

DIPLOMADOLGOZAT

Homolya Gergely

Ellátásilánc-menedzsment MSc

**Budapest
2024**



Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem

Szent István Campus

Agrár- és Élelmiszertudományi intézet

Ellátásilánc-menedzsment MSc

Vidéken működő építőipari vállalkozás fejlesztése

Belső konzulens:

Dr. Mészáros Kornélia

Adjunktus

Intézetigazgató:

Dr. Zéman Zoltán

Készítette:

Homolya Gergely

CJ74DP

Levelező tagozat

Budapesti Képzési Hely
2024

Tartalomjegyzék

1. Bevezetés	4
2. Szakirodalom	6
2.1. Az építőipar helyzete napjainkban	6
2.1.1. A változások indikátorai – a gazdasági válság hatásai	6
2.1.2. Az építőipar aktualitásai	9
2.2. A COVID -19 pandémia gazdaságra gyakorolt hatásai	10
2.3. A vállalkozás stratégiájának kialakítása	13
2.4. A vállalkozásfejlesztés dimenziói	16
2.5. Vállalkozás beruházási döntései	19
2.5.1. Beruházás pénzügyi döntései	20
2.6. Vállalat finanszírozása	21
2.7. Vállalati beruházások és projektek értékelése	24
2.7.1. Nettó jelenérték	25
2.7.2. Belső megtérülési ráta	26
2.7.3. Jövedelmezőségi index	27
2.7.4. Diszkontált megtérülési idő	27
3. Hogyan tovább a HMG Kft.-nél	29
3.1. A kutatás célja, módszertana	29
3.2. A vállalkozás bemutatása	29
3.3. A HMG Építőipari és Kereskedelmi Szolgáltató Kft. Stratégiai terve	31
3.4. A fejlesztés	38
3.4.1. A fejlesztés forrásai	39
3.4.2. A fejlesztés várható eredményei	40
4. Következtetések és javaslatok	46

4.1. A kutatási kérdések vizsgálata	48
5. Összefoglalás	50
Irodalomjegyzék	52
Függelékek	55

1. Bevezetés

Az Európai Unió gazdaság, -társadalom, - és foglalkoztatáspolitikájában kiemelt szerep jut a kis, - és középvállalkozásoknak, mivel a szektor szereplői a munkaerőpiac, illetve a hozzáadott érték tekintetében is meghatározónak nevezhetők. A kisvállalkozások fejlesztése, jövedelmezőségük növelése, piaci részesedésük szélesítése a közösségi gazdaságpolitika meghatározó eleme, mivel a nagyvállalatokkal szemben lényegesen kisebb forrásokkal rendelkeznek. A támogatáspolitikai kialakítása során a nemzeti sajátosságok, jellegzetességek figyelembevétele mellett a szubszidiaritás elveinek érvényesítése kap kiemelt figyelmet, ezzel párhuzamosan a nemzetgazdaság szempontjából meghatározó húzóágazatok lehetőségeinek növelése élvez prioritást. Ezen húzóágazatok egyike az építőipar, mivel a beruházások megvalósítása mellett a társadalomban is meghatározó szerep jut az ágazatnak.

Dolgozatomban a közelmúlt jelentős gazdasági eseményeinek áttekintését, vizsgálatát követően bemutatom az ágazat – az építőipar – aktuális helyzetét, jellegzetességeit. Vizsgálom, hogy a gazdasági válság hatására mélypontra jutott szektor milyen növekedési volument volt képes produkálni a közelmúlt során, illetve a vállalkozásoknak milyen problémákkal kell szembenéznük napjainkban. A legfrissebb – a gazdaságra, azon belül pedig az építőiparra is markáns hatást gyakorló tényező – a COVID – 19 vírus által előidézett krízis, valamint a pandémia hatásainak enyhítését célzó korlátozások következményeinek vizsgálatával folytatom a szakirodalmi elemzést, majd a vállalkozásfejlesztés aktuális trendjeit veszem górcső alá.

A társaságok stratégiájának kialakítása kiemelt jelentőséggel bír a jövedelmezőség, a versenyképesség terén. Bemutatom azokat az elemző eljárásokat, amelyek alkalmazása hozzájárulhat a gazdasági – társadalmi környezet, azok hatásainak megismeréséhez, a stratégiai tervezés során történő felhasználáson keresztül a piaci részesedés növeléséhez. A vállalkozások fejlesztése egyaránt gazdasági és társadalmi kérdés, így a következő szakaszban ismertetem a növekedés lehetőségeinek irányvonalait, alternatíváit. Ezt követően a fejlesztéshez szükséges forrásokhoz való hozzájutás lehetőségeit vizsgálom, különös tekintettel az Európai Unió és Magyarország Kormánya által biztosított eszközökre.

Munkám gyakorlati szakaszában egy építőipari vállalkozás fejlesztési lehetőségeinek elemzésén keresztül mutatom be a finanszírozás lehetőségeit, illetve a stratégiai tervezés jelentőségét a folyamatok során. A szakirodalom feldolgozása során szerzett elméleti

ismeretek, valamint a gyakorlati tapasztalatok birtokában elvégzem az alábbi kutatási kérdések vizsgálatát:

1. Az aktuális gazdasági környezet milyen mértékben indokolja a vállalkozás fejlesztését?
2. A COVID- 19 vírus okozta járvány milyen hatást gyakorol a tervezett fejlesztések megvalósítására?
3. Milyen mértékű növekedés várható a fejlesztések megvalósítását követően, azok eredményeképp?

2. Szakirodalom

2.1. Az építőipar helyzete napjainkban

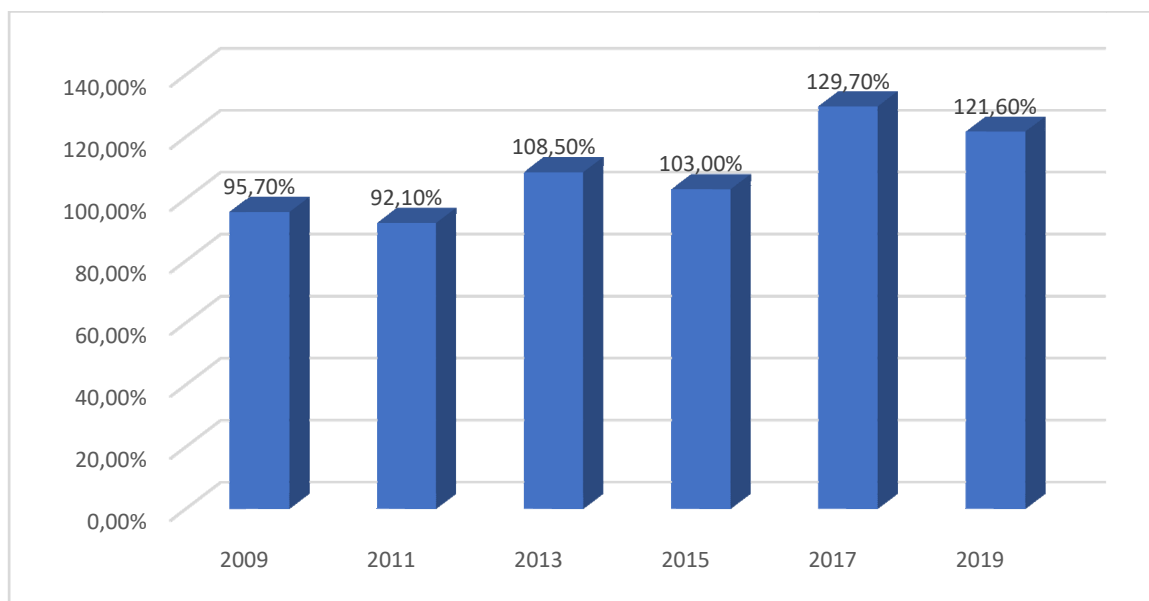
2.1.1. A változások indikátorai – a gazdasági válság hatásai

A 2008. évi gazdasági világválság egyik legnagyobb vesztese az építőipar volt, mivel a beruházások szignifikáns mértékű visszaesésének következtében nem csupán a gazdaság szereplői körében tervezett fejlesztések maradtak el, de a lakossági célú építkezések is jelentős mértékben visszaestek. A krízis különösképp a kisvállalkozásokat érintette, mivel finanszírozási források hiányában a szektor szereplőinek versenyképessége és piaci részesedése jelentős mértékben csökkent. A válságkezelés részeként történt állami beavatkozás- az útépités preferálása- az ágazat szereplőinek körében csak egy kis szegmens számára jelentett megoldást, a vállalkozások jelentős hányada megszüntette tevékenységét, vagy markáns profil átalakításra kényszerült (Lentner, 2010).

Az ágazat teljesítményének markáns visszaesése nem csupán a gazdasági tényezők tekintetében érezte hatását, a munkaerőpiacon is jelentős nagyságú átalakulást generált. A cégalapítások csökkenése mellett a már működő vállalkozások megszűnése generálta a legtöbb problémát, az építkezési kedv látványos visszaesése mellett az egyéb lakossági megrendelések száma is jelentős mértékben csökkent. A negatív tendenciák eredményeképp, továbbá a gazdasági krízis nyomában kialakuló hitelválság hatására az ágazatban dolgozók közül egyre többen választották a külföldi munkavállalást, amelynek eredménye a szektor hazai szereplőinek körében a szakképzett, a szükséges kompetenciákkal rendelkező munkaerő hiányát idézte elő. A válság kirobbanását követő két év során mintegy 55.000 építőipari képesítéssel, vagy tapasztalattal rendelkező munkavállaló hagyta el az országot, új egzisztenciát keresve Nyugat – Európa országaiban (Sztányi, 2016).

Az Európai Unióhoz történt csatlakozást követő konjunktúra tehát megtört a krízis hatására, az ágazat volumenindexe szignifikáns mértékben csökkent. A külföldi működőtőke- amely a beruházások egyik meghatározó tényezője, motorja – visszavonulása drasztikus változásokat generált az ágazatban, amelyeket az 1. diagram értékei szemléltetnek.

1. diagram: Az építőipar volumenindexének változásai 2009- 2019 között (100%=2008)



Forrás: Központi Statisztikai Hivatal (2020) alapján saját szerkesztés

Az 1. diagram értékei szerint a válság hatásainak visszavonulását követően az ágazat ismét fejlődést jelez, bár a növekedés üteme nem éri el a krízist megelőző időszak során tapasztalt mértéket.

