhoz, amelyek konténerek szállítására alkalmasak. A felépítmény szerint többféle pótkocsi is létezik, mint például a ponyvás, dobozos, tartálykocsi vagy a konténeres.

6. AZ ÜZLETI VÁLLALKOZÁS

Most, hogy megismerkedtünk az elemezni kívánt vállalkozás alaptulajdonságaival, nézzük meg, milyen is pontosan az üzleti vállalkozás és hogyan épül fel. Minden vállalat célja kettős: egyrészt a fogyasztói igények kielégítése, másrészt a profitszerzés a fennmaradáshoz és a működés folytatásához. Ahhoz, hogy ezek megvalósuljanak, szükség van befektetett tőkére és kielégítendő fogyasztói igényre. (Chikán, 2017)

Fontos megjegyeznünk, hogy léteznek vállalatok, amelyek képesek maguk megteremteni a még nem létező igényeket és így piacot teremteni a terméküknek, szolgáltatásuknak. Hogy üzleti vállalkozásról beszéljünk, a szervezetnek önállónak kell lennie, a körülményeket a saját szempontrendszer szerint kell értékelnie és erre megalapozott döntéseket kell hoznia. (Chikán, 2017)

A folyamatos működés feltétele, hogy ráfordításai ne legyenek magasabbak, mint a bevételei. Ez nyilván nem képzelhető el állandó jelleggel, lehetnek időszakok, ahol veszteséget realizál, vagy legalábbis nem termel profitot. Ezek alapján, egyértelműen látszik, hogy minden vállalkozás kockázatot vállal a nyereség reményében. Amikor befekteti pénzét, tőkéjét, erőforrásait, nem tudhatja biztosan, hogy megtérül-e az áldozat vállalása. (Vecsenyi, 2018)

Minden szervezetnek meg kell határoznia a saját küldetését és ezen keresztül a stratégiáját. A kitűzött cél minden vállalkozás esetében más és más. El kell dönteni, hogy kik lesznek a fogyasztóink, milyen igényeiket kell kielégítenünk, milyen módon fogjuk ezt megtenni. A meghatározott küldetés segít elhatárolódnival más szervezetektől és kifejezni a tevékenység lényegét. A célok meghatározása után az oda vezető stratégiát is ki kell alakítani. (Salamonné, 2000)

Amikor a stratégia alkotás szakaszába ér egy szervezet, meglepő lehet, hogy az embereknek mennyire más és más az elképzelésük erről. Vannak, akik egy cselekvési tervet szeretnének készíteni, vannak, akik a küldetést akarják formálni, kialakítani és vannak, akik az égető ügyekre szeretnének megoldást találni. A vezetésnek kell eldöntenie, hogy miként akar állást foglalni a jövőt, munkatársakat és a környezetet illetően. (Salamonné, 2000)

A vezetés akar e a változások irányítója lennie, vagy hagyja, hogy a környezeti tendenciák, a belső érdekek alakítsák az eredményt. Irányvonalakat akar meghatározni, vagy pontos és részletes tervet akar készíteni. Felhasználja a munkavállalók ismereteit, tapasztalatait ezzel önállóságot adva nekik, vagy mindent a felső vezetés szintjén akar eldönteni. (Salamonné, 2000)

7. STRATÉGIA, STRATÉGIAI MENEDZSMENT

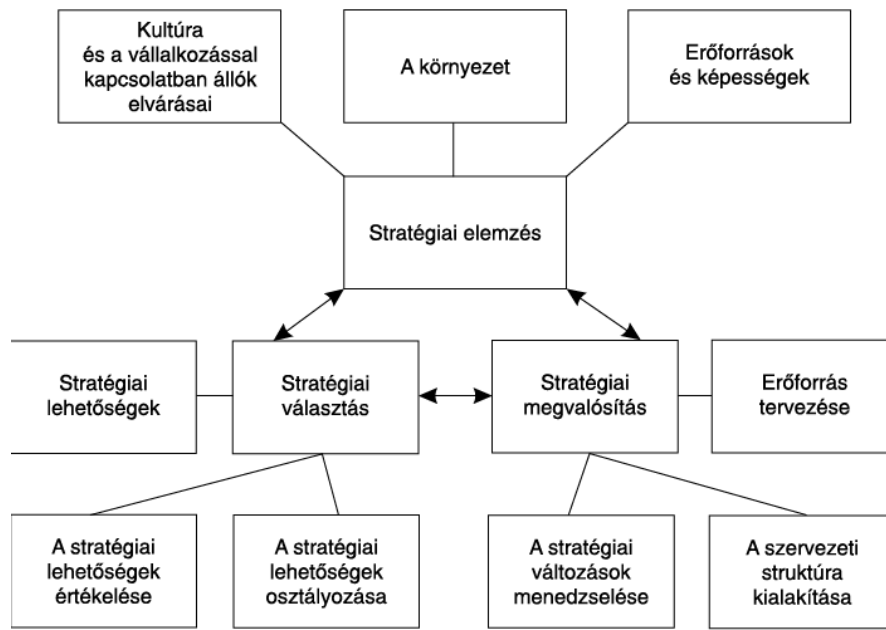
Ahhoz, hogy megérthessük mi is az a stratégiai menedzsment és miért van rá szükség a vállalatok életében, először meg kell ismerkednünk az alapfogalmakkal. Napjainkban, a **stratégia** kifejezést gyakran használjuk. A szó gyökerei az ókori Görögországig nyúlnak vissza, ahol a katonai hadvezérek, a **strategos**-ok irányították a hadseregeket a csatatéren. Ezek alapján a stratégia **„az ellenfél cselekedetének előrelátása, meglepetést okozó és az ellenfelet hátrányba hozó manőverek megvalósítása, és az erőforrások ezt megalapozó elosztása.”** (Marosán, 2006)

Ha ezt a meghatározást alkalmazzuk a vállalatokra is, láthatjuk, hogy a piacgazdaság és a verseny folyamatos kihívások, küzdelmek elé állítja a cégeket. Ebben a versengő közegben kell a vállalatoknak” túlélniük”. Egyetlen egy szervezet sem képes hosszú távon fennmaradni a számára megfelelő stratégia nélkül, legyen szó akár profit orientált vagy nonprofit szervezetekről. Egy kisvárosi uszodának épp úgy el kell készítenie a saját stratégiáját, mint a nagy multinacionális cégeknek.

Ezek alapján a stratégia a szervezet hosszú távú jövőjével, magatartásával foglalkozik, célja, hogy a szervezetet előnybe részesítse a versenytársaival szemben és ezt az állapotot fenntartsa. Továbbá a stratégia iránymutatást ad a vezetésnek, merre érdemes haladnia, melyik irányba kell fejleszteni és melyikbe nem. (Simai-Gál, 2020)

A stratégia segít a környezetből érkező hatások megfelelő kezelésében, a környezethez való alkalmazkodásban. Hatással van a szervezet erőforrásaira, segíti a megfelelő elosztásukat, felhasználásukat. Rendkívül fontos minden társaság életében, hogy megfelelően alkalmazza a pénzügyi, technológiai, emberi és fizikai erőforrásait. A stratégiában ezeken felül megjelenik a szervezet, illetve az azt létrehozó(k) vágyai, szándékai, céljai. (Simai-Gál, 2020)

3. ábra A stratégiai menedzsment elemei



Józsa, 2016, Forrás: https://mersz.hu/hivatkozas/dj157m_7_p21#dj157m_7_p21

A stratégia szó körbejárása után, elemzem, hogy mit takar pontosan a stratégiai menedzsment fogalma. A szervezetek működése, mindennapjai során különböző kihívások, problémák merülnek fel. Ezen feladatok megoldásával, irányításával foglalkozik a stratégiai menedzsment. Fontos, hogy el tudjuk különíteni a feladatokat jellegük szerint: létezik operatív menedzsment és stratégiai menedzsment. (Marosán, 2006)

Az operatív menedzsment feladata, hogy biztosítsa a szervezet folyamatos működését, a mindennapi ügyek révén. A problémái az idősíkot tekintve heteket, hónapokat ölelnek fel, kiterjedésük egy-egy régiót érint és csak a vállalaton belüli egységekre, részegységekre korlátozódnak. A problémák, amelyekkel az operatív menedzsmentnek meg kell küzdenie, nem veszélyeztetik az egész szervezet fennmaradását. Ezekkel szemben, a stratégiai menedzsment feladatai az idősíkot tekintve években mérhetőek, komplexek, az egész szervezetet érintik és a szervezet életben maradása múlik rajtuk. Összefoglalva megállapíthatjuk, hogy a különböző problémákat, különböző szinteken kell kezelni. A stratégiai menedzsment a cég környezetét, belső erőforrásait és érdekeit elemezve deríti fel a különböző tényezőket mint, a versenytársak, az iparági környezet, érdekcsoportok, fejlesztési célok. (Marosán, 2006)

A stratégiai elemzés fontos részét képezi az üzleti tervnek is, melyet minden induló vállalkozásnak el kell készítenie, ha hitelhez szeretne folyamodni, vagy csupán az ötlet életképességét szeretné vizsgálni. Egy megfelelően elkészített üzleti terv első lépése a piac

áttekintése. Az elemzés során feltárul a már megszerzett piaci pozíció és az esetleges piaci rés, amelyet le lehetne fedni. (Nábrádi-Pupos, 2010)

Ezek alapján elmondható, hogy az üzleti terv a vállalkozás konkrét céljainak kidolgozása, számszerű adatok elemzése, egy meghatározott időkeretet figyelembe véve. A terv elkészítésének többféle motivációja lehet. Szolgálhat egyfajta modellként induló vállalkozásoknak, amik kíváncsiak mennyire megvalósítható az ötlet. Ezen kívül szolgálhat meglévő vállalkozásoknak fejlesztéshez, teljesítményértékeléshez, új tulajdonosok bevonására vagy éppen az üzleti partnerek számára. A stratégiaalkotás fontos részét képezi az üzleti tervnek, ugyanis szolgál egyfajta visszajelzőként a múltbeli teljesítményről, de a jövőbeli fejlesztéseknek is alapköveként szolgál. Egy jól kidolgozott stratégia vonzó lehet az üzleti partnerek szemében és így juthat a vállalkozás külső forráshoz, finanszírozáshoz. (Nábrádi-Pupos, 2010)

Az elemzés során továbbá feltárul a cég piaci vonzereje, amit besorolhatunk gyenge, közepes vagy erős kategóriába. Ha az időhorizonton egy hároméves időtávot vázolunk fel, nagy valószínűséggel átfogó képet kapunk egy termék vagy szolgáltatás fejlesztési, bővítési vagy építési életgörbéjéről. Ezen elemzések nagy dinamikusságot biztosítanak az üzleti tervnek, amelyeknek valódi értéke sok esetben nem az elkészített terv, hanem a tanulási folyamat, ami a terv elkészítéséhez szükséges. (Varsányi, 1996)

A piac vizsgálata mellett a többi gazdasági tényező hozzáállását, magatartását is figyelembe kell venni, mint a versenytársak, partnerek, pénzintézetek, hogy a szervezet felkészülhessen a jövőben bekövetkező hatások megfelelő reagálására. Ezekon felül, vizsgálni kell a gazdaságpolitika és az üzleti környezet hatásait, amelyek lehetnek támogatóak vagy akadályozóak. Még a stratégiai elemzéseknél a hosszabb távú hatásokat is figyelembe kell venni, addig az üzleti terv esetében a rövidebb távú előrejelzések a hangsúlyosabbak. (Varsányi, 1996)

A szervezeteket érő hatások elemzését és a rájuk kialakított válaszreakciókat a stratégiai tervezés és stratégiai vezetés fogalmai ölelik fel. A stratégiai tervezés időtartamát mindig az adott vállalat és annak környezete határozzák meg. A terv jövőorientált, célja a bekövetkező hatások mellett biztosítani a szervezet sikeres működését. Alapvetően a jövőre vonatkozó tendenciákra, elemzésekre épít, de nem zárja ki a múltból hozott tapasztalatokat sem, amelyeket hasznosítani lehet. (Csath, 1990)

A felhasznált módszerek közül, azokra helyezi a hangsúlyt, amelyek a jövő jobb megismerését eredményezik, ezeken belül is a környezetet feltáró módszerek kapnak nagy hangsúlyt mind a tervezési mind a megvalósítási fázisban. Mivel az elemzések a jövőt

vizsgálják, ami igen képlékeny az egyenletben mindig van nagyfokú bizonytalanság. Irreális elvárás lenne a bizonytalansági tényező eliminálása, azonban törekedni kell a csökkentésére. (Farkas, 2016)

A stratégiai tervezés mellett a másik kulcstényező a stratégiai vezetés. A két fogalom részben elkülönül egymástól, ugyanis míg a stratégiai tervezés a stratégia kialakítására összpontosít, addig a stratégiai vezetés ezen túlmenően a megvalósításhoz szükséges feltételrendszer kialakítására és ennek ellenőrzésére koncentrál. A vezetéshez továbbá szükséges a környezet folyamatos, részletes és jövőorientált elemzése, a szervezet erősségeinek és gyengeségeinek őszinte feltárása, valamint a lehetőségek keresése és kiépítése. (Csath, 1990)

8. KÖRNYEZETELEMZÉS

Minden vállalat egy meghatározott, komplex környezetben működik, amely különböző, ám egymással összefüggő elemekből áll. A környezet elemzésekor, akár egy hagyma pucolásakor „kívülről indulunk a legtágabb környezetből és rétegről rétegre haladva jutunk el a legszűkebb környezetéhez a vállalkozásnak. Ahhoz, hogy a vállalatunknak kiválasszuk a megfelelő stratégiát és a környezet változásait számunkra előnyösen használjuk fel, elemeznünk kell a környezet egyes tényezőit. Léteznek olyan tényezők, amelyek előre prognosztizálhatóak, a megoldást előre el tudjuk készíteni és a probléma felmerülésekor már csak alkalmaznunk kell azt. Vannak azonban olyan helyzetek, amikor a változásokat nem tudjuk előre kiszámítani, azonnal és rögtönzött beavatkozást igényelnek. Ilyen eset lehet, amikor a kormányzat túl sűrűn változtat az adószabályokon vagy egyéb jogszabályokon. (Gazdag, 2010)

Egy szervezet környezetének elemzésekor három szférát különböztethetünk meg. Első a **mikrokörnyezet**, amely a legszűkebb határt jelenti, olyan tényezők tartoznak ide, amelyek közvetlen hatást gyakorolnak a szervezetre, éppen ezért működési környezetnek is szokták nevezni. A klasszikus vállalat koncepciójából kiindulva, ide sorolhatjuk a beszállítókat, akik nyersanyaggal, munkaerővel vagy szolgáltatásokkal látják el a szervezetet, éppen ezért egyfajta függőség alakul ki. (Dinya, 2005)

A beszállítók mellett a vevők/fogyasztók is ide sorolandók, akik a vállalat célbázisát képezik, egyéni igényekkel lépnek fel, amik kielégítésre várnak. Ők generálják a vállalat bevételét és ezáltal biztosítják a folyamatos működését. A versenytársak, lehetnek iparágon belüliek, azaz közvetlenek és iparágon kívüliek, azaz közvetett versenytársak. Általában a

közvetett versenytársak helyettesítő termékeket kínálnak a piacon, így teremtve versenyhelyzetet. (Dinya, 2005)