Az ágazatban bekövetkezett kedvezőtlen változások nem csupán a területen tevékenységet folytató vállalkozások számára okoztak problémát, a szektor nemzetgazdaságban betöltött szerepe is negatív átalakuláson ment keresztül. A bruttó hazai termékből (GDP) való részesedés mértéke 2009- 2014 között közel két százalékpont mértékkel csökkent, ezzel párhuzamosan a foglalkoztatási mutatók is csökkentek, mintegy másfél százalékpont nagyságrenddel. A vállalkozások számának csökkenése mindkét makrogazdasági mutató esetében kedvezőtlen változásokat hozott, ezzel párhuzamosan az ágazat beruházásokban betöltött szerepe is csökkent (Sztányi, 2016).

A válság hatására a munkaerőpiacon is változások következtek be, mivel a beruházási volumen csökkenése a foglalkoztatást is negatívan érintette. A beruházások – főképp az építésgazdaság esetében – jellegzetessége, hogy megvalósításuk a legtöbb esetben azonnali, szakképzett munkaerő jelenlétét igényli. Az építésgazdaság, építőipar célja fejlettebb infrastruktúra, kedvezőbb lakáskörülmények, jobb közművek létrehozása, tehát alapvetően mennyiségi és minőségi változások kivitelezése. Ennek megfelelően az ágazat tevékenysége magában hordozza a jövőre vonatkozóan a kedvezőbb körülmények kialakulását, a fejlődés lehetőségét. Az építőipar szereplői számára további kihívásként jelent meg, hogy a gazdasági és társadalmi célok harmóniájának megteremtése érdekében az ágazat tevékenysége feleljen

meg a fenntarthatóság elvárásainak, ezzel párhuzamosan pedig biztosítsa a minőséget, továbbá a környezeti erőforrások hatékony és tudatos felhasználását. A közelmúlt változásai folytán az építőipar ismét a nemzetgazdaságok meghatározó ágazatává vált, ugyanakkor a válságot megelőzően tapasztalt volumen elérése még várat magára (Boros, 2019).

A gazdaság barométereként is aposztrofált építőipar már a pénzügyi krízis kirobbanását megelőzően jelezte a válság közeledtét, mivel a befektetések kezdeti visszafogottsága már a beruházások megvalósítását veszélyeztette. A vállalkozások esetében- különösen a kkv szektor szereplőinek körében – a kedvezőtlen folyamatok hatásait tovább gerjesztette a finanszírozási források hiánya, amelynek következtében az ágazatban körbe tartozás alakult ki. A pénzintézetek hitelpolitikájának megszigorodása következtében egyre nehezebbé vált a vállalkozások működésének biztosítása, így számos társaság a tevékenység szüneteltetését, megszüntetését választotta. Természetesen a folyamatokban szerepet játszott a munkaerőpiacon zajló változások hatása is, a szakemberhiány éveken keresztül súlyos problémák forrása volt (Köllő, 2010).

Az építőipar tehát a gazdasági válság következtében súlyos problémákkal nézett szembe, amelyek a külföldi működőtőkének kitettség függvényében még mélyebb recessziót is előidéztek. Magyarországon a beruházások jelentős hányada a külföldi befektetői csoportok által történő finanszírozás révén valósult meg, így a hazai vállalkozásokat nagyobb mértékben érintették a negatív hatások. A hazai lakosság körében megjelenő hitelválság okán nem csupán az intézményi befektetők által finanszírozott projektek körében következett be jelentős visszaesés, de a lakásépítés, házépítés is negatív tendenciákat jelzett. A több tényező által generált dekonjunktúra hatásai napjainkban is érezhetők, ugyanakkor az Európai Unió tagállamaiban, így Magyarországon is kedvező változások zajlottak a közelmúlt során (Boros, 2019).

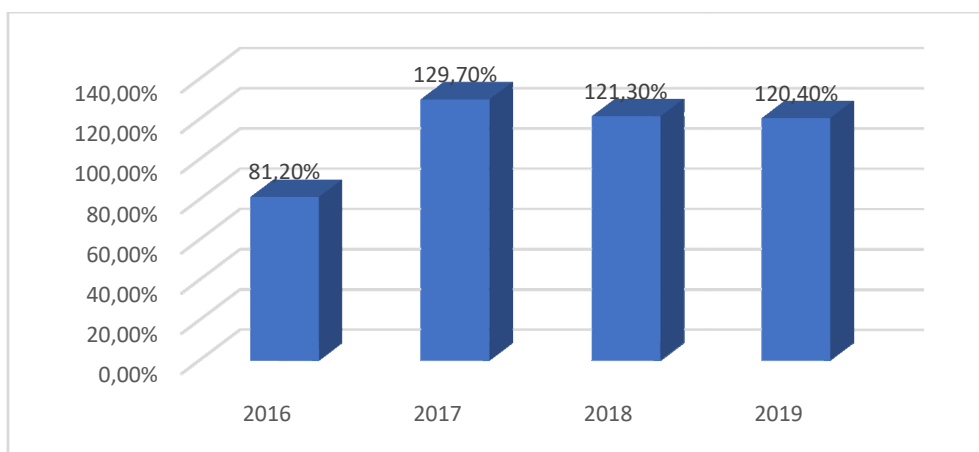
Megállapítást nyert tehát, hogy az építőipar a válság hatására rendkívül nagy problémákkal kellett, hogy szembenézzen. Munkám következő szakaszában a közelmúltban bekövetkezett változások ismertetését végzem el annak érdekében, hogy árnyalt képet kapjunk az ágazat aktuális helyzetéről, továbbá megismerjük azokat a tényezőket, amelyek annak kialakulásában szerepet játszottak.

2.1.2. Az építőipar aktualitásai

Az Európai Unióban és Magyarországon is meghatározónak nevezhető az építőipar, mint nemzetgazdasági ágazat, mivel a GDP értékéből 5,4% keletkezik a szektor szereplőinek tevékenysége révén. A közelmúlt során történt kedvező változások eredményeképp az ágazat teljesítménye alapvetően növekvő tendenciát jelez, ugyanakkor a markánsnak nevezhető 6,7% nagyságrendű piaci termelésérték növekedéssel a foglalkoztatottak számának növelése nem volt képes lépést tartani. Az ágazat multiplikátor hatásának köszönhetően a nemzetgazdaságban betöltött jelentősége folyamatosan növekszik, ezzel párhuzamosan azonban megfigyelhető, hogy a konjunktúra mértéke csökken. A korábbiak során jelzett összefüggés – az építőipar a teljes gazdaság barométereként is meghatározó jelentőséggel bír – alapján kialakított prognózisok arra engednek következtetni, hogy a közeljövőben ismét recesszió várható. A szegmens hazai szereplői körében további negatívum gyanánt jelenik meg, hogy az Európai Unió által biztosított támogatási források csökkenése folytán nagy valószínűséggel hazánkban is visszaesés várható. A negatív tényezők hatása abban az esetben csökkenthető, ha a rendelkezésre álló források hasznosulása növekszik, a megvalósuló fejlesztések pedig már a jövőre való felkészülést szolgálják (Koji, 2019).

Az építőipar termelés és volumenindexében a közelmúlt során bekövetkezett változásokat a 2. diagram értékei szemléltetik.

2. diagram: Az építőipar volumenindexének változásai 2016- 2019 között (előző év azonos indexe=100%)



Forrás: Központi Statisztikai Hivatal (2020/a) alapján saját szerkesztés

A 2. diagram értékei szerint az építőipar volumenindexe a vizsgált intervallum során az első szakaszban megfigyelhető markáns növekedést követően csökkent. A visszaesés még nem tekinthető számottevőnek, ugyanakkor figyelmeztetést hordoz magában a szektor szereplői

számára. Mivel az építőiparban tevékenykedő vállalkozások jelentős hányada – 96% - a kis, - és középvállalkozások köréből kerül ki, a közeljövőben célszerűnek tűnik a társaságok tevékenységének racionalizálása, az esetlegesen bekövetkező recesszió által gerjesztett problémák kezelésére történő felkészülés.

Az építőipar – mint a nemzetgazdaságok egyik zászlóshajója – több más gazdasági életben szereplő vállalkozás életére, jövedelmezőségére is hatást gyakorol. A partnerek és beszállítók, a gépgyártás, az építőanyag gyártás és kereskedelem, a fémipar képviselői egyaránt jelentős mértékben függenek az ágazat teljesítményétől, ezzel párhuzamosan a szektorban dolgozó munkavállalók jövedelme a belső fogyasztás szempontjából is releváns. Összességében tehát a kisvállalkozások működőképességének biztosítása, a finanszírozási források előteremtése és a fejlesztések megvalósítása a közeljövőben nemzetgazdasági és foglalkoztatási téren egyaránt kiemelt relevanciával fog bírni. A kisvállalkozói szektorban azonosítható, a versenyképességet és a piaci részesedést csökkentő tényezők és azok hatásai az alábbiakban foglalhatók össze:

- Az oktatás- képzés nem készíti fel a rendszerből kikerülőket az önfoglalkoztatás, vállalkozói lét kihívásaira, a szükséges ismeretek hiányában a sikertelenség esélye magas.
- A finanszírozási források köre szűkös, főképp a kezdő vállalkozások nehezen jutnak támogatáshoz, hitelhez.
- Az adminisztrációs eljárások idő, - és forrásigényesek, a sikertelenség esetén a veszteségek nagyok (Hágen & Holló, 2017).