Léteznek még közvetítők, akik az ellátási láncban segítenek a termékeket, szolgáltatásokat eljuttatni a fogyasztóhoz, végfelhasználóhoz. A médiára és a közvélemény alakítására is nagy figyelmet kell fordítani minden szervezetnek, hiszen ez kedvezően vagy éppen kedvezőtlenül befolyásolhatja a szervezet működését. (Reketye-Törőcsik-Hetesi, 2016)

A második szféra a **makrokörnyezet**, ahol olyan tényezők találhatóak, amelyek a működési környezetet befolyásolják. Ide tartoznak a demográfiai összetevők, mint például az etnikai összetétel, a korfa, a képzettségi szintek. Ezen tényezők mind a humán erőforrás, mind a fogyasztói oldalon fontos szerepet játszanak. A gazdasági faktorok, mint az infláció, árfolyampolitika, hitelpolitika, vásárlóerő kiemelt figyelmet érdemelnek. (Deutsch-Jelen, 2019)

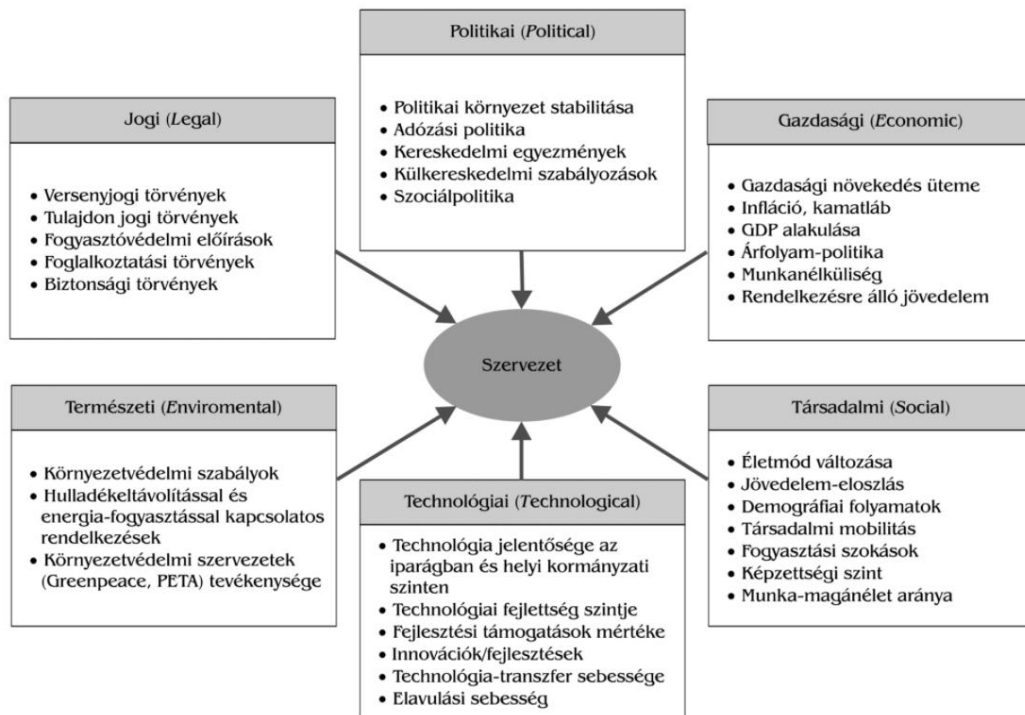
A természeti környezet, a nyersanyag ellátottság és az energiaforrások szempontjából fontos. A technológiai környezetet kiemelt figyelemmel kell kísérni, mert egy-egy új trend, képes gyökeresen megváltoztatni a piac eddigi álláspontjait, nézeteit. A politikai környezet a jogi keretrendszert adja, amelyben a szervezetek működnek, a társadalmi környezet pedig a kultúrát és az uralkodó értékrendet. (Deutsch-Jelen, 2019)

A harmadik szféra a **globális környezet**, amely a mai globalizált világban talán a legfontosabb. A világ egyik pontján kialakuló trendek hatással vannak a világ összes szervezetére, éppen ezért fokozott figyelmet kapnak azon részlegekben, amelyek a stratégia kialakításán dolgoznak. (Deutsch-Jelen, 2019)

8.1 PESTEL

A PESTEL elemzés szolgál a legtágabb környezeti elemzésre, amellyel azonosíthatók a legfontosabb környezeti tendenciák. Maga a PESTEL kifejezés angol szavak kezdőbetűiből áll össze: Political (politikai), Economic (gazdasági), Socio-cultural (társadalmi-kulturális), Technological (technikai), Environmental (környezeti), Legal (jogi). Az elemzés fő célja, hogy felkutassa és azonosítsa azokat a lehetséges változásokat, amelyek a környezet jelenlegi és a jövőbeli állapota között várhatóak. Továbbá segít a tendenciák minősítésében is aszerint, hogy kedvezően hatnak-e a cég életére vagy negatívan befolyásolják azt. Az elemzés segíti a szervezeteket, hogy ne csak a felmerült problémákat tudják orvosolni, hanem a probléma elébe menve elkerülni azt. (Balaton-Tari, 2016)

4. ábra PESTEL-elemzés



Forrás: Balaton-Tari, 2016, https://mersz.hu/hivatkozas/dj114seut_29_p4#dj114seut_29_p4

A következőkben elkészítem a PESTEL elemzést aktualizálva a jelenlegi helyzetre és az általam választott vállalkozásra.

Politikai tényezők:

- kormányzati stabilitás: Az ország politikai rendszere stabil, amelyet bizonyít a jelenlegi kormány többszöri megválasztása és a választásokon kapott magas szavazati arány.
- EU csatlakozás: Magyarország 2004. május 1-étől teljes jogú tagja az Európai Uniónak. A csatlakozás számos előnnyel járt az ország számára, mint például a piac bővülése. A csatlakozás révén 446 millió potenciális fogyasztó vált elérhetővé a magyar vállalatok számára. A csatlakozás révén megélénkült a külkereskedelem is és ezzel párhuzamosan bővült a szállítmányozási szektor is.
- Kormányzati támogatások: Jelenleg a vállalkozások számos pályázaton indulhatnak, amelyek elnyerése anyagi támogatást jelent a számukra. A COVID 19 világjárvány következtében a magyar állam támogatja a kis és

középvállalkozásokat igen kedvező, közel 0 %-os kamatozású hitelekkel. Ezeken felül számos EU-s pályázat is elérhető a magyar vállalkozások számára, amelyek vissza nem térítendő támogatás formájában nyújtanak segítséget a fejlesztésekre.

- Stratégiai ágazatok: A kormány kiemelt figyelmet fordít a szállítmányozási iparágra, ugyanis Magyarország aktív külkereskedelmet folytat számos országgal, így hatalmas mennyiségű áru mozog az utakon.
- Versenyjogi törvények: A jelenleg hatályban lévő törvények értelmében az állam folyamatos ellenőrzést gyakorol a piaci versenyhelyzet felett, szabálytalanságok észlelése esetén pedig bírságot vagy jogi szankciókat szabhat ki.
- Foglalkoztatási törvények: Magyarországon széleskörű és részletes szabályozás vonatkozik az alkalmazottak foglalkoztatására, a munkahelyi biztonságra és a munkavállaló jólétére (munkavédelmi előírások, munkába járás támogatása, munkanélküliek munkához segítése, kötelező pihenőidők kivétele.) A munkavállalók szabadságának felével a cég és a másik felével az alkalmazott rendelkezhet.

Gazdasági tényezők:

- Külkereskedelem: a 2008-as világgazdasági válság Magyarországon is kifejtette hatását. A termékek, szolgáltatások iránti kereslet lecsökkent, ami a termelő vállalatok kibocsátásának csökkenését eredményezte.
- Infláció: Dolgozatomban elkészítésekor az infláció szintje Magyarországon 4% körül mozgott. (mnb.hu, 2020a)
- Alapkamat: Az alapkamat szintje 0,6 % (mnb.hu, 2020b) amely alapján elmondható, hogy a gazdasági szereplők nem részesítik előnybe a megtakarításokat az alacsony kamatszint miatt.
- Árfolyam politika: Magyarországon a Forint árfolyamának meghatározását és korrigálását és stabilizálását az MNB végzi. A 2020-as évben a HUF – EUR árfolyam rekordalacsony értékeket mutat. A Magyarországon termelő, ám árbevételüket EUR-ban realizáló vállalatok előnyre tehetnek szert a gyenge Forintnak köszönhetően. Mindezek ellenére azon szervezetek, akik a

megtermelt javaikért Forintot kapnak, de költségeiket Európában kell fedezniük hátrányból indulnak.

- Munkanélküliség: A munkanélküliségi ráta 4,8 % volt 2020. májusa és júliusa között. Ez az érték egy növekvő tendenciát mutat a koronavírus járvány hatására bekövetkező csoportos leépítések, elbocsátások és megszorítások miatt. A munkanélküliek számának növekedésével arányos nőtt az aktívan munkát keresők száma is. (ksh.hu, 2020a)
- Fogyasztási szokások változása: A 2020-as évben a világjárvány következtében változás figyelhető meg a fogyasztói szokásokat illetően. Az emberek otthonról történő munkavégzése, az utazások korlátozása és a vendéglátó, szórakoztató egységek bezárása az üzemanyag kereslet drasztikus csökkenését eredményezte. A csökkenő kereslet következtében az üzemanyagárak is esni kezdtek mind a gázolaj, mind a benzin tekintetében.

Társadalmi tényezők:

- Demográfia: Magyarország népessége jelenleg nem éri el a 10 millió főt. A népesség folyamatosan csökkenő tendenciát mutat, ami részben a korfának köszönhető. A társadalomban alacsony a születések száma, így a népesség nem képes reprodukálni önmagát, miközben a lakosság folyamatosan elöregszik. A kormányzat különböző anyagi és adózási támogatásokat nyújt a lakosságnak, így próbálva ösztönző erőt biztosítani.
- Társadalmi mobilitás: a mai kor munkavállalója sokkal mobilisebb, mint régen. Már nem csak a szoros lakóhelye körül keres munkát, hanem hajlandó ingázni vagy elköltözni is. A multinacionális vállalatok megjelenésével egyre divatosabbá vált a munkaidő kitolása és nem ritka a napi 10 órás munkarend sem. A szakmai képzettséget illetően egyre több és több kurzus, tanfolyam áll az érdeklődők rendelkezésére. A tudás megszerzése az internet korában könnyűvé és gyorsá vált. Elmondható az is, hogy az egyes csoportok életmódja jelentősen eltér, a jövedelmek elosztása nem igazságos a társadalmon belül. Ezek a tényezők folyamatos nyomást helyeznek a társadalom tagjaira. Az országból elvándorlók száma is növekvő tendenciát mutat, főleg a nyugati országok irányába.

- **Egészségügy helyzete:** Magyarországon mindenki rendelkezik Társadalom biztosítással, ami betegség esetén ingyenes orvosi kezelést tesz lehetővé. Az egészségügy színvonala viszonylag alacsony, ami a kormányzat felőli támogatások hiányának eredménye. Napjainkra egyre divatosabbá vált a magánegészségügyi biztosítások használata.
- **A képzettség alakulása:** Jelenleg számos tanfolyam és továbbképzés áll a tanulni vágyók rendelkezésére. Magyarországon számos, nagy múltú egyetem működik, ami alap és mesterképzést is kínál. Napjainkban igen divatosak az OKJ képzések, amelyek a középiskola elvégzése után nyújt továbbképzési lehetőséget, főleg a szakmunkák területén. A felsőfokú képzésre jelentkezők száma meghaladja a szakmunkás képzőket, ami hiányszakmákat eredményez. A jól képzett szakmunkások egy része kivándorol az országból, ami tovább rontja a helyzetet. Némely cég átvállalja a tanfolyam/ képzés díjait amennyiben a hallgató leszerződik velük. Ez jól megfigyelhető a teherautó jogosítványok esetében, ahol a fuvarozó cég kifizeti az oktatást, ha a munkavállaló a cégénél kezdi meg a munkáját.
- **Környezetvédelem és egészségtudatosság:** évről évre egyre nagyobb teret hódít magának a környezetvédelem és az egészségtudatos életmód. A fokozódó közúti forgalom növekvő feszültségeket szül, különösképpen a nagyobb városok, illetve a forgalmas utak melletti települések számára. A belső égésű motorok által kibocsátott káros anyagok tovább növelik a légszennyezettséget.

Technológiai:

- **K+F kiadások:** Hazánkban a K+F kiadások alulmaradnak az európai átlaghoz képest, ám megállapítható egy növekvő tendencia, ami bizakodásra ad okot. 2018-ben a magyar K+F kiadások elérték a történelmi csúcst, ugyanis 1,49%-ra emelkedett a GDP arányában (portfolio.hu) A 2020-as célérték az 1,8 % a 2030-as cél pedig a 3%. Meg kell jegyezni, hogy a többi európai ország jelenleg is 3% körüli értéket tudhat magáénak, így Magyarország az eredményével jelenleg csak a középmezőnybe ért fel. A magyarországi rekordérték az átalakított stratégiának köszönhető, amivel egyetemek és kutatóintézetek munkáját támogatja a kormány.

- Új technológiák: A globalizált világnak és az internetnek köszönhetően a technológiai fejlődés felgyorsult. Az új ismeretek az eddigieknél sokkal gyorsabban áramlanak a földrészek között. Az autóiparban és a szállítmányozási szektorban is jelennek meg folyamatos fejlesztések, újítások. A jelenlegi cél a károsanyag kibocsátás csökkentése, amit egyre szigorodó kibocsátási szabályokkal igyekeznek betartatni az államok. A jelenleg életben lévő legújabb előírás az EURO 6, ami 4,5 mg/km károsanyag kibocsátás írt elő maximumként. Ez egy szigorodó tendencia, így a jövőben további szigorítások várhatóak a határértékeket illetően. Az autógyártók és a kamiongyártók különböző adalékanyagok alkalmazásával tudnak megfelelni a jelenlegi szabályoknak, valamint a kipufogó rendszerbe szerelt kerámia szűrőkkel. A technológiai fejlődés további célkitűzése a közúti balesetek számának csökkentése, az önvezető autók kifejlesztése és elterjesztése.
- Elavulás: a 21. századra felgyorsult a technológia fejlődése és ennek következtében az elavulás is. Évről évre jelennek meg technikai vívmányok, amik pár év elteltével a piacon már csak középkategóriát jelentenek. Az autóiparban rendkívül jól megfigyelhető ez a tendencia, miszerint minden évben vagy második évben megjelenik egy újabb modell, újabbnál újabb funkciókkal.
- Számítógépesítettség alakulása: Ez a mérőszám növekvő tendenciát mutat, a kormányhivatalok, iskolák és egyetemek is beléptek a digitális korba, aminek köszönhetően egyre több funkció és szolgáltatás érhető el online. A fuvarozó szektor tekintetében a modern nyomkövető rendszerekkel a nap 24 órájában megállapítható hol tartózkodik a kamion. Ez egy esetleges meghibásodás, vagy eltulajdonítás esetében nagy segítséget nyújthat a rendőrségnek.

Környezeti:

- Környezetvédelem: ami ezt a témát illeti a társadalmi nyomásnak köszönhetően és a fokozódó ipar termelés okozta károk eredményeként egyre nagyobb szerepet kap a környezetvédelem a mindennapokban. Nem csak a károsanyag kibocsátás csökkentése, hanem a zajvédelem, természetvédelem is előtérbe kerül. Az autógyártók nem csupán marketingfogásként használják az új modellekbe épített környezetkímélő motorokat, hanem kötelező előírásként

kell teljesíteniük. Az új Európai Unió előírások szerint az üzemanyagoknak több biokomponenst kell tartalmazniuk, klímavédelmi okokból. Ezen szigorítások eredményei és hatásai csak hónapokkal évekkel később jelentkeznek, így annak kérdése, hogy a megnövelt biokomponens arány kárt tesz-e a modern motorokban még a jövő kérdése.

- **Energiafogyasztás:** a magas arányú gépesítettség egyet jelent a növekvő mennyiségű energiafelhasználással. A villanyautók tömeges használata megoldaná a problémát a nagyvárosok légszennyezettségét illetően, ám amíg az energia előállítása fosszilis anyagok égetéséből származik, ez csak a szennyezés lokációváltását eredményezi. A villanyautók töltése hatalmas többlet terhelést jelent az energia szolgáltatóknak és az elektromos hálózatoknak. Jelen állás szerint a nagy súlyú rakományok gazdaságos mozgatása nem oldható meg dízelmotorok nélkül.

Jogi:

- **Versenyjog:** Hazánkban jelenleg a 1996. évi LVII. törvény szabályozza a verseny feltételeit, így teremtve tisztességes feltételeket. A törvény célja, a tájékoztatás és a jogszabályi keretrendszer biztosítása. Védi az újonnan piacra lépő és a már piacon lévő gazdasági szereplőket. Az uniós tagság megköveteli, hogy a törvény harmonizáljon az európai törvényekkel. Fontos eleme a tisztességtelen verseny korlátozása és az üzleti titok védelme. (www.mie.org.hu)
- **Munkabiztonság szabályozása:** A munkavédelem feladata a dolgozó egészségének és munkaképességének a biztosítása. Jogszabályi keretek biztosítják a megfelelő munkaeszközök használatát a kötelező pihenőidők kivételét és a balesetek elkerülését. Jelenleg a 2012. évi I. törvény szabályoz minden munkával kapcsolatos kérdést.

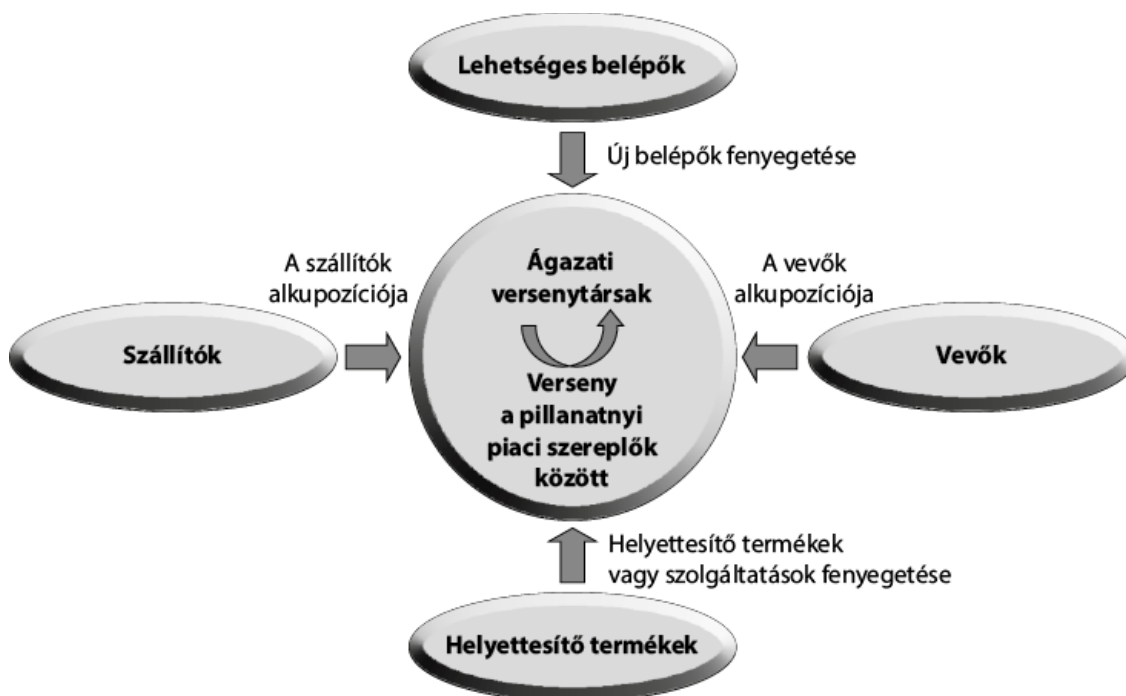
8.2 Az iparági környezet elemzése

Napjainkra a gazdasági folyamatok felgyorsultak és egyre bonyolultabbá váltak. A turbulensen változó környezet részletesebb elemzést kíván és a hagyományos elemzési eszközök már nem felelnek meg ennek a célnak. A szervezetek a piacon folyamatosan

versenyeznek egymással és ha nem képesek újabb fogyasztókat szerezni akkor egymás kárára tudnak csak fejlődni. Ezen tényező teszi igazán szükségessé, hogy egy vállalatnak ne csak a környezetét elemezzük, hanem magát a versenyt is.

A Michael Porter által alkotott „öt tényezős modell” vagy másnéven „Porter féle öt erő”, a mai napig kiválóan alkalmas arra, hogy felhasználjuk a stratégiai elemzés során. A modellben, öt különböző tényezőt, erőhatást különít el, amelyek hatással vannak a szervezetre és így a versenyre. A tényezők elemzése választ adhat az olyan kérdésekre mint, hogy milyen eszközök és képességek szükségesek ahhoz, hogy a vállalat megtarthassa versenyképességét vagy, hogy egyes iparágak miért jövedelmezőbbek másoknál. (Mészáros, 2002)

5. ábra Porter-féle öt erő modell



Rekettye-Törőcsik, 2016 Forrás: https://mersz.hu/hivatkozas/dj81bam_49_p1#dj81bam_49_p1

A modellben két tengely mentén lehet csoportosítani a tényezőket. Az egyik maga az adott iparág. A szervezet és annak üzleti egységei, amelyek az iparágban tevékenykednek, önálló stratégiát dolgoznak ki. Ezen összetevők elemzése segít megismerni az iparági trendeket, a jövedelmezőségi helyzetet és a várható változásokat. Az összetevők ismeretében alakítható ki terjeszkedő vagy visszahúzó stratégia. A modell másik tengelye mentén található a piaci szereplők magatartásának faktorai. Fontos megjegyezni, hogy a szervezet nem csak az azonos terméket előállító

vállalatokkal versenyez a piacon. (Mészáros, 2002) A következőkben tekintsük át, hogy a szakirodalom (Keszey – Gyulavári, 2016) alapján, milyen tényezői vannak a Porter-féle öt erő modellnek:

- **Az iparági verseny intenzitása:** A versengő piacon a vállalatok növekedni, terjeszkedni akarnak, egy szervezet akciói hatással vannak a versenytársakra és fordítva is, azaz a versenytársak lépései kihatnak a mi szervezetünkre is. Az alacsony termékkálájú szektorokban a szereplők igyekeznek kiemelni az előnyöket, ám ezek a többi versenytárs számára is biztosítottak. Az intenzitást meghatározza még az alternatív termékek elérhetősége, azaz, hogy milyen könnyen lehet átváltani egy termékről a másikra. Megállapítható, hogy a szállítmányozási iparág növekedési szakaszban van, a kereskedelem bővülésének köszönhetően. A fogyasztók elvárják, hogy az idegen országokban kapható termékeket is megvásárolhassák és azokat akár az otthonukba is szállítsák. A szektorban számos vállalat van jelen, de nem mindegyik közvetlen versenytársa a másiknak. Egyes cégek például csak túlméretes rakományokat szállítanak, míg mások veszélyes vagy hűtött áruszállításra specializálódtak. Ezek az eltérő profilok eltérő szaktudást és technikai erőforrást igényelnek, így a cégeknek a profilváltás nehezen és költségesen oldható csak meg. A verseny intenzitását fokozza a nemzetközi fuvarozócégek jelenléte a hazai piacokon is, akik kisebb hasznot realizálva, de olcsóbb fuvarozást ígérnek a megrendelőknek.
- **Új belépők fenyegetése:** Ha egy versengő piacon nő a konkurens cégek száma, növekszik a verseny intenzitása is. Az új belépők célja, hogy megszerezzék a már piacon lévő szereplők részesedését. Ha a méretgazdaságossági előnyöket vizsgáljuk, láthatjuk, hogy azokban a szektorokban, ahol nagy gyártási mennyiség kell az egységköltség alacsonyan tartásához, az új belépőknek hosszú időre lehet szükségük a megfelelő szérianagyság eléréséhez.

A nagy hozzáadott értéket igénylő iparágakban a megszerzett tudás előnyt biztosít a már régóta piacon lévők számára. Ha egy iparágban magasak a belépési költségek, azaz tőkeigényes termékről vagy szolgáltatásról beszélünk, csökkenthető az új belépők kockázata. Ha egy terméket a fogyasztó egy márkával azonosít, azaz nincs alternatív termék, nehéz helyzetbe kerülhet egy új piacra lépő. Ezeken felül, ha az elosztási csatorna hozzáférhetősége korlátozva van, nehezebben érhető el a fogyasztó, így ez is negatívan hat az új belépőkre.

A fuvarozói szektorba való belépés jogi szempontból egyszerűnek mondható, azonban rendkívül nagy saját tőkét igényel. Az autók megvásárlása, vagy éppen lízingelése, a

sofőrök magas fizetése és az utánuk járó járulékok nagy terhet rónak az új belépőkre. Továbbá a legtöbb megrendelő 30, 40 vagy még ennél is hosszabb fizetési határidőt igényel, azaz a cégeknek több héten keresztül kell finanszírozniuk a rendkívül magas költségeiket. Ilyen például az üzemanyag költség, bérek, szervízdíjak, útdíjak.

- **A vevők alkuereje:** A fogyasztókat, mint racionális haszonmaximalizáló tényezőket értelmezzük, azaz folyamatosan a jobb és az olcsóbb lehetőségeket kutatják a piacon. Amennyiben létezik helyettesítő termék és az arra való váltás tranzakciós költsége alacsony, a vásárlók a konkurens cég termékeit fogják preferálni. A másik meghatározó tényező a vevők koncentráltasága az adott piacon, azaz, hogy hány vevő akarja megvásárolni a terméket. Ezek alapján megállapítható, hogy azokon a piacokon, ahol magas a vevők alkuereje, nem vonzó a belépés a potenciális cégek körében. A vevők, megrendelők alkuereje igen magas ebben a szektorban, ugyanis a legtöbb esetben, a legalacsonyabb árajánlatot benyújtó cég nyeri meg a fuvart. A nagyobb flottából álló vállalatok megengedhetik maguknak az alacsonyabb nyereséget a fuvarokon, ugyanis egyszerre több tíz vagy több száz autójuk is teljesít megrendeléseket. Egy kisebb vállalkozásnak a magas üzemeltetési költségek miatt, nincs akkora mozgástere az árakat tekintve.
- **Helyettesítő termékek fenyegetése:** Ebbe a csoportba soroljuk azokat a termékeket, amelyek azonos vevői igényeket elégítenek ki, de nem egy termék kategóriába tartoznak. Például a Toyota és a Suzuki nem helyettesítő termékek, de az autó és a vonat már igen. Azokban a szektorokban, ahol több alternatíva is rendelkezésre áll, nehezebb a vállalkozásnak profitot realizálnia, ugyanis a kereslet nagymértékben meghatározza az árakat. A fuvarozást tekintve többféle fuvarozási mód is létezik. Repülő, hajó, vonat, közút. A megrendelő anyagi háttere, az áru jellemzői és a végcélt mérlegelve kell kiválasztani a megfelelő fuvarozási módot, módokat. A legtöbb esetben ezen lehetőségek együttesére van szükség az áru A pontból B pontba való eljuttatásához. Sok helyen nincs repülőtér, iparvágány vagy mélyvízi kikötő.
- **A szállítók alkuereje:** a 21. századra kialakult trendről elmondható, hogy a beszállító és a vevő között egy partnerkapcsolat kezd kialakulni, nem pedig rivalizáló viszony. A folyamatos üzleti kapcsolat és folyamatos fejlődés mindkét fél érdeke. Továbbra is elmondható, hogy akkor vannak jó alkupozícióban a beszállítók amennyiben magas a tranzakciós költsége a beszállítóváltásnak, nincs vagy drága a helyettesítő termék, illetve, ha a beszállító terméke magas hozzáadott értéket képvisel. A fuvarozásban nagy szerepet játszik a korábbi ismeretség, megelégedettség. Sok esetben egy ismert cég,

amely magas színvonalon, pontosan teljesít fuvarokat a megrendelőnél előnyt élvez egy olyannal szemben, aki kedvezőbb árat ígér, de kevésbé megbízható, professzionális.

9. BELSŐ ERŐFORRÁS ELEMZÉS

A szervezetek működését nagymértékben határozzák meg a rendelkezésre álló erőforrások, mint például a tőke vagy a munka. A munkavállalók azok, akik szellemi tudásukkal, fizikai cselekvésükkel működtetik a szervezetet, segítik a termelést. Ezért a tevékenységükért cserébe kompenzációt várnak el, szűken értelmezve fizetést. A vállalat számára az emberi erőforrás nem csak a működést segíti, de költségtényezőként is megjelenik. (Chikán, 2006)

A munkavállaló és a menedzsment érdeke ütközik, ugyanis a munkavállaló minél magasabb bért szeretne a munkájáért realizálni, míg a vállalat abban érdekelt, hogy minél olcsóbban, azaz kisebb költséget jelentve foglalkoztassa a munkavállalót. A munkavállaló elvárja, hogy a vállalat biztosítsa a megfelelő munkavégzés feltételeit, és fizetés formájában kompenzálja. A vállalat elvárja a munkavállalótól a tőle telhető legmagasabb szintű munkavégzést, precizitást. A két ellentétes érdek teszi igazán nehézé az emberi erőforrás gazdálkodást a szervezetek életében. (Chikán, 2006)

A megfelelő erőforrás rendelkezésre állását számos dolog befolyásolja. Egy konjunktúra ciklus előidézi a gazdaság fejlődését, ami növeli a munkaerő szükségletet. A fokozott kereslet, a nem megfelelően képzett munkaerőt is munkába állíthatja. Egy recessziós időszak növeli a munkaerőpiaci versenyhelyzetet, így ebben az esetben fordított folyamat játszódik le. (Deutsch-Jelen, 2019)

A 21. századra kialakult trendek alapján az emberi erőforrás tényező szerepe átértékelődött. A vállalatok versenyeznek a jól képzett munkaerőért, de az elvárásaik is nőttek, egyre kevesebb a hibázási lehetőség. Egy nagy tapasztalattal rendelkező sofőr könnyen talál munkát a fuvarozói szektorban, azonban, ha nem az elvárt színvonalon teljesít a cég könnyedén megválna tőle. Érdekes megfigyelni, hogy a munkavállalók igényei is megváltoztak a munkáltatóval szemben. Fontossá vált a biztos jövedelem, a tervezhető karrierút és a megfelelő infrastruktúra biztosítása. Az országok törvényhozásának is követnie kellett a trendeket, így egyre több törvényt alkottak, amely foglalkoztatást szabályozza és rögzíti a kötelelességeket és a jogokat. (Deutsch-Jelen, 2019)

Egy szervezet belső erőforrás elemzésekor, különböző kategóriákat tudunk elkülöníteni. A VVR Trans Kft. **pénzügyi erőforrásait** elemezve megállapíthatjuk, hogy magas a jövedelem termelő képessége (pl: a nemzetközi fuvarok magas díjazása). A cég mivel Kft. formában működik és nem egyéni vállalkozásként könnyen kaphat hitelt a pénzpiacon. A cég a befolyó bevételek nagy részét visszaforgatja a vállalkozásba, a flotta bővítésére vagy a járművek szerelésére.