Fent megfogalmazott tényezők negatív hatásainak csökkentése elsődlegesen kormányzati feladat, ugyanakkor nem férhet kétség ahhoz, hogy a vállalkozások döntéshozói is jelentős mértékben hozzájárulhatnak ahhoz, hogy a társaság versenyképessége növekedjen, a piaci részesedés nagysága arányos legyen a kapacitásokkal. A célzott támogatások megszerzése mellett a kkv szektor szereplői számára több lehetőség is kínálkozik, amelyek kihasználásán keresztül a jövedelmezőség, a működés biztosítása megvalósítható. A gyakorlat orientált képzés hiányosságainak kiküszöbölése mellett a globális piacokra történő kijutás, továbbá az innovatív megoldások fejlesztése és alkalmazása is kitörési pontot jelenthet, ugyanakkor a szektor szereplői számára napjainkban még a finanszírozási források előteremtése is komoly kihívást jelent. Az építőiparban a technológiai fejlesztések, a korszerű eszközök és módszerek alkalmazása is jelentős hatékonyság javulást eredményezhet, ugyanakkor e kérdést tekintve is a finanszírozás problémái merülnek fel. Az ágazat jelentőségét növeli továbbá, hogy a

gazdaság egyes területeivel – logisztika, textilipar – az építőiparban a foglalkoztatási ráta mértéke az EU tagállamokban meghaladja a 80% értéket, így nemzetgazdasági jelentőségűnek nevezhető, mind a hozzáadott érték előállítás, mind pedig a munkaerőpiac aspektusait tekintve (Mester & Tóth, 2015).

2.2.A COVID- 19 pandémia gazdaságra gyakorolt hatásai

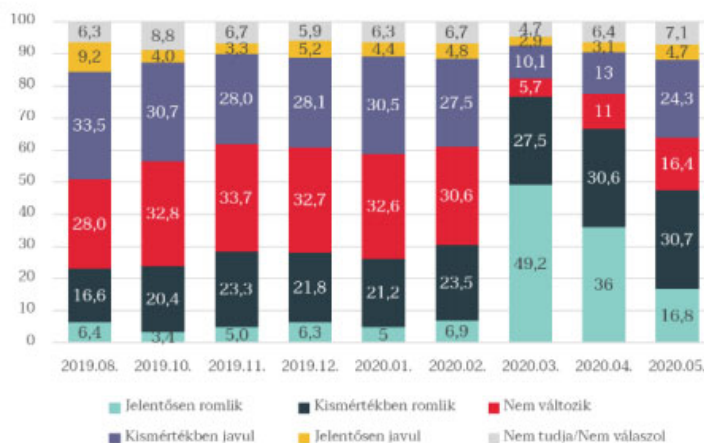
A COVID- 19 koronavírus járvány nem csupán egészségügyi és társadalmi téren hordoz magában súlyos fenyegetést, de a gazdasági életben is tragikus következményekkel járhatnak a korlátozó intézkedések, illetve a leállásokból adódó bevételkiesések. A nemzetgazdaságokban várható recesszió mélységére vonatkozóan már születtek előre jelzések, az OECD óvatos becslései szerint is markáns nagyságrendű visszaesés várható világszerte. A lokális problémákon túl azonban globális értelemben is komoly kihívásokkal kell szembenézniük a döntéshozóknak, az elemzések szerint a visszaesés meg fogja haladni a 2008. évi gazdasági válság által okozott nagyságrendeket. A pénzügyi struktúra egyensúlyának megbomlása további veszélyforrásként azonosítható, mivel a kisvállalkozások finanszírozásában jelentős szigorítások várhatók. A prognózisok rámutatnak továbbá a járvány okozta visszaesés közvetett hatásaira is, amely a lakossági megtakarítások és a belső fogyasztás drasztikus csökkenésén keresztül fognak jelentkezni (Varga, 2020).

KristalinaGeorgieva, az IMF – Világbank – vezérigazgatója az emberiség legsötétebb óráiról, soha nem látott krízisről beszélt a koronavírus járvány kapcsán. A globális gazdaság már a válság első szakaszában 4,1 ezermilliárd dolláros veszteségeket szenvedett el, amely hozzávetőleg a világ összes nemzetgazdasága által megtermelt GDP öt százalékának felel meg. Optimista becslések szerint abban az esetben, ha a korlátozó intézkedések fenntartására, ismételt bevezetésére nem lesz szükség, csak a gazdasági növekedés volumene torpan meg, jelentősebb veszteségekkel nem kell számolnunk. A pesszimista prognózisok azonban súlyos válságot jósolnak világszerte, amelynek legnagyobb vesztesei a fejlődő országok lesznek (HEPA, 2020).

A hazai helyzet sem nevezhető kedvezőnek, optimizmusra okot adónak, mivel a kkv szektor szereplői körében lefolytatott kutatás eredményei szerint az első negyedévben tapasztalt gazdasági sokk hatásai a második negyedév elején sem múltak el teljes mértékben. A pesszimizmus ugyan csökkeni látszik, ugyanakkor a vállalkozások jelentős hányada komolynak nevezhető likviditási problémákkal küzd, ezzel párhuzamosan pedig a beruházási hajlandóság is jelentős mértékben visszaesett. A negatív trendek ellenére csak kevés

vállalkozás került csődhelyzetbe, ugyanakkor a fejlesztésekre szánt forrásokat nagyrészt felemésztette a krízis. Az 1.ábrában megfigyelhető, miként vélekednek a vállalkozások döntéshozói a jövőt illetően.

1.ábra: A gazdasági helyzet változásához kapcsolódó attitűdök a hazai kkv szektor képviselői körében



Forrás: Századvég (2020, p:2.)

Az 1. ábrában megfigyelhető, hogy a megkérdezettek közel negyede – 24,3% - úgy vélekedett, hogy 2020. májusában már javuló tendencia fogja jellemezni a magyar gazdaságot, ugyanakkor 30,7% véleménye szerint további recesszió várható. Minimális – 4,7%- volt azok aránya, akiknek véleménye szerint markáns pozitív változások várhatók. A legtöbb esetben a likviditási problémákban látták a negatív trendek okát, mivel a kisvállalkozói szektorban jelentős mértékben a túlélés a cél, fejlesztésekben csak nagyon kevesen gondolkodtak a vizsgálat idejében (Századvég, 2020).

A TÁRKI (2020) kutatásai alapján a vállalkozások működését hátráltató további tényezőként azonosítható a háztartások jövedelmének markáns csökkenése, amelynek okaként a korlátozó intézkedések mellett a munkahelyek megszűnését azonosította a vizsgálat. A régióként eltérő mértékű jövedelemcsökkenés a gazdasági értelemben már korábban is nehéz helyzetben lévő Dél – Alföld lakosságának körében jelent meg legnagyobb mértékben- -23% - ugyanakkor a legkisebb veszteséget elszenvedő Észak – Magyarország háztartásinak körében is mintegy 10% nagyságrendű negatív hatás került azonosításra. A foglalkoztatási problémák, a munkahely elvesztése a 18- 39 éves korosztály körében sújtották a társadalom tagjait, ezzel párhuzamosan a középfokú végzettséggel rendelkező, városokban élő szegmensek számára hozott kedvezőtlen változásokat a pandémia.

A szakirodalom megállapításai, valamint a statisztikai adatok vizsgálata alapján nem férhet kétség ahhoz, hogy az építőiparban tevékenységet folytató kisvállalkozások esetében

paradigmaváltás szükséges annak érdekében, hogy versenyben maradhassanak, illetve növelhessék piaci részesedésüket, jövedelmezőségüket. Dolgozatom következő szakaszában a vállalkozások fejlesztési lehetőségeit veszem górcső alá, kiemelt figyelemmel a versenyképességet növelő tényezőkre, azok építőiparban történő adaptálhatóságára.

2.3. A vállalkozás stratégiájának kialakítása

Minden üzleti, gazdasági céllal létrejött vállalkozás számára meghatározó tényező a versenyelőnyök megszerzése és megtartása, a piaci részesedés folyamatos növelése. A versenyelőnyök azonban nem alakulnak ki automatikusan, azokért meg kell dolgozni, folyamatosan aktualizált tevékenységgel kell megjeleníteni a piacokon. Gyakorta célzott befektetések vezethetnek a versenyelőnyök megszerzéséhez, ugyanakkor a vállalkozásban rejlő erőforrások hasznosítása is forrása lehet a fejlődésnek. A versenyelőny, amely alapvetően olyan szervezeti képességként aposztrofálható, amely hozzájárul a fogyasztók igényeinek magasabb színvonalon történő kielégítéséhez, prioritás a vállalkozások stratégiájában. Annak érdekében, hogy a vállalkozás alkalmas legyen a versenyelőnyök tényezőinek kiaknázására, részletesen ismerni kell azokat a tényezőket, amelyek befolyásolhatják a hatékonyságot, eredményességet. A vállalkozások fejlesztésének alapja a versenyképesség növelése, amely a források felhasználásán, befektetések bevonásán túl egyéb eszközökkel is megvalósítható (Varga, 2017).

A stratégiai tervezés alapja a kiindulási pont részletes megismerése, illetve a célok, elérendő eredmények pontos meghatározása. A vállalkozás küldetésének, missziójának megfogalmazása csak abban az esetben lehet reális, ha a menedzsment a korábbi tevékenység tapasztalatainak birtokában képes megfogalmazni az új célokat, majd ezt követően az azok eléréséhez szükséges eszközöket. A stratégiai tervezés kezdete tehát az aktuális állapot, valamint a működést befolyásoló tényezők részletes és pontos meghatározása. Számos vállalkozás bukását okozta már, hogy túlzott bizalommal viseltetett terméke, szolgáltatása iránt, ugyanakkor nem fordított kellő figyelmet arra, hogy megismerje a piac szereplőinek jellegzetességeit, valamint a belső és külső befolyásoló tényezőket. Egy vállalkozás sikerében nem csupán a belső faktorok – kompetenciák, szaktudás, képesítés, elkötelezettség – játszanak szerepet, a rendkívül éles piaci versenyben való fennmaradás érdekében a mikro, - és makrogazdasági tényezők pontos feltárása által szerzett információ jelentősége is kiemelkedőnek nevezhető. A modern menedzsment tudomány számos eszközt kínál a

vállalkozások döntéshozói számára a stratégiai tervezés hatékony megvalósításához (Simerson, 2011).

A makrogazdaság környezeti tényezőinek megismerése támogatja a vállalkozás tevékenységére befolyásoló hatások értékelési folyamatait, jelentős mértékben hozzájárul azon tényezők feltárásához, amelyek a stratégiai tervezés során meghatározónak bizonyulhatnak. A PESTEL modell hat szegmens vizsgálatán keresztül nyújt átfogó képet a vállalkozás tevékenységét is érintő potenciális hatásokról:

- Politikai (Political): a gazdaságpolitika döntéshozói szervezeteinek stabilitása, a nemzetközi kereskedelmi egyezmények és kapcsolatok, az adózás rendje és a szociálpolitikai irányvonalak.
- Gazdasági (Economical): a gazdaság – ágazat állapota, recesszió, vagy konjunktúra hatások érvényesülése, infláció, jegybanki alapkamat, valuta árfolyamok, foglalkoztatás.
- Társadalmi (Social): demográfiai változások, társadalmi mobilitás, fogyasztói szokások, képzettség, életmód, társadalmi egyenlőtlenségek.
- Technikai (Technical): kutatás – fejlesztés, elavulás sebessége, IKT technológiák fejlettsége, az innováció támogatottsága.
- Környezeti (Enviromental): környezetvédelem jogi háttere, hulladékgazdálkodás, éghajlatváltozás hatásai, energiafogyasztás szabályozása.
- Jogi (Legal): a piaci verseny szabályozói, fogyasztóvédelem és foglalkoztatást szabályozó jogszabályi környezet (Jáki, 2017).

A kisvállalkozások döntéshozói körében gyakori téves elképzelés, hogy számukra nem jelentős a makrogazdaság tényezőinek elemzése, mivel nem képesek befolyást gyakorolni annak tényezőit illetően. Csak részben akceptálható e tévhit, mivel a kkv szektor szereplői valóban nem képesek befolyásolni a jogalkotókat- közvetlenül – vagy a gazdaságpolitika irányvonalainak kialakítását, ugyanakkor két érv is alátámasztja az állítást, miszerint a stratégiai tervezés a kisvállalkozások számára is fontos tényező.

- Ha befolyásolni nem is képesek a döntéseket, fel lehet készülni a kedvezőtlen változások negatív hatásainak csökkentésére.
- A stratégiai tervezés során figyelembe vett tényezők hozzájárulnak a reális, a befolyásoló faktorok hatásait is számításba vevő kalkulációk elkészítéséhez, a célok és az elérésükhöz szükséges eszközök meghatározásához.

A kisvállalkozások vezetői gyakorta forráshiányra hivatkozva zárkoznak el az elemzés megvalósításától, ugyanakkor e mentalitás nem igazolható, mivel a tényezők feltárása még abban az esetben is jelentős versenyelőnyt hordozhat magában, ha kiadásokat követel meg a vállalkozás részéről (Chikán& Demeter, 2000).

A gazdasági folyamatok, szervezetek elemzésének leggyakrabban használt eszköze a SWOT – analízis, amely alkalmas lokális és globális elemek vizsgálatára egyaránt. Az elemzés során a vizsgált ágazat, vállalkozás tevékenységére befolyást gyakorló külső és belső tényezők egyaránt azonosításra kerülnek, így átfogó képalkotást tesznek lehetővé. A SWOT egy mozaikszó, amely az alábbi – angol nyelvű – meghatározások alapján került kialakításra2. ábra:

- **Strenghts – erősségek:** azon belső tényezők, amelyek a vállalkozás működésében kedvezőnek, pozitív hatást gyakorlónak értelmezhetők. Az erősségek hatásainak növelése kedvező változásokat idéz elő a szervezet működésében.
- **Weaknesses- gyengeségek:** a szervezet működését gátló belső tényezők, amelyek kiküszöbölése pozitív hatást fejthet ki.
- **Opportunities – lehetőségek:** a külső környezet pozitív hatásai, amelyeket a szervezet saját céljainak szolgálatába állíthat.
- **Threats- veszélyek:** külső negatív hatások, amelyeket a szervezet nem képes befolyásolni, ugyanakkor a kedvezőtlen következményekre felkészülhet (Kotler& Keller, 2016).

➤ *2.ábra: SWOT - analízis bemutatása*



Forrás: www.regi.tankonyvtar.hu

A vállalkozás belső tényezőinek, továbbá a külső, ugyanakkor az eredményességre hatást gyakorló faktorok azonosítása során fontos momentum a racionalitás, illetve a realitás. Az egyes elemek részletes, a vállalkozás szempontjából releváns szempontok alapján történő azonosítása és értékelése kiemelt jelentőséggel bír a stratégiai tervezés során, amely a vállalkozás fejlesztésének alapjait határozza meg, ezzel párhuzamosan kijelöli a szükséges változások irányát és nagyságát is. Az objektivitás szintén szükségszerűség a fejlesztések alapját képező stratégia kialakítása során, tehát főképp a belső tényezők azonosítása során lényeges momentum, hogy tényleges eredményeken, megállapításokon alapuló elemzés képezze a folyamat részét. A vállalkozás stratégiájának kialakítása tartalmazza továbbá az értékelések – elemzések – kitűzött célok elérésére gyakorolt hatásait is. Abban az esetben, ha egy külső tényező – például a kormányzati támogatáspolitikában bekövetkezett markáns változások – jelentős hatást gyakorolnának a fejlesztésre, célszerű azok szerepét részletesebben analizálni (Varga, 2017).

2.4. A vállalkozásfejlesztés dimenziói

Lengyel (2003) már az iparosítási folyamatok kezdetéhez köti a vállalkozások fejlesztésére irányuló tevékenységek kialakulását, mivel a gyarmatbirodalmak kialakulása során már egyre élesebb piaci és ágazati verseny vette kezdetét. A korszak politikai és társadalmi tényezőinek hatására a legtöbb fejlesztés a hadiiparban, illetve a hozzá kapcsolódó ágazatokban – bányászat, kohászat, szállítás, közlekedés, fegyvergyártás – valósult meg, mivel az innovációk megvalósítását biztosító források e területeken összpontosultak. Ebben az időben alakult ki a vállalkozás, a vállalkozó fogalma is, amely szerint a gazdasági társaságok finanszírozási forrásokat transzformálnak, a legtöbb esetben előre nem látható eredménnyel bíró termék, vagy szolgáltatás kialakítására.

Magyarországon a rendszerváltást követően kialakult új termelési és tulajdonviszonyok tették lehetővé a vállalkozások kialakítását, a fejlesztések megvalósítását. A piacgazdaság versenyképességének növelése érdekében jellemzően állami támogatások képezték a fejlesztések finanszírozási forrásait, a kormányok adókedvezményekkel, működési támogatásokkal, olcsó telephely szolgáltatással igyekeztek támogatni az önfoglalkoztatóvá válást, a vállalkozások működési feltételeinek kialakulását. Ezen időszak során a központi

támogatások mellett a lokális szereplők – önkormányzatok, nagyvállalatok – is igyekeztek biztosítani az átmenet során a jövedelmezőséget, illetve a saját tevékenységek fejlődését. A nagyvállalatok nagyrészt a tudástőke koncentrációjára törekedtek, míg a helyi szereplők a lakosság életminőségének növelését célozták a fejlesztési források biztosításával (Fazekas, 2005).

A piacgazdaság kialakulását követően a kisvállalkozói szektor szereplői új problémákkal néztek szembe, mivel a méretgazdaságosság miatt az általuk igénybe vett és felhasznált erőforrások és tranzakciós költségek magasnak bizonyultak. A nagyvállalatok számára nem okoz problémát a finanszírozási források előteremtése, ugyanakkor egy kisvállalkozás lényegesen kisebb, illetve arányait tekintve is alacsonyabb hányadú forrásokkal rendelkezik. Az adminisztratív költségek, továbbá a működési feltételek biztosításához szükséges források előteremtése releváns probléma még napjainkban is a kkv szektor szereplőinek körében, ugyanakkor az Európai Unióhoz történt csatlakozást megelőzően majd azt követően elérhető fejlesztési források e területen kedvező változásokat hoztak (Kállay & Imreh, 2004).

A vállalkozásfejlesztés modern paradigmáinak alapja, hogy a tevékenység abban az esetben lehet eredményes és hatékony, ha a korábbi strukturális aspektusok helyett a funkcionális megközelítéseket helyezi előtérbe, azaz nem célcsoportokat határoz meg, hanem beavatkozási területeket, amelyek fejlesztésén keresztül globális pozitív változások érhetők el. A kisvállalkozások, amelyek a legtöbb nemzetgazdaságban meghatározó szerepet játszanak, prioritást élveznek a támogatások terén is, ugyanakkor megkülönböztetett figyelem övezi működésüket, a versenyképességet, a piaci részesedés változásait. A kisvállalkozások életében – mint azt már láthattuk – a méretgazdaságosságból adódó problémák nevezhetők meg releváns tényezőként, így elsődlegesen e területeken szükséges a fejlesztések megvalósítása. Az új szemlélet, amely a vállalkozásfejlesztés fő irányvonalait is meghatározza, alapvetően abból indul ki, hogy az állami beavatkozás, illetve a magángazdaság által kínált szolgáltatások felhasználása az innovációk során élesen elkülönül egymástól. A piacgazdaság elvei alapján az állam feladata a kedvező gazdasági és jogi környezet kialakítása mellett a kudarcok korrekciója, valamint a közszolgáltatások nyújtása, ugyanakkor az egyéb szolgáltatások biztosítását a magánszféra szereplői számára hagyja meg. Ezek az elemek a pénzügyi, tanácsadási, marketing, információ nyújtás, technológiai transzferek, valamint a hozzájuk kapcsolódó kiegészítő szolgáltatások (Kállay, 2002).

A kisvállalkozások nemzetgazdaságban betöltött szerepe meghatározónak nevezhető, így az Európai Unió, mint gazdasági és társadalmi közösség kiemelt figyelmet fordít a szektor

szereplőinek támogatására. Természetesen a vállalkozások fejlesztése nem csupán gazdasági értelemben bír kiemelt jelentőséggel, mivel a tevékenységhez kapcsolódó egyéb területek – foglalkoztatás, hozzáadott érték előállítása – a társadalom, a háztartások szempontjából is meghatározónak nevezhetők. Egy adott kistérség, régió fejlettségét meghatározzák a területen működő vállalkozások gazdasági tényezői, mivel a lokális adókból a településfejlesztés is jelentős részesedéssel bír. A társadalomban zajló változások, amelyek napjainkban is zajlanak, kedvezőtlen folyamatokat generálnak, amelyek a vállalkozások fejlesztésén keresztül visszafordíthatók. A rurális térségek elnéptelenedése, elszegényedése, és elöregedése elleni harcban az egyik meghatározó elem a munkahelyteremtés, a vállalkozások működésének támogatása. A régiók megtartó erejének növelése mellett a települések, a társadalom gazdasági helyzetének javítása is megvalósítható a vállalkozások fejlesztésén keresztül, amelynek jellemzően hosszútávú eredményeit élvezheti a közösség. A fejlődő gazdaság vonzza a tudástőkét, növeli a mobilitást, így hatása nem csupán a vállalkozás esetében mérhető, sokkal inkább társadalmi aspektusban értelmezhető (Kiss, 2016).