Az **emberi erőforrásokat** illetően, a cégben jelenleg 3 sofőr dolgozik, akik több 10 év tapasztalattal rendelkeznek a szállítmányozás terén. A tulajdonos a cég alapítása előtt egyéni vállalkozóként dolgozott, a saját zöldséges boltját üzemeltette, szállította az árut, irányította a boltot. Korábbi tapasztalatainak köszönhetően, maga is képes ellátni az egyik sofőr szerepét, ha az váratlanul kiesne a munkából.

A **fizikai erőforrások** tekintetében, a vállalkozás jelenleg 1 telephellyel rendelkezik, a flottája jól szervizelt. Az esetleges meghibásodásokat a cég tulajdonosa képes elhárítani egymaga. Az eszközök kihasználtsága maximális, a sofőrök folyamatosan úton vannak, csak a kötelező pihenőket veszik ki.

A **technológiai erőforrások**: A cég a legkorszerűbb technikákkal működik, az autók 0-24h lekövethetőek a bennük lévő GPS segítségével. A sofőrök folyamatos kapcsolatban állnak a cég tulajdonosával, illetve a központi logisztikai vállalattal, aki a fuvarokat kiszervezi. Folyamatos internetes összeköttetésben állnak, így az információk, a hiányzó dokumentumok azonnal továbbíthatóak.

A **szellemi erőforrások**: A vállalkozás tulajdonosa a korábbi tapasztalatainak köszönhetően jártas a szállítmányozás világában. Ezen felül a központi vállalat is képes segítséget nyújtani az alvállalkozóinak bármely felmerülő probléma esetén, legyen az műszaki vagy ügyintézési.

A **hírnév és elismertség**: A cég jelenleg nem rendelkezik kiemelkedő hírnévvel. Az eddig teljesített fuvarok alapján a megrendelők meg voltak elégedve a kapott szolgáltatással, ami később jó referenciaként szolgálhat.

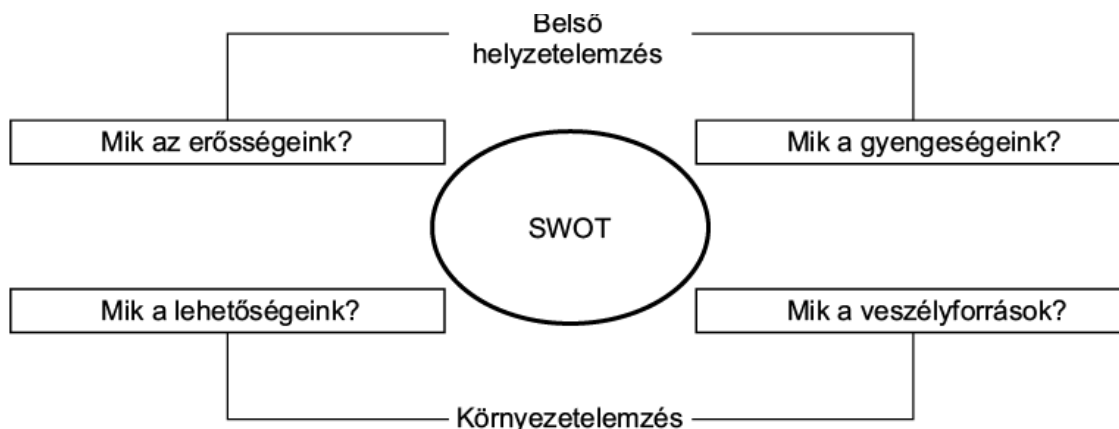
9.1 SWOT- analízis

Amikor egy szervezet stratégiáját vizsgáljuk, nem csak a jelenlegi fennálló helyzetet kell elemeznünk, hanem a jövőbeni tényezőket is számításba kell vennünk. Minden szervezet rendelkezik erős és gyenge pontokkal. Ezen pontok elemzésével megvilágíthatóak a jövőbeli lehetőségek és a fenyegetések is. A SWOT elemzés segítségével összhangba hozhatók a külső

és a belső tényezők hatásai. Az elemzés hozzájárul ahhoz, hogy a szervezet megismerje, milyen mértékben használja ki az erőforrásaiban rejlő adottságokat és hogyan képes reagálni a környezet változásaira. (Dr. Birher – Dr. Pucsek – Sándor – Dr Sztanó, 2006)

A szakirodalom alapján a SWOT négy részre osztható. A következőkben tekintsük át az elméleti hátterét (Csubák-Szijjártó, 2011) műve alapján. Maga a SWOT kifejezés az angol, **Strengths** (Erősségek), **Weakness** (Gyengeségek), **Opportunities** (Lehetőségek) és **Threats** (Fenyegetések) szavakból áll össze. Ezek után egyértelművé válik, hogy tartalmaz a jelenre vonatkozó részeket, amelyek a belső adottságokat elemzik (S, W) és a jövőre vonatkozó megállapításokat, amelyek a szervezet külső környezetét alkotják (O, T).

6. ábra SWOT-analízis



Blahó, Czakó, Poór, 2016, Forrás: https://mersz.hu/hivatkozas/dj73nm_103_p1#dj73nm_103_p1

- **Erősségek:** Ebbe a kategóriába soroljuk azokat a belső tulajdonságokat, amelyek megkülönböztetnek minket a versenytársaktól, amelyek jobbá teszik a mi vállalatunkat a konkurenciától. Ilyen lehet egy speciális gyártási folyamat ismerete, felhalmozott tudás, munkahelyi kultúra, csapatszellem, szaktudás.
A belső tulajdonságok elemzése, kiemelkedően fontos a vállalatirányítás számára, aki így visszajelzést kap, hogy mi az, amit jól csinálnak. Ezeken felül a jövő stratégiájának meghatározásának is az alapját képezi. Fontos itt megjegyeznünk, hogy ebbe a kategóriába nem rakjuk bele a külső környezet

kínálta előnyöket, hiszen az nem csak számunkra jelent előnyt, hanem az iparág összes szereplője számára.

- **Gyengeségek:** ide soroljuk azokat a tényezőket, amelyek elmaradnak a versenytársak szintjétől, amelyek a fejlődést korlátozzák. Ilyenek lehetnek a K+F kiadások alacsony szintje, lassú innováció, a munkavállalók túlterheltsége, a magasfokú bürokrácia. Ezen tényezők hátrányba hozzák a szervezetet a versenyző piacon, így gyengeséget jelentenek. A menedzsment feladata, hogy növelje a versenyképességet ezeken a területeken.
- **Lehetőségek:** A lehetőségek csoportjába azok a külső tényezők tartoznak, amelyeket kihasználva a vállalat előnyre tehet szert a piacon. Ezek a tényezők a piac minden szereplője számára elérhetőek, a kérdés, hogy a szervezetek képesek e felismerni ezeket a tényezőket és erőforrástallokálni az elérendő cél érdekében.
- **Veszélyek:** Ezek olyan környezeti tényezők, amelyek negatív hatást gyakorolhatnak a szervezetre. Felismerésük és megfelelő kezelésük kulcsfontosságú lehet a túlélés és piaci pozíció megtartása érdekében.

Az elméleti áttekintés után, nézzük meg a SWOT elemzést elkészítve az általam elemzett bázisvállalat esetében.

Erősségek:

- A vállalaton belül alkalmazott modern technológiák, mint a járműkövetési rendszer és a folyamatos internetkapcsolat a sofőrrel.
- Tapasztalt munkaerő
- Széleskörű szakmai kapcsolatok
- Központi vállalaton keresztül történő folyamatos kapcsolattartás
- Külön teljesítménybérezés a dolgozóknak az elvégzett fuvarok alapján
- Bármilyen áru szállításának a képessége, amely konténerbe van rakodva
- Képesítés veszélyes áru szállítására
- Folyamatos műszaki támogatás a kamionflottának
- Versenyképes árazása a fuvaroknak

Gyengeségek:

- Alacsony létszámú kamionflotta

- Tulajdonos leterheltsége (ügyintézés, szerelés, kamion vezetés)
- A sofőrök hosszú munkaideje
- Nincs kiépített karrier rendszer
- Magas díjazású fuvarok

Lehetőségek:

- Európai Uniós támogatások igénybevételenek lehetősége
- Vállalkozásoknak biztosított kedvező, közel 0 %-os kamatozású hitelek
- A fuvarozói szektor bővülése, a fuvarok számának növekedése
- Az autóipar fejlődése, ezáltal olcsóbb, környezetkímélőbb fuvarozás
- A Kft. cégformai miatti kedvezőbb hitelfelvételi lehetőségek
- Stratégiai szövetségek

Fenyegetések:

- Emelkedő útdíjak
- Emelkedő üzemanyagárak
- Szigorodó környezetvédelmi előírások
- Robotizáció, önvezető kamionok
- Önvezető autók
- Öregedő korfa miatti csökkenő munkaerő-utánpótlás
- A közúti fuvarozás káros hatásait felismerő társadalom miatti növekvő feszültség

10. A FUVARÓZÓI IPARÁG

Egy adott iparág elemzése során fontos, hogy ne csak a jelenlegi helyzetet elemezzük, hanem feltárjuk a trendeket, a lehetséges lehetőségeket is. Ahhoz, hogy ezt könnyebben megértsük, az iparági életgörbét fogom használni. Az iparági életgörbe, a termékéletgörbe adaptált modell-je az adott iparágra vetítve. Ahogyan a termékek, úgy az iparágak is folyamatos változásban vannak, ami a 21. századra meglehetősen felgyorsult. A modell alapján négy szakaszt tudunk megkülönböztetni. (Balaton-Hortoványi-Incze-Laczkó-Szabó-Tari, 2014)

Az első szakasz maga a **kezdet** és a **próbálkozások** időszaka. Ebben a szakaszban még nem definiáltak a határokat, a résztvevők és a normák. Jellemzően magasak a költségek, különösen a K+F szektorban. A második szakasz a **felfutás** szakasza, ahol a leghatékonyabb

technológiák elterjednek az iparágon belül, idővel szabvánnyá válnak, és ennek hatására néhány szereplő dominálni tudja a szektort. A szervezeteknek maximálisan ki kell használniuk a bennük lévő növekedési potenciálokat ugyanis ez a növekedés nem tartható fenn örökre. (Balaton-Hortoványi-Incze-Laczkó-Szabó-Tari, 2014)

A harmadik szakasz az **érettség** szakasza, ahol lelassul a növekedés/fejlődés, kialakulnak a határok és nehezzé válik az újbelépők helyzete. A következő lépés a hanyatlás elkerülése, a működés fenntartása és az esetleges megújulás. A piacon új szereplők megjelenése már nem várható, az eddig megszerzett előny kihasználása a cél. A negyedik szakasz a **hanyatlás** szakasza, ahol elkerülhetetlen a váltás és az ötletek újragondolása. Fontos ezt is jól időzíteni, nem érdemes túl hamar kilépni a piacról, ha a vállalat még profitot tud realizálni. (Balaton-Hortoványi-Incze-Laczkó-Szabó-Tari, 2014)

Napjainkra az egyes iparágak versenyképességének megőrzése érdekében a szereplők nem csak a termékeik vagy szolgáltatásaik minőségét kell, hogy javítsák, hanem bővíteniük is kell a termékpalettájukat. A 21. század fogyasztója újabb és újabb igényekkel lép fel, amelyeket ki kell elégíteni. Az új kompetenciák megszerzése és a vállalatcsoportok stratégiai összehangolása elengedhetetlen a versenyképesség megőrzése szempontjából. (Balaton-Tari, 2016)

Az általam elemzett vállalkozás az áru fuvarozási szektorban tevékenykedik. A szektor trendjeinek vizsgálatához a KSH (ksh.hu, 2020b) adatok elemzem 2001 és 2019 között. Az adatok alapján a szállított áruk tömege 1000 tonnában kifejezve 207 043 volt a 2001-es évben. 2001 és 2008 között egy emelkedő trendet tudunk azonosítani az iparágban ugyanis 2008-ra az áruszállítás teljesítménye elérte a 343 954 értéket. Ez több mint másfélszeres bővülést jelent hét év leforgása alatt. A 2008-as év után egy csökkenő tendencia következett, a 2008-as gazdasági világválság hatásai elérték Magyarországot is. A gazdasági recesszió leállította a nagy beruházásokat, építkezéseket és az áru forgalom is visszaesett. A válságból való kilábalás után ismételen a növekedés útjára lépett az iparág és 2019-re a szektor teljesítménye 311 678 ezer tonna volt. (ksh.hu, 2020b) A dolgozatomban írásakor a 2020-as évről nem rendelkezem teljeskörű adatokról, azonban az év elején kitört nemzetközi koronavírus járvány hatásai figyelemre méltóak a gazdaság minden szektorában. Az elemzésem során, érdemesnek találom, hogy kitérjek a szállítványozási szektorra gyakorolt hatásaira is. A témában az MSZSZ (Magyar Szállítványozók Szövetsége) készített egy kérdőíves felmérést, amely egy pillanatfelvételt mutat a jelenlegi helyzetről. Április hónapban a 2019-es értéket alapul véve egy 10-30 %-os visszaesés mutatható ki, amely azonban eltér az egyes szállítványozási módok között.

A járvány a legnagyobb hatást az ipari cégekre gyakorolta, elsősorban az autóiparra. Az autóiparban csökkentették a termelést, a megrendelések hiánya miatt, ami számos autóipari beszállítót is nehéz helyzetbe hozott. A napi fogyasztási cikkek, élelmiszerek és gyógyszerek piaca kevésbé esett vissza a járvány ideje alatt. A drasztikus visszaeséshez hozzájárult a folyamatosan változó jogszabályi háttér és a szigorodó határellenőrzések, határzárak. (VG.hu, 2020)

A vasúti szállítást elemezve szintén jelentős volt a visszaesés az autóipar miatt, azonban az élelmiszer szállítást tekintve még bővülés is megfigyelhető volt. A visszaesés 10-15 % körülire tehető. A tengeri konténerszállítás a legjobban súlytott ágazatok közé tehető. A forgalom nagy részét a Kínából induló konténerszállítások adják, azonban a járvány is onnan indult és itt vezettek be először szigorításokat. A visszaesés mértéke 25 %-ra tehető. (VG.hu, 2020)

A légi szállítmányozásban 20%-nál kisebb visszaesésről beszélhetünk. Ez szállítmányozási ágazat a legdrágább és a járvány ideje alatt a cégek nem vették igénybe ennek a felárát. A folyami szállítmányozás hazánkban az elmúlt években már jelentős problémákkal küzdött, a Duna alacsony és gyakran kiszámíthatatlan vízállása miatt a hajók nem tudják kihasználni rakodóképességüket, így ennek az ágazatnak csökken a versenyképessége a vasúttal és a közúttal szemben. (VG.hu, 2020)

Magyarország kiemelt figyelmet fordít a közlekedéspolitikájára, különösképpen az EU-s csatlakozása után. 2001-ben megjelent az Európai Unió közlekedéspolitikája, amely három területen fogalmazott meg célokat: gazdaság, társadalom, környezetvédelem. Cél a fenntarthatóság biztosítása és a tagországok közlekedési hálózatainak összekapcsolása. A közlekedéspolitika elsődleges célja a területek közötti egyenlőtlenségek csökkentése, az utak forgalmi terhének egyenletes elosztása és a közlekedési módzatok közötti egyensúly szabályozása. (Sebestyén, 2017)

Az Unió pályázatokkal segíti a tagországokat, hogy fejleszthessék a közlekedési hálózataikat, így megvalósítva a közlekedésbiztonság javítását, a tagországok kapcsolatának javítását és a környezetszennyezés csökkentését. Ezen irányelvek és beruházások elősegítették a fuvarozói iparág fejlődését is. A közlekedési szektorba történő beruházás gazdaság élénkítő hatással jár, ugyanis az épülő közlekedési hálózatok fejlesztik a térségeket, tőkét vonzanak, vállalkozások letelepedését segítik elő és így munkahelyet teremtenek. Európában a fuvarozási módok közül a közúti fuvarozás a leghangsúlyosabb, az áruforgalom közel 50%-át teszi ki. Előnye, hogy nem szükséges az árut átrakodni, szinte mindenhol elszállítható a közutak

segítségével. Az úthálózat fejlesztése és az elszigetelt területek bekapcsolása a kereskedelemben hűzóerőt biztosított az áruforgalom növekedésének. (Sebestyén, 2017)

A közúti szállítmányozást is többféle fuvarszakkal lehet megvalósítani. Általában az áru jellege (mérete, súlya, anyag, veszélyessége) határozza meg a megfelelő fuvarszakot. A legelterjedtebb fuvarszak a kamion, amelynek az EU-ban a javasolt méretei 12m hosszúság, 2,55 m szélesség és 2,6 m magasság. A traktorra kapcsolt szerelvény alapján is megkülönböztethetünk, ponyvás, dobozos, konténeres pótkocsit. Hazánkban a közutakon legtöbbször a ponyvás pótkocsikkal találkozhatunk, amelyek előnye, hogy oldalról és felülről is rakodhatóak. Létezik még pótkocsis szerelvény, hőszigetelt, hűtött pótkocsis is. A munkagépek szállítására trailer-t szoktak alkalmazni, amely nagy teherbírású. Ha az áru folyékony, akkor tartálykocsiba töltik, ilyenek az élelmiszerek vagy a vegyi anyagok. (Sebestyén, 2017)

Az általam elemzett vállalkozás konténerszállító kamionokat használ. Ennek a fuvarszaknak az előnye, hogy rendkívül sokféle termék rakodható konténerekbe, így széleskörben tudja kielégíteni a megrendelők igényeit. Amennyiben az áru igényli, a konténerek hűthetőek is, így biztosítható a folyamatos hőmérséklet a szállítás során. A korábbi fuvarozásokból merítve, a cég teljesített már fuvarokat fagylaltra, lőszere, mobiltelefonra és különböző élelmiszerekre is.

A fuvarozói szektorban többféle méretű vállalat is jelen van. Vannak a nagy nemzetközi fuvarozó cégek, mint a UPS, DHL, TNT, Agility, amelyek nagy kamionflottával rendelkeznek. A magyar piacon is vannak nagy fuvarozó vállalatok, mint például a Waberer's, amely több mint 2500 kamionnal rendelkezik. Léteznek kisebb vállalkozások is, amelyek szerényebb kamionállománnyal rendelkeznek. A kamionok megvásárlása vagy lízingelése hatalmas induló költséget jelent a vállalatoknak. A megvásárlás után az autók üzemben tartása, javítása, tankolása igen nagy pénzügyi erőforrást igényel. A legtöbb megbízó 30, 40, vagy akár 90 napra fizet a teljesített fuvarokért, ami egy induló vállalkozás esetében azt jelenti, hogy ezt az időszakot a vállalkozásnak meg kell finanszíroznia úgy, hogy ezalatt az időszak alatt nem tud bevételt realizálni. Mindezek alapján elmondható, hogy szűk azoknak a vállalkozásnak a köre, akiknek van elegendő tőkéje arra, hogy belépjen erre a piacra.

11.A KIS ÉS NAGY VÁLLALATOK STRATÉGIÁJÁNAK ÖSSZEHAISONLÍTÁSA

Az eltérő vállalati méret különböző stratégiát igényel a vállalatok részéről. Egy kisvállalkozásnak más stratégiát kell kidolgoznia mint egy multinacionális vállalatnak, aki a világ minden pontjára exportál. Egy multinacionális vállalat a méretével képes befolyásolni a trendeket, árakat, fogyasztói szokásokat, sőt a beszállítókkal szemben is nagyobb hatalma van. A következőkben összehasonlítom egy kisvállalkozás (VVR Trans Kft.) és egy nagyvállalkozás (Waberer's International Nyrt.) stratégiáját, keresve a közös pontokat, illetve az eltéréseket. Az összehasonlításhoz a Waberer's 2019-es éves jelentését (Waberer's International Nyrt., 2019) használom, valamint a VVR Trans Kft. tulajdonosával készített interjú adatait.

A **Waberer's** Magyarországon vezető szerepet tölt be a közúti áru fuvarozás és a logisztikai szolgáltatások szektorában. Kamionflottája saját tulajdonában van és több mint 2500 autóból áll. Célja a jelenlegi helyzetének megőrzése és a folyamatos bővítés biztosítása az európai nemzetközi piacon. A stratégiájának meghatározó eleme, hogy a változó ügyféligényeket és piaci trendeket követni tudja a szervezet és hatékonyan tudjon reagálni a változásokra. A piaci szegmens bővítése mellett, versenyképes árakon akar kiemelkedő szolgáltatást nyújtani ügyfelei számára, növelve az árrést.

A vállalat felismerte, hogy a fizikai erőforrásai mellett a humán erőforrás is kiemelt figyelmet érdemel. A cég dolgozói szaktudásukkal biztosítják a hozzáadott értéket, így válnak nélkülözhetetlenné a cég számára. Napjainkra a technológiai fejlődés felgyorsult, így a szervezeteknek reagálniuk kell az újabb és újabb technológiák megjelenésére. A stratégiájuk egyik alapköve, hogy flottájukat és rendszereiket naprakészen tartásuk, folyamatosan fejlesszék. 2019-ben fontos fejlesztéseket eszközöltek a vállalatirányítási rendszerek korszerűsítésében és optimalizálásában.

A gazdasági környezetet elemezve a 2019-es évben Magyarországon az ipari termelésben 5, a kiskereskedelemben 6%-os bővülés volt tapasztalható. A szektor munkabéreit illetően 11%-os növekedés volt tapasztalható. A másik jelentős költségtényező az iparágban az üzemanyagárak alakulása a mely a 2019-es évben jelentősen ingadozott. A tavalyi év során, a cég a kamionflotta méretének optimalizálását tűzte ki célul és az év végére 20%-kal csökkentette is az állományát. Ez nem a meglévő autók eladását jelentette, hanem azt, hogy a lízingelt autók szerződéseit nem hosszabbította meg a cég a jobb kapacitáskihasználtság érdekében.

Mivel a Waberer's jelentős számú autóval rendelkezik, különös figyelmet kell fordítania a fenntarthatóságra és a környezetvédelemre is. A társadalmi felelősségvállalás érdekében saját CSR csoportot hozott létre, amely nyomon követi a legújabb etikai és környezetvédelmi szabályozásokat és előíranyozza a szektor legújabb fejlesztéseinek adaptációját. A kibocsátási normáknak való megfelelés végett a flotta kamionjai a legújabb EURO 6-os motorokkal vannak felszerelve, amelyek eleget tesznek a jelenlegi kibocsátási normáknak.

A cég sofőrjei kötelezően részt vesznek vezetéstechnikai tréningeken, amelyek nemcsak a biztonságos közlekedés, hanem az üzemanyagtakarékoság szempontjából is fontosak. Gondoljunk bele, ha minden sofőr csak 1 liter üzemanyagot spórol meg 100 kilométerenként akkor ez 2500 autóra és napi több száz kilométerre kivetítve jelentős megtakarítást eredményez.

A cég jelentős üzleti hírnévre tett szert az évek alatt, így fontossá vált számára a társadalmi szerepvállalás is. A tavalyi év árbevétele 696 millió euró volt, amiből a hátrányos helyzetű közösségeket és a rászorulókat is támogatta. Egy kamionjuk egész évben járja az országot, amely rákszűrő és nőgyógyászati szűrővizsgálatokat biztosít a rászorulóknak számára. Ennek a költségeit teljes mértékben a Waberer's állja. 2007-től ösztöndíj programot is indított a cég, amely akár az egyetemi tanulmányok befejezéséig nyújt anyagi támogatást a jól tanuló de anyagi gondokkal küzdő családok részére. A cég adományok formájában támogat még egyéb szervezeteket, amelyek a gyerekek utaztatásával, étkeztetésével és a fogyatékosággal élők társadalmi elfogadásán dolgoznak.

A HR folyamatokat tekintve is szükségesnek ítélték a változtatások bevezetését. A szakmailag képzett, folyamatos utánpótlás érdekében saját képzőközpontot hoztak létre, amelynek fontos részét képezi a saját autósiskola is. Az iskolában magas színvonalon és fejlett infrastruktúrával oktatják a jövő sofőrjeit.

Egy szervezet számos kockázati tényezővel találja szemben magát működése során. A szervezet sikeres működtetése érdekében, kulcsfontosságú ezen tényezők felismerése és a megfelelő stratégiai döntések kialakítása. A koronavírus járvány hatásai miatt még inkább fókuszba került ez a terület a vállalatok életében. A Waberer's célkitűzése, hogy felismerje, értékelje ezeket a kockázatokat és megfelelően reagáljon rájuk. Elsődleges cél a stabil működés biztosítása, az értékteremtés és a nyereség realizálása. Nemcsak a hosszútávú, de a napi munka részét is képezi ezen változók elemzése és a megfelelő akcióterv kidolgozása. A cég a működése során a kockázati tényezőket öt kategóriába sorolja: **piaci, szabályozási, pénzügyi, működési, valamint a biztosításra vonatkozó egyedi kockázati tényezők.**

A **piaci kockázati tényezőket** elemezve láthatjuk, hogy mivel a cég az európai fuvarozási és szállítmányozási szektorban tevékenykedik, jelentős számú konkurenciával kell szembenézni. Közvetlen versenytársai azok a cégek, amelyek fuvarozási és szállítmányozási megoldásokat kínálnak az európai piac szereplői számára. A Wáberer Hungária Biztosító Zrt. olyan cégekkel versenyez a piacon, amelyek nem életbiztosításokat nyújtanak.

A cégre számos olyan tényező hatással van, amely ronthatja a működését, cashflow-ját és szakmai hírnevét. Mivel a vállalat Európa szerte jelen van (Lengyelországban, Németországban, Olaszországban, Franciaországban, Spanyolországban, Hollandiában, Belgiumban) ezért az Európát érő negatív gazdasági hatások erősen jelentkeznek a szervezet életében. Amennyiben csökkenne a fuvarozás iránti kereslet, vagy nőne a kamionok és pótkocsik iránti szükséglet az árak hamar eltolódnának és nyomást gyakorolnának az eszközök kihasználtságára, így rontva a pénzügyi helyzetet.

Az ágazatspecifikus kockázatok nyomon követése kiemelt figyelmet érdemel. Az európai közlekedési szektort számos tényező befolyásolja. Ilyen például a környezetvédelmi politikai, az útdíjrendszer, az üzemanyagárak, az úthálózati politika, foglalkoztatási politika, vámok, adók.

Ahhoz, hogy az árbevételét növelni tudja a jelenleg megszerzett üzleti partnerek mellett bővítenie kell az új ügyfeleinek számát. Ennek érdekében, tudatos marketingtevékenységet kell folytatnia és kiemelkedő színvonalú szolgáltatást kell nyújtania. Munkaerő szempontjából a cég a magyar, román és lengyel munkavállalókkal alakított ki partneri viszonyt. A fuvarozási tevékenysége miatt, számára a legértékesebb munkaerő a sofőr. Magyarország jelenleg szakemberhiánnyal küzd, ezért a cégnek vonzó juttatási csomagokat kell kialakítania a piacon lévő szakemberek megnyerése érdekében.

A csoport számos beszállítóval és alvállalkozóval dolgozik együtt, hogy biztosítsa a működéshez szükséges eszközöket, szolgáltatásokat. Többek között ide sorolandó a tehergépkocsik, pótkocsik, üzemanyagok és autópályadíjak beszerzése. Az itt fennálló kockázat, hogy a beszállítók, alvállalkozók nem akarják fenntartani az üzleti viszonyt, így ezek a területek lefedetlenül maradnak, vagy drágább, esetleg rosszabb minőségű alternatíva áll csak rendelkezésre.

A **szabályozási környezet** is számos kockázati tényezőt rejt magában. Mivel a cég nem csak Magyarországon vállal fuvarozást, szállítmányozást ezért a magyar jogszabályok mellett a többi EU-s ország jogszabályi rendszere is veszélyeket rejthet magában. Az iparágat számos jogszabály szabályozza, mint például a környezetvédelmi előírások, a munkavállalók bérezésére alkotott szabályok vagy a kötelező pihenőidők kivétele. A koronavírus járvány

hatásait is meg kell említenünk, amit minden ország sajátos intézkedéscsomaggal kíván kezelni. Az eltérő szabályozási rendszerek gondot okozhatnak a határokon átívelő üzleti tevékenységeknek. Szintén a 2019-es, 2020-as év sajátossága a Brexit kérdése. Az Egyesült Királyság kilépése az Európai Unióból saját jogalkotást kíván a két fél közötti új kapcsolati rendszer definiálására. A határon nőhetnek a várakozási idők, a vámok, útdíjak és az adminisztrációs költségek.

A cég **pénzügyi kockázati tényezői** a következők: hitel, likviditás, kamat és az árfolyamkockázat. A cég számára hitelkockázatot jelent, ha a partnerek nem szerződészerűen teljesítenek, ilyen lehet például a nemfizetés kockázata. A cég folyamatos kontroll alatt tartja a kitétségeket és a lejáratokat. A likviditási kockázat azt jelenti, ha a cég nem tudja teljesíteni pénzügyi kötelezettségeit akkor amikor azok esedékessé válnak. A cég ennek a kockázati tényezőnek a csökkentése érdekében megállapodást köt egy faktoring szolgáltatásokat nyújtó céggel.

Mivel a cég nemzetközi ügyleteket bonyolít ezért árfolyam kockázat jelentkezik a tevékenysége során. Jellemzően a bevételei és kiadásai EUR-ban jelentkeznek, de előfordul a román lej, a lengyel zloty és a magyar forint is. Az devizakockázatot deviza fedezeti ügylettekkel biztosítja a vállalat. Kamatkockázat is jelentkezik a tevékenység során ugyanis változó kamatozású lízingekkel és hitelekkel is rendelkezik a cég.