A vállalkozások fejlesztési tevékenysége a piaci verseny és a globalizáció növekedésével egyre összetettebbé vált. A versenyképesség növelése érdekében folytatott tevékenység nem lett könnyebb, egyszerűbb, mivel a társaságok számára egyre több szempontot kell figyelembe venni annak érdekében, hogy hatékony, a gazdasági fejlődést megvalósítani képes változásokat legyenek képesek tervezni és végrehajtani. A korábban már tárgyalt stratégiai tervezés jelentősége felértékelődött, mivel a már működő versenytársak mellett az új belépők által jelentett konkurenciával is számolni kell, ezzel párhuzamosan a piacok – fogyasztók – folyamatos és gyors változása is meghatározó tényező lehet. A piaci tényezők pontos ismerete már megfelelő alapot teremt a fejlesztés irányának és nagyságrendjének meghatározására, ugyanakkor a vállalkozás számára a korlátok megismerése is lényeges feladata. A vállalkozások finanszírozása gyökeres átalakuláson ment keresztül a közelmúlt során, mivel a 2008. évi gazdasági világválságot követően a pénzpiac szereplői lényegesen óvatosabb hitelezéspolitikát folytatnak, a befektetők pedig szintén kisebb hajlandóságot mutatnak a források biztosítására (Varga & Csiszárík – Kocsir, 2016).

2.5. Vállalkozás beruházásidöntései

A vállalat által kitűzött célok nagymértékben befolyásolják a befektetések és a finanszírozás terén meghozott döntéseket. Figyelembe kell venni, hogy milyen alapvető motivációk mozgatják, milyen célokhoz kell igazodnia a pénzügyi döntések meghozatalakor. A tulajdonos végső célja, mindenesetben az értéknövekedés, amelyhez nélkülözhetetlen a beruházások elősegítése. (Pálinkó Éva 2006).

A beruházás fogalma alatt a közgazdaságtan a termelőeszköz előállítását vagy vásárlását, illetve ritkább esetben az előállított vagy vásárolt eszközt érti. Tehát a gazdaság egy szereplője olyan javakhoz jut, amelyek más javak termelését segítik elő. Egy adott időszakra vizsgálva egy vállalkozás tőkeállományának növekedését jelenti.

A beruházások csoportosítása termelőlépesség szerint:

- **Nem termelő beruházás:** ez a beruházás a társadalom nem termelő szféráinak, mint az egészségügy, oktatás vagy kultúra működését szolgálja. Nem vesznek részt szolgáltatások és termékek előállításában.
- **Termelő beruházás:** megvalósulásuk után, mint termelő fizikai tőke javak részt vesznek különböző termékek és szolgáltatások előállításában. (www.ecopedia.hu)

A beruházási döntések hosszútávra szóló, jelentős pénzkiadással járó, a céget alapvetően befolyásoló döntések, amelyek jövőbeni eredményessége, kockázata nem becsülhető meg teljes bizonyossággal. Sok esetben a rossz beruházásidöntés hatása visszafordíthatatlan, végzetes a cég jövőjére nézve, vagy a döntés eredményének megváltoztatása olyan terhet ró a vállalatra, amely veszélyeztet az addig elért pozícióját. A beruházások központi szerepet töltenek be a vállalat hosszú távú pénzügyi döntéseinek körében. A beruházási döntések során a vezetés feltárja a jövedelmező befektetési lehetőségeket, és a finanszírozási döntések eredményeként - a cég finanszírozási stratégiájának megfelelő -, finanszírozási forrásokat biztosít a megvalósításukhoz. (Pálinkó Éva 2006).

A beruházás mint műszaki-gazdasági tevékenység hosszútávra meghatározza a:

- Gyártható termékek (szolgáltatások) körét, összetételét, színvonalát.
- A vállalat kapacitását, az elérhető piaci részesedésmértékét, a vállalat piaci pozícióját.
- A képviselt műszaki színvonalat, az alkalmazható technológiát.
- A kapcsolódó inputigényeket (alkalmazottak száma, szakképzettsége).

A befektetési döntések során a vállalat arra keresi választ, hogy mikor, milyenformában és mekkora tőkét fektessen be a vállalat. A befektetési döntéseksorán a cél olyan portfólió összeállítása, amely a beszerzési, bekerülési értékélmeghaladó hozamot biztosít. (Szemán Judit 2005).

2.5.1. Beruházás pénzügyi döntései

A pénzügyi döntések során a vállalatvezetők a pénzügyi források bevonásáról és felhasználásáról, az erőforrások optimális allokálásáról döntenek. A pénzügyidöntések időtáv szerint lehetnek rövid és hosszútávra szóló döntések. Adöntések alapvető területei a befektetési és finanszírozási döntések. A befektetésidöntések arra adnak választ, milyen eszközökbe és mennyit fektessen be a vállalat. A finanszírozási döntések pedig arról szólnak, hogy a meghozott befektetésidöntések által megszabott forrásokat hogyan, milyen összetételben biztosítsák:

- Mennyit?
- Honnan?
- Milyen szerkezetben
- Saját tőke
- Hosszú lejáratú kötelezettségek
- Rövid lejáratú kötelezettségek

Finanszírozás alatt a pénzszükséglet fedezését, a pénzeszközökkel való ellátást értjük. A finanszírozást meghatározó tényezők:

- Önfinszírozó képesség (tőkeigényesség, vagyoni helyzet, forrásképződés)
- Külső források rendelkezésre állása (támogatási rendszer, hitelrendszer)
- A finanszírozás történhet saját vagy idegen forrásból illetve tartós vagy átmeneti forrásból. (Pálkö Éva 2006).

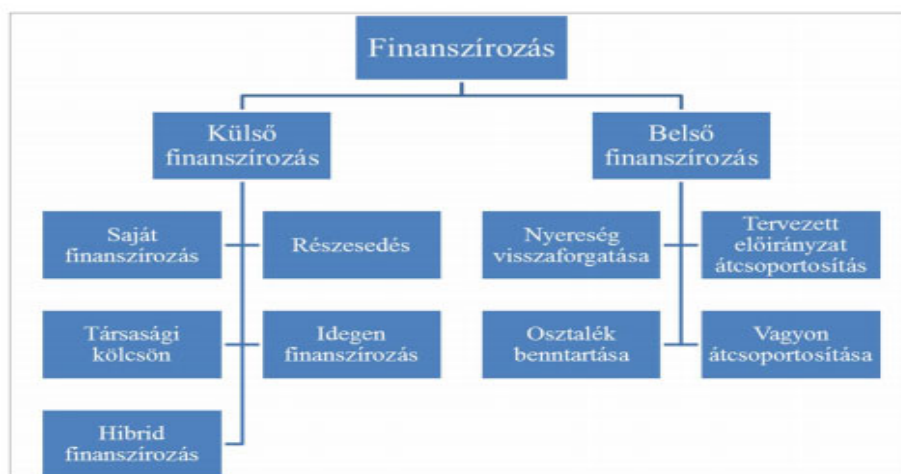
2.6. Vállalat finanszírozása

A vállalkozások fejlődésének, növekedésnek, a versenyképesség fejlesztésének alapvető feltétele a finanszírozási források biztosítása. Ez történhet a vállalkozás saját eszközeinek felhasználásával, illetve egyéb, a tulajdonosok által biztosított forrásokból, továbbá külső finanszírozás révén. A finanszírozás formáit a vállalkozás aktuális jellemzői, illetve a

tervezett beruházás, fejlesztés volumene fogja meghatározni. További motivációként említhető a külső források bevonásával megvalósított finanszírozás esetében a kockázatok porlasztása, diverzifikációja. A 2008. évi gazdasági válságot követő időszak során a finanszírozási problémák meghatározták a vállalkozások fejlesztésének lehetőségét, mivel a pénzüintézetek rendkívül óvatos hitelezési politikát követtek, így a társaságok csak rendkívül szigorú feltételek teljesülése esetén juthattak kedvező hitelekhez. A közelmúlt során jelentős változásokon mentek keresztül a pénzpiacok is, amelynek következtében az integrált szolgáltatások rendszere is kialakításra került. A pénzpiaci liberalizáció tehát jelentős mértékben hozzájárult a vállalkozások – főképp a kkv szektor szereplői – forrásokhoz jutás lehetőségének növekedéséhez (Tóth et al., 2017).

A 3. ábrán az üzleti vállalkozások finanszírozásának forrás szerinti csoportosítása látható.

3.ábra: A vállalkozások finanszírozása a források jellege alapján



Forrás: Kovács, 2018, p:3.

A 3.ábra elemei szerint a belső finanszírozás során a vállalkozás a működés eredményeképp megtermelt javak – a nyereség – visszaforgatásával valósíthatja elképzeléseit, továbbá lehetőség nyílik az osztalékfizetés elhalasztására is. Az egyes vagyonelemek átcsoportosítása szintén forrásokat szabadíthat fel, amelyek felhasználhatók a beruházások megvalósítására. A külső finanszírozási források közül elsőként említhető a saját források felhasználása, amikor a tulajdonosok a saját tőke emelésével vagy társasági, tagi kölcsön nyújtásával járulnak hozzá a

fejlesztések megvalósításához. Az idegen finanszírozás leggyakoribb eszköze a hitel felvétel, amelyben a pénzpiac szereplői biztosítják a szükséges eszközöket (Kovács, 2018).