A következő csoportot a **működési kockázati tényezők** alkotják. Ilyen lehet egy belső rendszer vagy folyamat elégtelen működése. Jó példa erre egy közúti baleset, egy munkatárs vagy partner által elkövetett csalás, irodai adminisztrációs hiba, informatikai rendszerhiba vagy távközlési hiba. A munkavégzés is kockázati tényező, ugyanis amennyiben a dolgozók sztrájkot vagy munkabeszüntetést szerveznek, a cég működése lelassul vagy megáll. A fuvarozási iparág erősen kitett az időjárás viszonyoknak. Egy vihar, amely úttorlaszt alakít ki, egy áradó folyó, egy heves eső akár teljes mértékben is leállíthatja a közúti forgalmat. A nemzetközi működés miatt az országok instabil politikai helyzete, változó véleménye a határokat illetően, az egészségügyi válsághelyzetek, a menekültválság kezelésben való eltérő véleménye mind-mind kockázati tényezőként jelentkeznek. A határokat átívelő tevékenység okot adhat az aggodalomra a kábítószer, emberek és egyéb áruk illegális szállítására, csempészésére. Az informatikai rendszerek magas szintű bevonása a napi munkába magával vonja az adatvédelem kérdését. Az illetéktelenek hozzáférése a belső hálózati adatokhoz nem csupán hírnévvesztést eredményezhet, hanem valós kárt okozhat, például pénzügyi verszteséget is kiválthat. Ha a versenytársak vagy partnerek hozzáférnek a cég általi belső információkhoz, folyamatokhoz a vállalat versenypiaci helyzete csökkenhet.

Mivel a Waberer's **biztosítási szolgáltatásokat** is kínál a piacon, az ezzel járó kockázatokat is meg kell említenünk. A Magyarországon végzett pénzügyi tevékenységeket központilag az MNB felügyeli, különböző vizsgálatok útján. A biztosítási tevékenységet, annak működését az MNB által kiadott engedélyek szabályozzák. A biztosító eredményét az előre nem látható katasztrófák nagy mértékben veszélyeztetik, ugyanis a károsultak egyszerre léphetnek fel nagy mértékű igénnyel, pénzbeli követeléssel a biztosítóval szemben. A pénzügyi piac kedvezőtlen trendjei is negatívan befolyásolhatják a társaság működését, eredményét.

Amennyiben összehasonlítom a VVR Trans Kft.-t a Waberer's vállalattal a következő megállapításokat tehetem. A VVR Trans-s is a fuvarozó szektorban tevékenykedik, de az eltérő cégméret miatt nem közvetlen versenytársa a Waberer's-nek. A VVR Trans mindössze másfél éve működő vállalat, amely jelenleg 3 kamionnal rendelkezik, amelyek a cég saját tulajdonában vannak. Célja a cégméret növelése, a kamionflotta bővítése és a piaci részesedés gyarapítása. A cég nem rendelkezik saját logisztikai központtal, a jelenlegi cégméret mellett kedvezőbb fenntartani az alvállalkozói jogviszonyt. A fővállalkozás feladata a fuvarok szervezése és az új partnerekkel való kapcsolat építés. Ezek a tevékenységek mind szellemi mind anyagi tőkét igényelnek, azaz költségtényezőként jelentkeznek.

A cég számára előnyös, hogy egy területre kell koncentrálnia és nem kell megosztania erőforrásait a különböző tevékenységek között. A logisztikusok és az értékesítők fizetése csökkentené a cég nyereségességét. A cég célkitűzése megegyezik a Waberer's-ével, azaz a változó ügyféligenyek kielégítése, a versenyképesség megtartása és a nyereség növelése. Kiemelt figyelmet fordít a munkavállalókra ugyanis jelenleg Magyarország szakemberhiánnyal küzd. Egy sofőr felmondása problémát jelent a cég számára, ugyanis a pótlása elhúzódhat, ami jelentős kiesést eredményez a cég számára. Az informatikai rendszerek naprakészen tartása, a legújabb technológiák használata a cég stratégiájának része. Az autók nyomkövető rendszerrel rendelkeznek, ami valós időben informálja a cég tulajdonosát autói hollétéről, probléma esetén gyorsítva a helyszínre érkezést.

Az üzemanyag árak változása, befolyásolja a vállalat eredményét, ugyanis az autók kihasználtsága maximális, a lehető legtöbb fuvart teljesítik a sofőrök. Ez jelentős üzemanyag felhasználást is jelent, aminek az árváltozása érzékenyen érintheti a nyereséget. A környezetvédelem és fenntarthatóság fontos szerepet játszik minden ember életében. A törvényi háttér nem hagy választási lehetőséget a cégek számára, a szigorodó kibocsátási normákhoz alkalmazkodniuk kell. Jelenleg a 3 kamion a legmodernebb EURO 6-os motorral van felszerelve, ami még évekig meg fog felelni az egyre szigorodó előírásoknak. Azon

vállalkozások, amelyek nem haladnak a korrall és a törvényhozással, a jövőben kellemetlen helyzetekkel szembesülhetnek, ha a kamionjaik például nem hajthatnak be a belvárosokba.

Mivel a nagy cégek hatalmas kamionflottával rendelkeznek, így náluk kardinális kérdés az üzemanyag fogyasztás. A modern kamionok, olyan fedélzeti számítógéppel rendelkeznek, amelyek értékelik a sofőr teljesítményét üzemanyag megtakarítás szempontjából. Sok cég elvárja, hogy a sofőrjei bizonyos értékeket teljesítsenek vezetésük során, így spórolva értékes litereket a cégeknek. Nem ritka az sem, hogy a cégek konkrét útvonal tervet készítenek a sofőröknek, hogy merre kell haladniuk, milyen sebességgel haladhatnak, hol állhatnak meg, hogy ideális legyen a fogyasztás. Ez a fokú szabályozottág nincs jelen a kis cégek életében. Minden ember más vezetési stílussal rendelkezik és ez a kisebb vállalatokat teheti vonzóbbá a sofőrök szemében.

Az üzleti hírnév cégmérettől függetlenül fontos a piacon. Egy partner rossz tapasztalata, vagy egy elterjedt híresztelés hatalmas károkat okozhat nemcsak egy induló, hanem egy már régóta a piacon lévő vállalkozás életében. Mivel a VVR Trans jelenleg alvállalkozói jogviszony keretében teljesít fuvarokat, így nem kell a marketingre és az ügyfélszerzésre költeni. Ezek a feladatok a fővállalkozást terhelik, ami aztán kiadja a fuvarozói megbízást az alvállalkozóknak. A jelenlegi cégméret tekintetében ez a konstrukció kedvező mindkét fél számára, arra tudja fókuszálni erőforrásait, amiben a legjobb. Egy kis vállalkozásnak sokkal nehezebb üzleti partnereket szerezni és a reklámköltségek is jelentősek általában. Az üzleti kapcsolatépítés és az értékesítés egy külön szakma amire külön szakemberképzés létezik. Egy kis vállalkozás esetében, ahol amúgy is magasak a működési költségek ezek a plusz ráfordítások nem biztos, hogy megtérülnek.

A különböző kockázati tényezők elemzése cégmérettől függetlenül fontos. Egy válság vagy egy változó piaci trend hatással van a gazdaság összes szereplőjére, a globalizált világ eredményeképp a világ összes részén. A **piaci kockázatokat** elemezve, a fent leírt megállapítások érvényesek a VVR Trans-ra is. Ez a cég is Európa szerte teljesít fuvarokat, így az Európát érő gazdasági hatások befolyásolják a cég működését, eredményét. Amennyiben csökkenne a fuvarozás iránti kereslet, valószínűleg a kisebb cégek éreznék meg először a kereslet visszaesést. A nagy cégméret lehetővé teszi, hogy olcsóbb ajánlatokat kalkuláljanak a megrendelőknek és olcsóbban teljesítsenek fuvarot, hiszen, ha kisebb is a haszon egy fuvaron, a többi fuvar nyeresége is hozzá adódik ehhez.

A közlekedési szektor kockázati tényezőinek változása nagyobb súllyal jelentkezik egy kis vállalkozás életében. Az amúgy is magas működési költségeket tovább növeli az útdíjak, üzemanyagárak, munkabérek gyarapodása, ami egy kisebb cég esetében súlyos hatással lehet a

profitra. A kisebb vállalkozások jellemzően a tulajdonos megélhetését szolgálják, ezért is kritikus szempont a költségek alacsony szinten tartása. Az általam elemzett vállalat számára is a legfontosabb erőforrás a munkaerő, azaz a sofőr. Egy betegség, kényszerszabadságolás jelentős kiesést jelenthet, ugyanis csökken a kapacitáskihasználtság. Ha egy kamion áll veszteséget termel.

A **szabályozási környezet** kockázati tényezőit vizsgálva, hasonló megállapításokat tehetünk, mint a Waberer's esetében. Az országok eltérő szabályozása, a Brexit, a koronavírus járvány kihívás elé állítja a fuvarozó iparágat. A növekvő vámok, útdíjak és adminisztrációs költségek rontják a cég eredményét.

A **pénzügyi** tényezőket tanulmányozva, a határokon átívelő tevékenység miatt itt is jelentkezik árfolyamkockázat. Sok esetben nem csak a bevételek, hanem a költségek is devizában merülnek fel. Ilyen lehet például egy idegen országban történő meghibásodás vagy árokba csúszás és mentés. Ezeket a költségeket az adott ország pénznemében kell kifizetnie a cégnek, ami jelenthet problémát is, ha a forint és az adott deviza árfolyama nem kedvező. A bevételek jellemzően EUR-ban jelentkeznek, ami a jelenlegi gyenge forint mellett kedvező a cégnek, aki belföldön, azaz forintban költi el a jövedelmét. Amennyiben a felmerülő költségek is EUR-ban jelentkeznek, de a cégnek nincs elegendő devizája az átváltás költsége jelentős lehet. A partnerek nemfizetési kockázata az alvállalkozói viszony miatt alacsonynak mondható. A fővállalkozás a nagyobb cégméret miatt jelentősebb erővel bír a partnerei felett, mint az alvállalkozások, így egy esetleges nemfizetés esetében is könnyebben tudja érvényesíteni akaratát.

A **működési kockázati tényezők** szintén hasonlóan jelentkeznek mind két cég életében. Egy adminisztrációs hiba, az informatikai rendszer hibája vagy az időjárás viszonyok jelentős hatással bírnak. A heves esők, havazások, úttorlaszok leállíthatják a közlekedést és a járművek mozgásképtelenné válhatnak. Egy álló kamion folyamatos veszteséget termel, hiszen a járó motor miatt jelentkezik üzemanyagköltség, a sofőr bére fix költségként jelentkezik függetlenül a megtett távtól, csakúgy, mint a munkavállaló után fizetendő járulékok. A cég belső információinak kiszivárgása jellemzően a nagyobb cégméret esetében jelent problémát. Az adatvédelem a fővállalkozás esetében kritikus pont. Egy esetleges adatszivárgás tönkre teheti a cég szakmai hírnevét.

A VVR Trans Kft. nem nyújt **biztosítási szolgáltatásokat**, így az ehhez kötődő kockázati tényezők nem jelentkeznek a cég életében.

12. STRATÉGIAALKOTÁS – A JÖVŐ STRATÉGIÁJA

Ahogy az a korábbi elemzésekből láthattuk, egy vállalat stratégiáját számos tényező befolyásolhatja. Ha a tág környezetet vizsgáljuk, a világban végbemenő folyamatok, mint a globalizáció, automatizáció, robotizáció hatást fejthet ki egy távoli ország vállalkozására is. A Földön kialakuló trendek átformálhatják az egész iparágat és ha egy szervezet nem tud alkalmazkodni a változásokhoz, gyors vagy éppen lassú hanyatlásra ítéltetik. A szűkebb környezetet vizsgálva is fontos megállapításokat tehetünk, mint például egy versenytárs térnyerése, a fogyasztói szokások változása vagy egy új eljárás bevezetése. (Vörös, 2018)

A stratégia alkotás egy összetett és soklépcsős folyamat, amelynek célja, hogy biztosítsa a szervezet működését, növelje a piaci részesedését és az árbevételét. Cégmérettől függetlenül fontos, hogy egy vállalkozás neve, arculata megragadjon a fogyasztók fejében. A multinacionális cégek hatalmas összegeket költenek el a reklámozásra, brand építésre. Egy helyi kisvállalkozásnak, korlátozottak az anyagi forrásai, de nem is célja, hogy a világ minden pontján ismertté váljon. (Vörös, 2018)

A szakirodalom két külön fogalmat határoz meg, márkaépítést és márkaportfóliómenedzsmentet. A jelentésük bár szorosan kapcsolódik egymáshoz, nem teljesen azonos. A márkaépítés a stratégiai koncepciót tartalmazza még a márkaportfóliómenedzsment a stratégiai gyakorlati megvalósulására irányul. (Bauer-Kolos, 2017)

A márkaportfóliómenedzsment az alábbi döntéseket tartalmazza:

- Amennyiben a portfólióunk diverzifikált, a szervezet stratégiájának is alkalmazkodnia kell ehhez. A mi vállalatunk esetében a konténeres szállításra alkalmas pótkocsikra szakosodott a vállalat. A stratégiája nem irányulhat olyan ügyfelek megszerzésére, akiknek másjellegű fuvarok iránti igénye van. Ebben az esetben a szervezetnek alkalmazkodnia kell ezekhez az elvárásokhoz is és át kell alakítani a portfólióját. (Bauer-Kolos, 2017)
- Amennyiben egy vállalat meg akar hódítani egy másik fogyasztói kört, gyakran létrehoz almárkákat. Ezek szerepe, hogy például egy olcsóbb alternatívát kínáljanak, amely hasonló tulajdonságokkal bír, mint az eredeti termék. Az almárkák teljesítményét is fokozott figyelemmel kell kísérni, mert előfordulhat, hogy a főmárka fogyasztóit hódítja el, ezzel piaci részesedést nyerve a főmárka rovására. (Bauer-Kolos, 2017) A mi vállalatunk esetében, létre lehetne hozni egy alvállalkozást, ami például csak belföldi vagy helyi fuvarokat teljesítene kedvezőbb áron.

- Ahhoz, hogy egy márka globálissá váljon, globális vállalati stratégiát kell kialakítania. A nemzetközi piacon teljesen eltérő versenytársakkal találja szemben magát, mint a helyi piacon. A nemzetközivé válás számos kockázatot rejt magában. Ismernünk kell a célpiacok fogyasztói szokásait, a vallási és helyi szokásokat, valamint el kell döntenünk, hogy az adott piacon hová pozicionáljuk termékünket, szolgáltatásunkat. (Keller-Kotler, 2016)
- A jelenlegi gyorsan változó világban cégek jelennek meg és tűnnek el. Ennek egyik oka a stratégiai szövetségek, összeolvadások és felvásárlások. A nagyobb cégek előszeretettel vásárolják fel a helyi piac jól működő vállalatait, ezzel növelve saját cégméretüket és relatíve alacsony kockázat mellett piaci részesedésüket. (Blahó-Czakó-Poór, 2016)

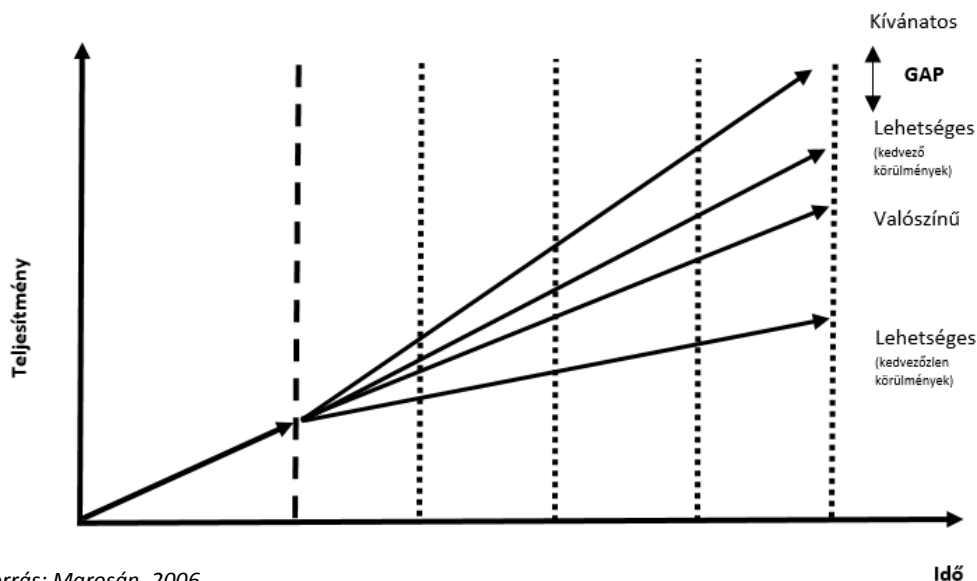
A stratégiát nem elég kidolgozni hanem meg is kell valósítani. A papírra vetett célok sosem teljesülnek, ha nem ültetjük át a tervet a gyakorlatba is. A tervezési fázis után a végrehajtás következik, amit az ellenőrzés követ. Ha a kívánt célokat nem sikerül elérni, újra tervezés, ismételt cselekvés és ellenőrzés következik. Ez egyfajta folyamatos körforgást eredményez a szervezetek életében. A kidolgozott stratégia megvalósítása azt jelenti, hogy működésünket a kitűzött céloknak kell szentelni és ez kell, hogy irányítsa a tevékenységünket. (Vörös, 2018)

A stratégia kialakításánál célszerű figyelembe venni a különböző csoportok véleményét is mint például a beszállítók, üzleti partnerek, hitelezők, munkatársak. Ha a stratégiát egy ember vagy egy szűk csoport készíti el és „rákényszeríti” az akaratát a többi érintettre, a célok könnyen elérhetetlenné válnak. Tipikus hiba, ha túl sok célt fogalmazunk meg, a kitűzött célok irreálisak vagy éppen nem rendelkezünk kellő erőforrással hozzájuk.

Első lépésként meg kell fogalmaznunk a célokat, amiket el szeretnénk érni. A célokhoz, akciótervet is kell készíteni, azaz meghatározni, mit kell tennünk ahhoz, hogy a célok megvalósuljanak. Célszerű időkeretet szabni a céloknak és kidolgozni hosszú és rövid távú célokat is. A szervezet erőforrásait a céloknak megfelelően kell allokálni és költségvetést készíteni. A végrehajtás után pedig ellenőrzést kell végezni. (Józsa, 2016)

A kisebb szervezetek esetében a tervezési fázist segíti az úgynevezett **GAP-analízis**. A GAP lényege, hogy állításokat fogalmazunk meg a vállalat jövőjét illetően. Van egy fontos kitétel is: feltételezzük, hogy a környezet, amiben a vállalat működik lassan változó valamit, hogy a múlt tendenciáit követve fejlődik a szervezet, ugyan azt a fejlődési irányt és sebességet követi a jövőben is. Erről az irányról csak úgy térhet el, ha a környezet megváltozik, vagy ha stratégiai akciókat hajtanak végre. (Marosán, 2006)

7. ábra GAP-tervezés



Forrás: Marosán, 2006

Maga az analízis 3 fázisra bontható szét: az **első fázis** szerint a múlt nyomvonalán halad a szervezet előre a jövőben is. Ehhez arra van szükség, hogy rendelkezésre álljanak historikus adatok a szervezet tevékenységéről, teljesítményéről. A feltételezés szerint ezek az adatok folytatódnak a jövőben is, feltételezve, hogy a körülmények alig változnak. Ez a feltevés a múltban igaz volt, de a jövőben egyre kevésbé helytálló megállapítás. (Marosán, 2006)

A **második fázis** szerepe, hogy a feltevéseket megvizsgálja, hogy valóban megfelelnek-e a valóságnak. Ehhez végre kell hajtani a környezet stratégiai elemzését és azonosítani kell a trendeket, amelyek befolyásolják a szervezet működését. Amennyiben a feltételek javulni fognak, nagyobb célok is tervezhetőek mint amik a múltbeli adatokból következnének. Ha a feltételek romlani fognak, nem érdemes nagyratörő célokat meghatározni, hiszen a feltételek valószínűleg nem lesznek adottak, hogy elérjék őket. (Marosán, 2006)

A **harmadik fázisban** összehasonlítjuk a lehetséges jövőt és az elérni kívánt jövőt. Amennyiben a kettő között található egy rés, a szervezetnek azon kell dolgoznia, hogy ez a rés bezárulhasson. A GAP tervezés elsődleges feladata, hogy ráirányítsa a figyelmet arra, hogy milyen erőforrás átcsoportosítás, stratégiai változás szükséges a célok eléréséhez. (Marosán, 2006)

A következőkben megvizsgálom, hogyan is nézne ki a GAP-analízis a VVR Trans Kft.-re vetítve. A cég az elmúlt évben profitábilisan működött, a megtermelt haszon lehetővé tette, hogy a cég bővítse kamion állományát. A koronavírus járvány okozta visszaesés ellenére is

folyamatosan fuvarokat teljesített az időszak alatt. Amennyiben a vállalat az előző évi teljesítményét folytatni tudná a jövőben is, folyamatos bővülést érhetne el. Az flotta száma emelkedne, ami növelné a költségeit is, de a plusz kamionok üzembe állításával többletbevételt tudna realizálni. Az emelkedő bérek sem jelentenének problémát a vállalat számára, ugyanis célja, hogy továbbra is kiemelkedő bért kínáljon a többi piacon lévő vállalathoz képest.

A jövőben számos tényezőt azonosíthatunk, amely csökkentheti a vállalkozás teljesítményét. Ilyen a gyorsan szigorodó kibocsátási normák rendszere, amely veszélyt jelenthet a régi kamionokat használó vállalatok számára. Számos nyugati város esetében nem hajthatnak be azok a járművek a városközpontba, amelyek nem teljesítik a kibocsátási előírásokat. Ez egy kamionnak, ami árut szállít a belváros üzleteibe, komoly problémát okozhat. A jövő kamionjai részben vagy teljesen is elektromosok lehetnek. Jelenleg több cég (Tesla, Nikola, Iveco, Renault, GAZ) is azon dolgozik, hogy hogyan tudnák gazdaságossá tenni az elektromos kamionokat. A problémát a nagy tömeg jelenti, amit a villanymotor nem tud gazdaságosan működtetni. (Nagy, 2020, 13. oldal) Az útdíjak folyamatosan növekvő és bővülő rendszere, csökkenti a vállalat nyereségét. A munkaerő utánpótlás komoly problémákat okozhat hosszabb távon, ugyanis kevés fiatal választja a sofőr hivatást.

Ha az áruszállítás növekedését vizsgáljuk, a közút kiemelkedő szerepet kap a szállítások során. A jövőben egyre több és több áru fog mozogni az utakon, ugyanis az emberek egyre inkább előnyben részesítik az internetes vásárlást, még akkor is, ha a kívánt terméket egy másik országból szállítják ide. Amennyiben a cég továbbra is profitábilis tud maradni és fenntartani egy olyan járműállományt, amely megfelel a szigorodó normáknak, a jövőben is tud növekedni.

13. VÁLLALATFINANSZÍROZÁSI KITEKINTÉS

Ebben a fejezetben azt fogom megvizsgálni, hogy milyen finanszírozási lehetőségei vannak egy induló vállalkozásnak és ez milyen hatással van a vállalkozás tevékenységére. A vállalkozás finanszírozási módokat az első táblázat tartalmazza. Egy vállalkozás két féle forrásból juthat tőkéhez, külső vagy belső forrásból. A forrás jellege lehet visszafizetési kötelezettséggel vagy visszafizetési kötelezettség nélkül.

1. táblázat A vállalkozás finanszírozásának lehetséges típusai

	A forrás eredete szerint	
	Külső forrásból	Belső forrásból

Forrás jellege	Visszafizetési kötelezettséggel	bankhitel, kereskedelmi hitel, kötvény	Tagi kölcsön
	Visszafizetési kötelezettség nélkül	Részvény, üzletrész, vissza nem térítendő támogatás	Eredménytartalék

Forrás: Lakrovits . Nagy, 2012

A külső finanszírozási formák között különbséget tehetünk a lejáratuk szerint. A rövid távú finanszírozási formák éven belüli lejáratúak. Ilyen például a rövid lejáratú bankhitel, szállítónak adott kereskedelmi hitel, váltó, váltókövetelés leszámítolása, faktoring. Középtávú, ami 1-3 évre szól, például a középlejáratú bankhitel, lízing. Hosszú távú a három évnél hosszabb. Például részvény kötvény beruházási hitel.

Az általam elemzett vállalkozás közép és hosszútávú célja, hogy kamion állományát bővítse ezzel növelve a bevételét és eredményét. Ennek megvalósítása érdekében szüksége van külső forrás bevonására. Az eddigi eredménytartaléka és a tulajdonos jövedelmi helyzete nem teszi lehetővé, hogy ezt belső forrásból valósítsa meg, ezért külső forrás bevonására van szükség. A VVR Trans Kft. esetében a legkézenfekvőbb finanszírozási mód a beruházási hitel, ugyanis a cég önállóságát meg szeretné tartani a jövőben is, ezért új tulajdonos bevonása nem lehetőség a cég számára.

A Kft. 2021. áprilisában egy DAF XF típusú nyerges vontatóval és egy pótkocsival kívánja bővíteni a flottáját. A választott kamion és pótkocsi összeállítás bruttó vételára 25.000.000 Forint. Több hitelintézet ajánlatát összehasonlítva a választott konstrukció Széchenyi Beruházási Hitel Plusz. (kavosz.hu 2020) A hitel futamideje 5 év, kamata évi fix 0,5 %, az önerő 10%, türelmi időt nem veszünk igénybe. A törlesztés negyedévente történik, fix törlesztő részletekkel, az első törlesztés 2021. április. A második táblázat a hitel fizetésének lefutását szemlélteti.

2. Táblázat A hiteltörlesztés alakulása

bruttó vételár	25 000 000 Ft
önrész	2 500 000 Ft
tőketartozás összege	22 500 000 Ft
havi törlesztő részlet	1 139 824 Ft
ügyleti kamatláb	0,50%

futamidő (negyedév)	20
---------------------	----

A	B	D	E	F	G	H
Törlesztés sorszáma	Dátum	Fennálló tőketartozás törlesztés előtt HUF	Törlesztő részlet összege HUF	Törlesztő részleten belüli kamatrész HUF	Törlesztő részleten belüli tőkerész HUF	Fennálló tőketartozás törlesztés után HUF
folyósítás						22 500 000 Ft
1	2021.04.01	22 500 000 Ft	1 139 824 Ft	28 125 Ft	1 111 699 Ft	21 388 301 Ft
2	2021.07.01	21 388 301 Ft	1 139 824 Ft	26 735 Ft	1 113 089 Ft	20 275 212 Ft
3	2021.10.01	20 275 212 Ft	1 139 824 Ft	25 344 Ft	1 114 480 Ft	19 160 732 Ft
4	2022.01.01	19 160 732 Ft	1 139 824 Ft	23 951 Ft	1 115 873 Ft	18 044 859 Ft
5	2022.04.01	18 044 859 Ft	1 139 824 Ft	22 556 Ft	1 117 268 Ft	16 927 591 Ft
6	2022.07.01	16 927 591 Ft	1 139 824 Ft	21 159 Ft	1 118 665 Ft	15 808 927 Ft
7	2022.10.01	15 808 927 Ft	1 139 824 Ft	19 761 Ft	1 120 063 Ft	14 688 864 Ft
8	2023.01.01	14 688 864 Ft	1 139 824 Ft	18 361 Ft	1 121 463 Ft	13 567 401 Ft
9	2023.04.01	13 567 401 Ft	1 139 824 Ft	16 959 Ft	1 122 865 Ft	12 444 536 Ft
10	2023.07.01	12 444 536 Ft	1 139 824 Ft	15 556 Ft	1 124 268 Ft	11 320 268 Ft
11	2023.10.01	11 320 268 Ft	1 139 824 Ft	14 150 Ft	1 125 674 Ft	10 194 594 Ft
12	2024.01.01	10 194 594 Ft	1 139 824 Ft	12 743 Ft	1 127 081 Ft	9 067 513 Ft
13	2024.04.01	9 067 513 Ft	1 139 824 Ft	11 334 Ft	1 128 490 Ft	7 939 024 Ft
14	2024.07.01	7 939 024 Ft	1 139 824 Ft	9 924 Ft	1 129 900 Ft	6 809 123 Ft
15	2024.10.01	6 809 123 Ft	1 139 824 Ft	8 511 Ft	1 131 313 Ft	5 677 811 Ft
16	2025.01.01	5 677 811 Ft	1 139 824 Ft	7 097 Ft	1 132 727 Ft	4 545 084 Ft
17	2025.04.01	4 545 084 Ft	1 139 824 Ft	5 681 Ft	1 134 143 Ft	3 410 941 Ft
18	2025.07.01	3 410 941 Ft	1 139 824 Ft	4 264 Ft	1 135 560 Ft	2 275 381 Ft
19	2025.10.01	2 275 381 Ft	1 139 824 Ft	2 844 Ft	1 136 980 Ft	1 138 401 Ft
20	2026.01.01	1 138 401 Ft	1 139 824 Ft	1 423 Ft	1 138 401 Ft	0 Ft
Összesen:				296 481 Ft	22 500 000 Ft	

A bruttó vételár 10%-a önrész a konstrukció alapján ezért a hiteltartozás összege 22.500.000 Ft. Öt éves futamidőre 0,5%-os éves kamat mellett a törlesztő részlet összege negyedévente fix 1.139.824 Ft. A vállalkozás által választott hitel, egy beruházási hitel, amely rendkívül kedvező kamatozású. Jelenleg több ilyen hitelkonstrukciót is kínálnak a piacon, amelyek az állam által támogatottak és az állam készfizető kezességét vállal a hitelek után. A táblázatból látható, hogy a felvett 22.500.000 Ft hitel után az összesen fizetendő kamat 296.481 Ft. A hitel fix kamatozású, tervezhető, nem referencia kamatláb változásához kötött, nincsen benne kockázat.

Ahhoz, hogy megvizsgáljuk a beruházás megtérülését, elemeznünk kell a beruházás eredményre és a pénzáramlásra gyakorolt hatását. A harmadik táblázatban található a

vállalkozás eredménykimutatásának alakulása. A 2019-es év a Kft. alapításának éve, nem egy teljes üzleti év, csupán egy szerelvényrel rendelkezett a vállalkozás. A 2020-as évben januártól 2 szerelvényre bővült az állomány, augusztustól pedig 3-ra. A dolgozatomban készítésekor a 2020-as év adatait a vállalkozás tulajdonosával, illetve a könyvelővel való egyeztetés alapján becsültem meg, három negyedév adatai tényadatok, az utolsó negyedévet pedig ezek alapján becsültem. A 2020-as év várható árbevétele 95.400.000 Forint. Az adózás utáni eredmény 19.971.000 Forint.