A kockázati tőkefinanszírozás szintén a kedvelt eszközök közé sorolható, ugyanakkor jellegzetességeinek köszönhetően a hazai kisvállalkozások körében nem terjedt el. A kockázati tőkét nyújtó befektetők – üzleti angyalok – gyakorta szakmai támogatást is nyújtanak a finanszírozott vállalkozás számára, ugyanakkor a társaságok döntéshozói nem minden esetben fogadják el, hogy egy kívülálló is megismerje az üzleti titkokat, illetve beleszólása legyen a stratégia kialakításába. A kockázati tőkefinanszírozás ugyanakkor rendkívül gyakori a startup vállalkozások körében, mivel az induló, nagy tőkeigényű vállalkozásokat a pénzpiac profitorientált szereplői, a bankok és hitelintézetek, nem szívesen támogatják, amelynek oka a magas kockázat (Ácsné, 2004).

További finanszírozási forrásként jelent meg az Európai Unióhoz történt csatlakozást megelőző, illetve az azt követő időszak során a közösség vállalkozásfejlesztési alapjai által biztosított eszközök egész sora. Mivel a kisvállalkozások a nemzetgazdaságok terén meghatározó jelentőséggel bírnak, támogatásuk, fejlesztési lehetőségeik bővítése kiemelt jelentőséggel bír. Az Európai Unió tagállamaiban szinte minden országban 99% felett van a kkv szektor képviselőinek aránya az összes vállalkozáshoz viszonyítva, így a foglalkoztatás terén is meghatározó jelentőséggel bírnak. Ezzel szemben azonban a fejlődő, a felzárkózás szakaszában lévő országok – így Magyarország – esetében a hozzáadott értékből való részesedésük relatíve alacsony. Megállapítható tehát, hogy a nagyvállalatok jövedelmezősége lényegesen magasabb, mint a kisvállalkozásoké. Ennek egyik fő oka, hogy a szektor képviselői számára a fejlesztésekhez szükséges források, az innovációk megvalósításának eszközei korlátozott mértékben állnak rendelkezésre. Az Európai Unió vállalkozásfejlesztési politikájának alapja tehát a megfelelő gazdasági környezet megteremtése, valamint a kisvállalkozások piacra jutási esélyeinek növelése (Kiss, 2016).

A Strukturális Alapok és a Kohéziós Alap által biztosított források meghatározó szerepet játszottak a hazai kisvállalkozások fejlesztésében is, ugyanakkor a támogatások hasznosulásának eredményessége vita tárgyát képezi a témát vizsgálók körében. A kutatások szerint annak ellenére, hogy a vállalkozásfejlesztési források jelentős pozitív változást eredményeztek a foglalkoztatás, valamint a bruttó hozzáadott érték terén, a munka termelékenység esetében jelentős változást nem generáltak. Megállapítható tehát, hogy az alapok által finanszírozott vállalkozások életében a legtöbb esetben nem következett be az a változás, amelyet a finanszírozás révén a gazdaság döntéshozói célként fogalmaztak meg. A

szemléletváltás hiányában a támogatások hasznosulása alacsony szintű, tehát csak átmenetileg voltak képesek megoldani a problémákat. Természetesen nem minden vállalkozás esetében bizonyult igaznak az állítás, egyes területek, szektorok megfelelő mértékben voltak képesek felhasználni a rendelkezésre bocsátott javakat (Banaietal, 2017).

A gazdasági integráció, a piacok liberalizációja megköveteli a vállalkozásoktól a versenyképesség növelése érdekében a nemzetközi kapcsolatok kiépítését. Bár a nemzetközivé válás legnagyobb mértékben a kereskedelemben tevékenységet folytató vállalkozások számára releváns, a közelmúlt piaci változásai az egyéb szektorokban munkát végző társaságok számára is egyre fontosabbá tette az uniós piacok által kínált lehetőségek kihasználását. Az EU három szabadsága – a termékek, szolgáltatások, a munkaerő és a tőke szabad áramlásának biztosítása – nem csupán jogi háttérrel teremtett a hazai vállalkozások számára a közös piacokra történő bejutásra, de hatalmas lehetőségeket is kínált számukra. A piaci részesedés növelése azonban csak abban az esetben lehet realitás, ha a finanszírozás problémáinak megoldásával növekszik a hazai vállalkozások versenyképessége (Dobák et al., 2012).

Összefoglalva tehát a vállalkozások finanszírozása, a növekedéshez szükséges feltételek biztosítása kiemelt jelentőséggel bír a kkv szektor képviselőinek körében. A gazdasági krízishelyzetek során pedig a vállalkozások működésének feltételeit biztosító források előteremtése is komoly kihívás, ugyanakkor a versenyképesség növelése kizárólag fejlesztések révén lehetséges.

2.7. Vállalati beruházások és projektek értékelése

A vállalat pénzügyi vezetőjének fontos feladata, hogy pénzügyi források álljanak rendelkezésre, amikor azt az üzletmenet megköveteli. A pénzügyi vezető ezért figyelemmel kíséri a vállalati gazdálkodási folyamat mellett a pénzügyipiacok működését is. A gazdálkodási folyamat pénzeszközöket igényel, egyrészt folyamatos működéshez, másrészt a tevékenység bővítéséhez. A pénzügyiforrások jelentős része aműködés során keletkezik, de a vállalatok igénybevesznek külső forrásokat is. Vállalati pénzügyi értelemben a beruházás olyan értéknövelő célzatú döntési folyamat, melynek végeredményeképpen egy fizikai objektum jön létre, amelyhez egyértelműen hozzárendelhető egy hozamsor és a folyamatban részt vevő szereplők számára többlet jövedelem generálódik. (Pálinkó Éva 2006).

A reálgazdasági beruházások gazdaságosságának megalapozását szolgáló módszerek apénzügyi matematika eljárásain alapulnak, azok eredményeit használják fel. Többösszefüggést leegyszerűsítve pénzügyi matematikai szempontból tulajdonképpen mindenberuházás - gazdaságossági probléma egy speciális feltételek között végrehajtandójáradékszámítási feladat.

A beruházás gazdaságossági eljárásokat szempontjából a dinamikus számítások alkalmasak az egyedi beruházási projektek értékelésére, mivel:

- középpontjában a beruházó célja áll
- foglalkozik a beruházás által a vállalatra gyakorolt pótlólagos hatásaival

A dinamikus módszerek számolnak azzal, hogy a pénzáramok idődimenzióval bírnak, az egységnyi pénzösszeg annak függvényében, hogy mikor jelentkezik, más-más értéket képvisel.

Dinamikus számítások:

- Nettó jelenérték (NVP)
- Belső megtérülési ráta (IRR)
- Jövedelmezőségi index (PI)
- Dinamikus megtérülési idő

2.7.1. Nettó jelenérték

A nettó jelenérték módszer, Net Present Value (NPV) a dinamikus beruházásgazdaságossági számítások egyik legismertebb módja és alkalmazottmutatószáma, mely a beruházási döntés meghozatalát egyértelműen segíti. Legegyszerűbben úgy fogalmazható meg, hogy a jelenérték az a beruházás költségeinek és jövőbeni hozamainak a különbsége, úgy, hogy figyelembe vesszük az időtényezőt is. Másképpen megfogalmazva a nettó jelenérték azt fejezi ki, hogy mennyi a beruházástervezett időszaka alatt megtermelt nettó nyeresége hozama, a beruházás kezdeti időpontjára diszkontálva. Egy beruházási projekt nettó jelenértékét az élettartam alatt képződő pénzáramok diszkontált értéke összegének és a kezdeti beruházási kiadáskülönbségeként kapjuk meg. A 4. ábrán látható képlet alapján számolható ki a nettó jelenérték. (Mikroökonómia hallgatói jegyzet)

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - CF_0$$

4. ábra Nettó jelenérték kiszámításának képlete

Forrás: BME, GTK Tanszék, Üzleti gazdaságtan oktatási segédanyag

CF_t = az adott időszakban esedékes összes pénzbeáramlás és pénzkidadás különbsége

CF_0 = az adott időszakban esedékes összes beruházási költség

t = az adott időszak száma

n = az időszakok száma

r = diszkontráta (kalkulatív kamatláb)

Az NPV megmutatja, hogy:

- Ha az $NPV > 0$, megéri a beruházás.
- Ha az $NPV = 0$, azonos a hozam, mint amit a bank kínálna
- Ha az $NPV < 0$, jobban megérné bankba helyezni a pénzt

A kamatláb fordítottan arányos a beruházások megtérülésével. A kamatláb emelkedése rontja, csökkenése javítja a beruházás megtérülését. Amennyiben kamatláb csökken, a pénzt bankban tartva kisebb hozamunk keletkezne. Így egy ugyanakkora nyereséget produkáló beruházás kedvezőbb alternatíva lesz csökkenő banki kamatok esetén. Amennyiben a kamatok emelkednek, elképzelhető, hogy egy korábban még jónak tűnő (a banki hozamok feletti megtérülést biztosító) beruházás már veszteségessé válik. Az új kamatláb már meghaladhatja a vállalati hozamot. (Mikroökonómia hallgatói jegyzet)

2.7.2. Belső megtérülési ráta

A dinamikus elemzés egy másik mutatója a belső megtérülési ráta (IRR). A belső kamatláb a beruházás belső jövedelmezősége, az a kamatláb, amely mellett jövőben keletkező nettó hozamok jelenlegi értéke éppen megegyezik a beruházási kiadások jelenlegi értékével. A belső kamatláb tehát azt mutatja meg, hogymilyen kamatlábbal kell diszkontálnunk a nettó hozamsort ahhoz, hogy annak jelenlegiértéke éppen megegyezzen a bekerülés költségével. Az 5. ábrán lévő IRR képletben a nettó jelenlegiérték zérus (NPV=0).

$$NPV = 0 = -CF_0 + \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1 + IRR)^t}$$

5. ábra Belső megtérülési ráta képlete

Forrás: www.docplayer.hu

A beruházás megvalósításának a döntésekor az alternatív kamatlábhoz viszonyítjuk, amennyiben:

- $IRR > r \rightarrow$ NPV megéri a beruházás.
- $IRR = r \rightarrow$ NPV = 0 azonos a hozam, mint amit a bank kínál.
- $IRR < r$ NPV negatív, a beruházás megvalósításának az elvetése indokolt.

2.7.3. Jövedelmezőségi index

A jövedelmezőségi index (PI) megmutatja, hogy a befektetésből származó pénzáramok jelenértéke fedezetet teremt-e a kezdő pénzáram jelenértékére. Beruházás megvalósítása mellett döntés akkor születik, amennyiben a $PI \geq 1$.

$PI < 1$ beruházás megvalósításának az elvetése indokolt.

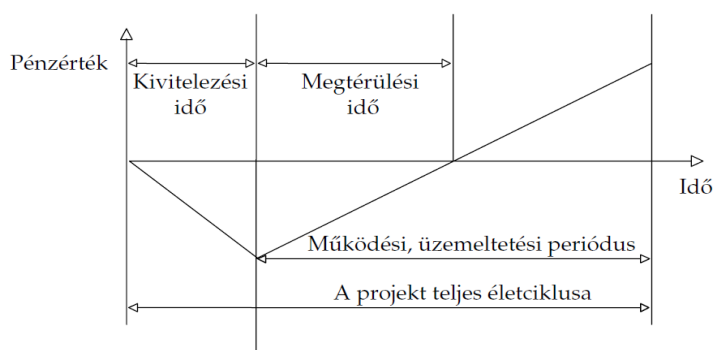
$$PI = \frac{\sum_{t=1}^n C_t \times \frac{1}{(1+r)^t}}{C_0}$$

6. ábra Belső megtérülési ráta képlete

Forrás: www.docplayer.hu

2.7.4. Diszkontált megtérülési idő

A diszkontált megtérülési idő kifejezi, hogy hány évet kell a befektetőnek várnia ahhoz, hogy a projekt NPV-je 0 legyen. A mutató kifejezi, hogy hány perióduson (éven) keresztül kell a projektnek működnie ahhoz, hogy a befektetés megvalósításához szükséges tőkén felül annak elvárt hozamára is fedezetet teremtsen a projekt működtetéséből származó pénzáram.



6. ábra Tőke- visszatérülési görbe

Forrás: Beruházási kézikönyv. szer: Husti István (1999) 375.o. ábra alapján

- Előnye: megtérülési idő előtti pénzáramlásokat nem azonos súllyal veszi figyelembe
- Hátránya: nem veszi figyelembe a szubjektív megtérülési időszak után jelentkező pénzáramlásokat

Amennyiben a befektetett tőke megtérült a jövőbeli hozamokból, akkor a beruházást jövedelmezőnek nevezzük. Gazdaságosnak akkor tekintünk egy beruházást, ha annak hozamrátája meghaladta a minimális elvárásokat. Mindezek alapján a beruházás úgy épül be a vállalat működésébe, hogy összességében emelje a vállalat értékét és termelékenységét.

Dolgozatom következő szakaszában egy hazai építőipari vállalkozás fejlesztésének lehetőségét vizsgálom.

3. Hogyan tovább a HMG Kft.-nél

3.1. A kutatás célja, módszertana

A kutatás célja egy hazai építőipari vállalkozás fejlesztési lehetőségeinek bemutatása. A HMG Építőipari és Kereskedelmi Szolgáltató Kft. egy családi vállalkozás, amely a kis, - és középvállalkozás szektorba sorolható. Gyakorlati kutatásom során bemutatom a vállalkozás tervezett fejlesztésének cél, és eszközrendszerét, továbbá vizsgálom, hogy az aktuális gazdasági, társadalmi és politikai környezet milyen irányban és mértékben képes befolyásolni annak megvalósítását.

3.2. A vállalkozás bemutatása

A HMG Építőipari és Kereskedelmi Szolgáltató Kft. 2000 -ben alakult, fő tevékenysége lakó, - és nem lakóépületek építése. A vállalkozás a fő tevékenység folytatása mellett igyekszik kihasználni azokat a lehetőségeket, amelyek az építőipar egyéb folyamataiból adódóan kínálkoznak. A Sárospatakon székhellyel rendelkező vállalkozás az elmúlt húsz év során az Északkelet- Magyarország régió meghatározó tényezőjévé vált, tevékenységének folyamatos fejlesztésével és bővítésével igyekszik megfelelni a piaci verseny, illetve a fogyasztói igények által generál növekvő kihívásoknak. A vállalkozás vezetése generációváltás előtt áll, amelynek szerves részét képezi a tevékenység bővítése, fejlesztések megvalósítása. A tervezett fejlesztések az alábbiak szerint foglalhatók össze:

1. Eszközbeszerzés: a vállalkozást egyre gyakrabban kéri fel az építkezéseket megelőző, illetve befejező földmunkák elvégzésére, illetve önálló földmunka projektek lebonyolítására. Az új igények kielégítése, illetve az aktuális folyamatok optimalizálása érdekében szükségessé vált a folyamatokhoz szükséges eszközök beszerzése. A tervek szerint a vállalkozás vásárol egy CAT 301.6 típusú árokásó gépet, valamint egy Ford Transit billenő platós kisteherautót, amelyek markáns növekedést eredményezhetnek a munkafolyamatok hatékonyságát illetően. A cél elsődlegesen a kézi munkaerő nagyságrendjének csökkentése, mivel annak költséghatékonysága alacsony. Másodlagos cél a szolgáltatásokbővítése, mivel a kisteherautó alkalmas az árokásó által kitermelt föld elszállítására, valamint az egyéb gépek és berendezések szállítására a munkaterületek között.

2. Ingatlan vásárlás telephely létesítése céljából. A vállalkozás székhelye jelenleg az egyetlen telephely, így a vásárolni tervezett gépek és eszközök tárolása nem minden esetben megoldott. A telephelyül szolgáló ingatlan kiválasztása során kiemelt szempont volt, hogy az építőipari tevékenységek előkészületeihez – sávalaphoz szükséges betonacél munkálatok – számára megfelelő körülményeket lehessen teremteni. A telephely létesítése a kapacitások megfelelő kihasználtságával szintén hozzájárulna a növekedéshez, illetve a tevékenység paletta bővítéséhez, mivel a betonacél munkálatokat nem csupán a saját folyamatok számára lehetne végezni, a kihasználtság érdekében bér munkát is vállalhatna a társaság.
3. Oktatás, képzés: A területen két projekt megvalósítását is tervezi a vállalkozás. Az első szakaszban a megvásárolni tervezett gépek kezeléséhez szükséges munkaerő képzése valósul meg, míg a második szakaszban a regionális szakképzési centrummal kialakítandó kapcsolat keretében a vállalkozás szakmai gyakorlat lehetőséget biztosítana a szakképző iskolákban építési területen tanuló diákok számára.

A fejlesztések célja a tevékenységi kör bővítésén túl a kapacitás kihasználtság növelése, illetve a szakképzett munkaerő biztosításának stabilizálása. A gépek, berendezések bérbeadásán keresztül a vállalkozás további bevételekre tehet szert, ezzel párhuzamosan a kapacitások kihasználtsága növekszik, a meddő idők pedig csökkennek. A gépek beszerzése kiemelt jelentőséggel bír, mivel jelenleg a vállalkozás a szükséges munkálatok elvégzését csak bérbe vett eszközökkel képes megvalósítani, amely gyakorta nehézségekbe ütközik. A jelenleg használt – bérelt – gépek biztosítása komoly probléma, mivel a megrendeléseket nem minden esetben lehet előre jelezni, ugyanakkor a térségben rendelkezésre álló bérelhető kínálat alacsony. Az árokásó gép bérlési szándékát két héttel előre kell jelezni, így abban az esetben, ha közben munkaigény merül fel, a vállalkozás azt nem tudja kielégíteni, vagy csak a lényegesen magasabb költségekkel megvalósítható kézíerővel végzett munkával végezheti el.

A részletes célok, fejlesztési tervek bemutatása érdekében elkészítem a vállalkozás stratégiai tervét, amelyben a tervezett fejlesztések bemutatásán túl a megvalósításhoz szükséges eszközök és források biztosítására is kitérek.

3.3. A HMG Építőipari és Kereskedelmi Szolgáltató Kft. Stratégiai terve

A stratégiai terv első lépése során elvégzem a vállalkozás külső és belső tényezőinek elemzését. A külső környezet elemzése során a PESTEL elemzést alkalmazom, míg a belső elemek megismerésére a SWOT analízist.

A PESTEL elemzés során a vállalkozás működését befolyásoló külső tényezők azonosítása, azok tevékenységre gyakorolt hatásának prognosztizálása történik. Az elemzés első lépése a politikai környezet vizsgálata.

Az Európai Unió által összeállított, a hazai vállalkozások képviselőinek véleményét tükröző SBA- jelentés szerint a hazai vállalkozások körében jelentős problémát okoz a bürokrácia. Nem csupán a vállalkozás indítása nehezebb, mint a gazdasági értelemben fejlett országokban az tapasztalható, de a működő vállalkozások adminisztratív terhei is lényegesen magasabbak az összehasonlítás szerint. Bár a közelmúlt során ennek megítélése kismértékben javult, összességében elmondható, hogy a kkv szektor képviselőinek véleménye szerint a bürokratikus terhek anyagi és időráfordítás tekintetében is magasak az országban. A jelentés szerint az országban a vállalkozások működését szintén nehezíti a korrupció, tehát az esélyegyenlőség nem biztosított a gazdaságban. Gazdaságpolitikai kérdésekben alapvetően kedvező vélemények fogalmazódnak meg a jelentésben, a vállalkozók véleménye szerint a kormány által kijelölt irányvonalak megfelelnek elvárásaiknak, illetve támogatják a kisvállalkozások működését.

A piaci szabályozással kapcsolatos vélemények megoszlanak a válaszadók körében, mivel közel azonos arányban vannak azok, akik úgy vélekednek, hogy a liberalizált piacokon kiváló esélyekkel vehetik fel a versenyt, illetve akik úgy látják, hogy a magyar vállalkozások nemzetközi piacokon való eredményességéhez szükséges feltételek nem biztosítottak. A megkérdezettek jelentős hányada fogalmazott meg bírálatot a kormányzat adópolitikáját illetően, rámutatva a foglalkoztatást terhelő adók és járulékok magas szintjére. Véleményük szerint az adó, - és járulékcsoökkentés hatására a fekete gazdaság háttérbe szorulna, ezzel párhuzamosan a háztartások jövedelmének növelése a belső fogyasztás emelkedését vonná maga után, amely magasabb költségvetési bevételeket eredményezhet. A gazdaságpolitika gyakorlati megítélése során megfogalmazott vélemények szerint egyes ágazatok – szolgáltatásszektor, építőipar – felül prezentáltsága jellemzi azt, amely a többi ágazat számára negatív hatást eredményez.