3. táblázat eredménykimutatás

ezer Forintban	2019	2020	2021	ebből a beruházás hatása
I. Értékesítés nettó árbevétele	16 454	95 400	148 100	29 600
II. Aktivált saját teljesítmények értéke	0	0	0	0
III. Egyéb bevételek	1	0	0	0
IV. Anyagjellegű ráfordítások	9 897	47 850	75 250	14 850
V. Személyi jellegű ráfordítások	4 202	19 050	28 650	5 400
VI. Értékcsökkenési leírás	1 152	5 600	8 640	1 728
VII. Egyéb ráfordítások	300	500	750	0
A. Üzemi (üzleti) tevékenység eredménye	904	22 400	34 810	7 622
VIII. Pénzügyi műveletek bevételei	126	200	200	0
IX. Pénzügyi műveletek ráfordításai	67	100	180	80
B. Pénzügyi műveletek eredménye	59	100	20	-80
C. Adózás előtti eredmény	963	22 500	34 830	7 542
X. Adófizetési kötelezettség	49	2 529	3 912	834
D. Adózott eredmény	914	19 971	30 918	6 708

Az idei év adatai alapján, az átlagosan egy hónapban egy szerelvényre jutó árbevétel 3.291.000 Forint, az anyagjellegű ráfordítás 1.650.000 Forint, személyjellegű ráfordítás 600.000 Forint, értékcsökkenési leírás 192.000 Forint. Az új szerelvény március végétől lenne állományban, a fővállalkozóval kötött szerződés alapján folyamatos lenne a kihasználtsága az új szerelvénynek is. Ezen adatok és a törlesztőtábla alapján, meg tudjuk becsülni milyen eredményt realizálnánk a beruházáson.

Az új szerelvény a 2021-es évben 9 hónap alatt 29.600.000 Forint árbevételt generálna. Az eredményt csökkentené 14.850.000 anyagjellegű ráfordítás, ilyen költség például az üzemanyagköltség, útdíj, karbantartási költségek, 5.400.000. Forint személyi jellegű ráfordítás, a sofőr bére, 1.728.000 Forint értékcsökkenési leírás. A beruházás eredményét csökkenti továbbá a felvett hitel után fizetendő kamat, melynek összege a törlesztőtábla alapján a 2021-es évben 80.204 Forint. Ezen adatok alapján az új szerelvény adózott eredménye 7.542.000 Forint. Az adózás előtti eredmény alapján fizetendő társasági adó 834.000 Forint. A társasági

adó számításánál az adózás előtti eredményt korrigáljuk az adóalapot növelő és csökkentő tételekkel és az így kapott adóalap után 9% a társasági adó fizetési kötelezettség. A Kft. beruházáson realizált eredménye 6.708.000 Forint lenne a jövő évben.

A beruházás pénzáramlásra gyakorolt hatása úgy becsülhető meg, hogy az adózott eredményt korrigáljuk a pénzmozgással nem járó tételekkel, vagyis az értékcsökkenéssel és csökkentjük a tőketörlesztés összegével. Az 6.708.000 Forint adózott eredményhez hozzáadódik a 1.728.000 Forint értékcsökkenési leírás és kivonódik az adott évben fizetendő 3.339.000 Forint tőketörlesztés. A beruházás becsült cashflow hatása 5.097.000 Forint, tehát ennyi hasznot realizál a vállalkozás ezen a beruházáson. Ezek alapján elmondható, hogy megéri a beruházást megcsinálni.

14. ÖSSZEFOGLALÁS

Szakedolgozatom témájának a stratégiai menedzsmentet választottam. Úgy véltem, hogy ez a témakör napjainkban egyre inkább fontosabbá válik a szervezetek életében. A jelenlegi kedvező gazdasági környezet az üzleti vállalkozások számának gyors emelkedését eredményezte, ami a piaci verseny fokozódásával járt. A szervezeteknek kiemelkedő figyelmet kell fordítaniuk a stratégiájuk kidolgozására, ha versenyképesek szeretnének maradni. A dolgozatban, a VVR Trans Kft. stratégiai elemzését készítettem el. Az elemzések elkészítéséhez megvizsgáltam a szakirodalom elméleti alapjait, majd ezeket a módszereket alkalmaztam az általam elemzett vállalkozásra. Ezen kívül statisztikai adatokat is feldolgoztam, hogy minél pontosabb képet kaphassak a vállalkozásról és a piaci trendekről.

A VVR Trans a 2019-es alapítása miatt még új szereplő fuvarozói szektorban. Egy kis vállalkozásnak rendkívül nehéz ügyfeleket szereznie és versenyképesnek maradnia, ha önállóan folytatja tevékenységét. Az általam elemzett vállalkozás jelenleg alvállalkozói viszonyban működik, ami kölcsönösen előnyös mindkét fél részére. Ebben a felállásban mind két fél arra tud koncentrálni, amiben a legerősebb.

Egy kis cégnek nincsenek erőforrásai arra, hogy saját logisztikust, üzletkötőt alkalmazzon, akik az új ügyfelek és a fuvarok megszervezését intézik. Ahogy növekszik a flotta száma, egyre nagyobb logisztikai kihívást jelent, hogy minden autóra szervezzenek megbízást és így a lehető legkevesebb távot tegyék meg megbízás nélkül, üresen. Úgy vélem, hogy legalább 10-15 kamionnal kell rendelkeznie egy vállalkozásnak, hogy kitermelje azt a plusz költséget, amit a logisztikus és az üzletkötő bérezése jelent. Ami a fuvarok árazását jelenti, egy

kisebb cégnek gyengébb alkupozíciói vannak a tárgyalásokon, illetve nem is engedheti meg magának, hogy túl alacsony áron teljesítsen megbízásokat.

A 21. század globális világának köszönhetően egyre több és több áru mozog az utakon. Az emberek már nem csak a helyi kereskedőktől vásárolnak, hanem akár a világ másik feléről is rendelnek árukat az internet segítségével. A közúti áruszállítás a szigorodó kibocsátási normák miatt kihívásokkal néz szemben, a jövőben fokozódni fog a vízi úton való szállítás az alacsony egységköltségek miatt. Mindezek ellenére, sok földrajzi hely nem rendelkezik kikötővel, éppen ezért az áruk a felhasználási helyükre közúton jutnak és fognak eljutni.

Az építkezések és a nagy ipari projektek szintén szükségessé teszik a közúton történő fuvarozást, ezért a túlméretes és speciális fuvarok a jövőben is biztos pontot jelentenek a fuvarozók életében. Az elektromos autók már elterjedtek a személygépkocsik piacán, de a kamionok körében még nem megoldott néhány műszaki probléma. Az akkumulátorok hatalmas súlya csökkenti a hatótávot és jelenleg a töltésük is hosszú időt vesz igénybe. Egy kamiont jelenleg csak a dízelmotor tud gazdaságosan és hatékonyan mozgatni.

A fuvarozói szektort humán erőforrás szempontjából veszélyek fenyegetik. A kiemelkedő fizetések ellenére a fiataloknak egyre inkább fontosabbá válik rugalmas munkaidő, a tervezhető karrier rendszer és a továbbképzési lehetőség. A jövőben az önvezető járművek megoldást jelenthetnek erre a problémára. Egy vállalkozás számára hatalmas anyagi ráfordítást jelentene egy meglévő flotta lecserélése és modernizálása, ám érdemes figyelembe venni a sofőrök bérével megtakarított összeget is.

Dolgozatomban **összehasonlítottam a stratégiáját** a VVR Trans Kft.-nek, valamint a Waberer's International Nyrt.-nek. A cégméret növekedésével eltérő kihívásokkal néznek szembe a cégek. Egy tőzsdei cég számára különösen fontos a szakmai hírnév és az imázs. A befektetők megnyerése és az éves üzleti jelentés elkészítése kulcskérdés a szervezet életében. A nagyobb cégméret és a tőzsdei jelenlét megköveteli a cyberbiztonság fejlesztését is.

A kisebb fuvarozó vállalkozások az árakat tekintve nem képesek versenyezni a nagy cégekkel, de a rugalmasságot és a rendelkezésre állást tekintve versenyképesek lehetnek. A konténerszállításra való specializálódás lehetővé teszi, hogy sokféle árut szállítsanak. A fuvarozói szektor telítettnek mondható, így az egy cégre jutó **konkurens vállalatok** száma igen magas. A kisebb vállalkozások körében ez a verseny fokozódik, ahogyan egyre olcsóbban kényszerülnek fuvarokat teljesíteni, a versenyképességük megtartása érdekében.

Dolgozatomban megvizsgáltam **milyen fejlődési lehetőségei vannak** a vállalkozásnak. A jelenlegi kedvező gazdasági helyzet és a kormány vállalkozást segítő politikája egyedülálló lehetőség a vállalatok életében. Az alacsony kamatozású hitelek és az Európai Unió vissza

nem térítendő támogatások minden szervezetet fejlesztésekre ösztönöznek. Egy új kamion megvételét elemeztem, amelyet a vállalkozás **hitelből** finanszírozna. A fővállalkozással kötött szerződés értelmében ennek a kamionnak is folyamatos lenne a kihasználtsága. Az elemzés után, arra a megállapításra jutottam, hogy a beruházás megtérülne, ugyanis 5.097.000 Forint hasznot tudna realizálni a vállalkozás ezen a beruházáson.

Felhasznált irodalom

Balaton Károly, Tari Ernő (2016): Stratégiai és üzleti tervezés Budapest, Akadémiai Kiadó.

Balaton Károly – Hortoványi Lilla – Incze Emma – Laczkó Márk – Szabó Zsolt Roland – Tari Ernő (2014): Stratégiai menedzsment. Budapest, Akadémiai Kiadó

Bauer András, Kolos Krisztina (2017): Márkamenedzsment. Budapest, Akadémiai Kiadó.

Birher Ilona – Pucsek József – Sándor Lászlóné – Sztanó Imre (2006): A vállalkozások tevékenységének gazdasági elemzése. Perfekt Kiadó.

Blahó András, Czakó Erzsébet, Poór József (2016): Nemzetközi menedzsment. Budapest, Akadémiai Kiadó.

Chikán Attila (2017): Vállalatgazdaságtan. Vállalatgazdasági Tudományos és Oktatási Alapítvány

Chikán Attila (2006): Bevezetés a vállalatgazdaságtanba. Aula Kiadó

Csath Magdolna (1990): Stratégiai vezetés- vállalkozás. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó

Csubák Tibor – Szijjártó Klaudia (2011): Stratégia a vállalati siker szolgálatában. Budapest, Aula Kiadó

Deutsch Nikolett, Jelen Tibor (2019): Üzleti és projekttervezés Budapest, Akadémiai Kiadó.

Dinya László (2005): Szervezetek sikere és válsága. Budapest, Akadémiai Kiadó

Farkas Ferenc (2016): A változásmenedzsment elmélete és gyakorlata. Budapest, Akadémiai Kiadó

Gazdag László (2010): A menedzsment alapjai. Budapest, Dialóg Campus Kiadó

Józsa László (2016): Marketingstratégia Budapest, Akadémiai Kiadó.

kavosz.hu (2020): Széchenyi Beruházási Hitel Plusz.

<https://www.kavosz.hu/hitelek/szechenyi-beruhazasi-hitel-plusz/> Letöltve: 2020.10.17.

Keszey Tamara – Gyulavári Tamás (2016): Marketingtervezés. Budapest, Akadémiai kiadó

- Kevin Lane Keller, Philip Kotler (2016): Marketingmenedzsment. Budapest, Akadémiai Kiadó.
- ksh.hu (2018a): A kis- és középvállalkozások jellemzői, 2018.
<https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/pdf/kkv18.pdf> Letöltve 2020.01.06.
- ksh.hu (2018b): Helyzetkép a szállítási ágazatról, 2018.
<http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/jelszall/jelszall18.pdf> Letöltve 2020.10.01.
- ksh.hu (2019a): Belföldi áruszállítás szállítási módok szerint (2001–).
https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_odmv001.html Letöltve: 2020.07.06.
- ksh.hu (2019b): Nemzetközi áruszállítás szállítási módok szerint (2001–).
https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_odmv002.html Letöltve: 2020.07.06.
- ksh.hu (2020a): Gyorstájékoztató. Munkanélküliség, 2020. május–július
<https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/gyor/mun/mun2007.html> Letöltve: 2020.09.07.
- ksh.hu (2020b): Áruszállítás szállítási módok szerint (2001–).
https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_odmv003.html Letöltve: 2020.09.23.
- Lakrovits Edit Phd. – Nagy Orsolya (2012): Üzleti terv készítése. Adó-kódex. 2012/6. szám
- Marosán György (2006): A 21. század stratégiai menedzsmentje. Műszaki Könyvkiadó
- Mészáros Tamás (2002): A stratégia jövője – a jövő stratégiája.
- mie.org.hu: Magyar Iparjogvédelmi és Szerzői Jogi Egyesület: A versenytörvényről
<http://www.mie.org.hu/fuzetek/verseny.html> Letöltve: 2020.09.08.
- mnb.hu (2020a): Havi elemzés az infláció alakulásáról 2020 június.
<https://www.mnb.hu/letoltes/inflacios-folyamatok-ertekelese-hu-2020-junius.pdf> Letöltve: 2020.09.07.
- mnb.hu (2020b): Közlemény a Monetáris Tanács 2020. augusztus 25-i üléséről.
<https://www.mnb.hu/monetaris-politika/a-monetaris-tanacs/kozlemenyek/2020/kozlemeny-a-monetaris-tanacs-2020-augusztus-25-i-uleserol> Letöltve: 2020.09.07.
- Nagy Csaba (2020): Áruszállítás elektromos teherautóval. Fuvarlevél, 2020 július.
- Nábrádi András – Pupos Tibor (2010): A stratégiai és üzleti tervezés gyakorlata. Szaktudás Kiadó Ház
- portfolio.hu (2019): Történelmi csúcsra ért Magyarország az egyik legfontosabb mutatóban.
<https://www.portfolio.hu/unios-forrasok/20190713/tortenelmi-csucsra-ert-magyarorszag-az-egyik-legfontosabb-mutatoiban-330989> Letöltve: 2020.09.08.
- Rekettye Gábor, Törőcsik Mária, Hetesi Erzsébet (2016): Bevezetés a marketingbe. Budapest, Akadémiai Kiadó.
- Salamonné Huszty Anna (2000): Jövőkép- és stratégiaalkotás. Budapest, Kossuth Kiadó
- Sebestyén László (2017): Szállítás, fuvarozás, szállítmányozás. Kereskedelmi és Idegenforgalmi Továbbképző Kft.

Simai Mihály, Gál Péter (2020): Új trendek és stratégiák a világgazdaságban. Budapest, Akadémiai Kiadó.

Varsányi Judit (1996): Üzleti stratégia – üzleti tervezés. Budapest, Nemzeti Tankönyvkiadó

Vecsenyi János (2017): Kisvállalkozások indítása és működtetése. Budapest, Akadémiai Kiadó.

VG.hu (2020): A szállítmányozásra is hatással van a koronavírus.

<https://www.vg.hu/vallalatok/kozlekedes/a-szallitmanyozasra-is-hatassal-van-a-koronavirus-2215797/> Letöltve: 2020.09.23.

Vörös József (2018): Termelés- és szolgáltatásmenedzsment. Budapest, Akadémiai Kiadó.

Waberer's International Nyrt. (2019): Éves jelentés 2019.

https://www.waberers.com/files/document/document/1031/WABERERS%20ANNUAL%20REPORT%202019_HU.PDF Letöltve: 2020.09.26.