A gazdasági tényezők elemzése során alapvetően negatív tényezők kerültek azonosításra. Annak ellenére, hogy az országban releváns gazdasági növekedés azonosítható, a piacok nem az elvárt mértékben növekednek. Bár a 2008. évi gazdasági válságot követő rendkívül kedvezőtlen trendek elmúltak, a vállalkozások fejlődéséhez szükséges gazdasági környezet nem alakult ki. A vállalkozások finanszírozása megfelelőnek nevezhető, de a megállapítás csak abban esetben igaz, ha a társaság rendelkezik megfelelő fedezettel vagy önerővel a pályázati támogatások, hitelek megszerzéséhez. A jegybanki alapkamat alacsony mértéke kedvezőnek nevezhető, mivel annak következtében a hitelkamatok szintje is alacsony. A feketegazdaság háttérbe szorítása érdekében tett intézkedések alapvetően kedvezőnek nevezhetők, ugyanakkor szükséges a további szabályozás annak érdekében, hogy a törvényes keretek között működő vállalkozások jövedelmezősége növekedjen.

A devizaárfolyamok terén a közelmúlt során negatív folyamatok zajlottak, a forint árfolyamának gyengülése a nemzetközi kapcsolatokkal rendelkező vállalkozások számára okozott problémát. A COVID- 19 járvány miatt bevezetett korlátozások a fogyasztási szerkezet átalakulását eredményezték, az elektronikus kereskedelem előretörése mellett a vásárolt áruk szerkezetében is markáns változások következtek be. A háztartások körében bekövetkezett jövedelemcsökkenés szintén negatív folyamatokat indított el, a megtakarítások csökkenése mellett a fogyasztás is csökkent. A politikai tényezők vizsgálata során már részben tárgyalt foglalkoztatási kérdések tekintetében is negatív változások zajlottak, illetve zajlanak napjainkban is. Az építőiparban a problémák nagyobb mértékben éreztetik hatásukat, mivel a 2008. évi krízis nyomában kibontakozó hitelválság számos területen munkaerőhiányt idézett elő.

A szakképzett munkaerő kivándorlása szakemberhiányt generált, amelynek folytán számos vállalkozás nem volt képes a lehetőségek kiaknázására. A szakképesítés nélküli munkaerő alkalmazása nem minden esetben lehetséges, így lényeges kérdés a megfelelő képzettségű és kompetenciákkal bíró munkaerő biztosítása. A szakképzés aktuális helyzetét tekintve ez nem biztosított, így a vállalkozás kiemelt prioritásként kezeli a szakképzési centrummal történő kapcsolat kialakítását. A munkaerőbiztosítás meghatározó tényező, ezzel párhuzamosan a gyakorlatukat a társaságnál töltő fiatalok megismerhetik a vállalkozás szervezeti kultúráját, így a későbbiek során beillesztésük eredményesebb lesz. A foglalkoztatás költségeinek – adók és járulékok – csökkentése a küszöbön álló válság miatt nem tűnik realitásnak, ugyanakkor példaként állhatnak a döntéshozók előtt a nyugat- európai államok válságkezelési eszközei.

A társadalmi tényezők a vállalkozás tekintetében legnagyobb mértékben a képzettség, a kivándorlás és a fogyasztói szokásokban bekövetkezett változások terén éreztetik hatásukat. A szakképzett munkaerő hiánya már a közelmúlt során is problémák forrása volt, a jövőben a társaság igyekszik kiküszöbölni az ebből fakadó hátrányokat. A kivándorlás szintén a foglalkoztatás terén okozott gondot, mivel ebben az esetben is a képzett, motivált munkaerő hagyta el legnagyobb arányban az országot. A kedvező változások lehetősége két tényezőben azonosítható. Egyrészt a COVID- 19 koronavírus járvány hatására beszűkült lehetőségek a hazai munkaerőpiac élénkülését eredményezhetik, mivel a határok korlátozott lezárása miatt sokan itthon keresnek munkát. Másrészt az Egyesült Királyság Európai Unióból történő kilépése is a hazai munkaerőpiacok irányába történő integrációt támogathatja.

A COVID- 19 járvány hatására a lakó, - és nem lakóépületek építése iránti kereslet csökkent, ugyanakkor hosszútávon nem kell számolni számottevő negatív hatásokkal. Bár a háztartások jövedelme- azon keresztül pedig a fogyasztás – a munkanélküliség növekedésével csökken, a megkezdett építkezések befejezésére sor kerül. A társadalmi tényezők közül az életmód változása is hatást gyakorolhat a vállalkozás eredményességére. A járványt megelőző időszak során tapasztalható trendek azt mutatják, hogy egyre nagyobb a kereslet a minőségi munkavégzés iránt. A lakóház építés terén is egyre gyakoribbá váltak az egyedi, az egyéni igényekhez alkalmazkodó megoldások, amelyek kreatív tervezést és kivitelezést igényelnek. A társaság számára ez pozitív változást jelent, mivel az egyéni építésű lakóházak kivitelezése a projektek számát és volumenét egyaránt növelik.

Összességében tehát megállapítható, hogy a társadalmi tényezőkben bekövetkező változások alapvetően kedvező folyamatokat idézhetnek elő, amelyek hozzájárulnak a vállalkozás növekedéséhez, eredményességéhez. A vállalkozás növekedésében tehát a társadalmi értelemben negatív tényezők hozhatnak kedvező változást, mivel hatásukra a szektorban kedvező átalakulás zajlik. A munkanélküliség arányának növekedése a társaság szempontjából kedvezőnek nevezhető, mivel a képzett szakemberek megszerzése így könnyebbé válik. A járvány nyomában járó korlátozások szintén a foglalkoztatáspiac kedvező változását idézik elő, a hazatérő szakképzett munkaerő elhelyezkedése a belső piacokon növelheti a tudástőke koncentrációját. Természetesen figyelembe kell venni, hogy a járvány hatásai alapvetően rövidtávon fognak érvényesülni.

A technológiai tényezők kiemelt szerepet játszanak a vállalkozás működésében és fejlődésében. Az innovációk meghatározók az ágazat életében, mivel növelik a hatékonyságot, illetve csökkentik az erőforrások felhasználását. A környezettudatosság egyre nagyobb szerepet játszik a gazdasági szereplők életében, mivel a társadalom figyelme is a területre irányul. Természetesen a költséghatékonyság növekedése is pozitívként értelmezhető, amely a technológiai fejlesztések nyomában jár. Az energetikai fejlesztések szintén pozitív tényezőként értékelhetők, növelik a vállalkozás potenciális ügyfeleinek számát, ezzel párhuzamosan a kialakításra kerülő telephely tervezése során már megfogalmazódott, hogy annak energiaszükségletét napenergia fogja fedezni. A költségek csökkenése a jövedelmezőség növekedését eredményezi, amely szintén pozitív hatásként értelmezhető.

A jogi tényezők közül a vállalkozások működését szabályozó törvényi háttér változásai lehetnek relevánsak, mivel remélhetőleg egyszerűbbé fog válni a társaságok adminisztrációs környezete. A kormányzati infrastruktúra fejlesztések hatásai már napjainkban is érezhetők, az elektronikus ügyintézés számos költségtényező csökkenését hozta maga után. Abban az esetben, ha a csökkenő bürokratikus terhek is a jogi tényezők közé kerülnek, markáns pozitív változások prognosztizálhatók.

Összefoglalva a PESTEL elemzés megállapításait, rövid távon minimális csökkenő tendenciákat követően a hosszútávú prognózisok kedvező környezet kialakulását jelzik. Az építőipar növekedése a konjunktúra egyik leginkább látható jele, az ágazatban bekövetkező recesszió pedig szinte minden esetben gazdasági krízist jelez. Véleményem szerint kiemelt jelentőséggel bír a jövőben a foglalkoztatás, a gazdaságpolitika terén bekövetkező változások hatása. A munkát terhelő adók és járulékok csökkentése – harmonizálva az uniós trendekkel – a közeljövőben elengedhetlenné válik, amelynek következtében a kisvállalkozások helyzete javulhat a legnagyobb mértékben. A foglalkoztatást terhelő adók és járulékok csökkentése közvetlen módon a költségvetés bevételeinek csökkenését idézi elő, ugyanakkor annak hatásai – a feketegazdaság háttérbe szorulása, növekvő jövedelmek, növekvő fogyasztás – a bevételek közvetett úton történő növekedését eredményezik. Megállapítható tehát, hogy a vállalkozás külső környezetében zajló változások alátámasztják a fejlesztés megvalósításának szükségességét.

A vizsgálat következő lépése során a vállalkozás belső tényezőinek azonosítása érdekében SWOT – analízist végeztem.

A vizsgálat első- legfontosabb – momentuma az erősségek azonosítása, mivel azok további fejlesztése lehet a növekedés mozgatórugója, ugyanakkor segít azonosítani a többi tényező jellemzőit is. A vállalkozás legerősebb tényezőjeként említhetem a motivációt és az elkötelezettséget. A társaság jellege – családi vállalkozás- alapvetően meghatározza a közös érdekek érvényesítését, a célkitűzések megvalósításához kapcsolódó elkötelezettség meglétét. A vállalkozás működésének elengedhetetlen feltétele a küldetés, a misszió meghatározása, továbbá a célok eléréséhez szükséges eszközök és módszerek azonosítása. Egy családi vállalkozás esetében e feltétel teljesülése lényegesen egyszerűbb, mint egy globális részvénytársaság stratégiájának kialakítása során.

További erősségként nevezhető meg a fejlesztések iránti elkötelezettség, valamint a hozzá kapcsolódó attitűdök megléte. A vállalkozás tulajdonosai mindig kiemelt figyelmet szenteltek a fejlődésnek, így a saját anyagi érdekeiket alárendelték a vállalkozás szükségleteinek kielégítését célzó intézkedéseknek. A vállalkozói szemlélet magas szintje jelent garanciát arra, hogy a generációváltást követően is a szervezeti kultúra által meghatározott értékrend mentén történik a vállalkozás irányítása, tehát az elsődleges szempont az értékteremtő folyamatok megvalósítása marad. A technológia iránti elkötelezettség szintén erősségként azonosítható, mivel a növekedés meghatározó tényezője a költséghatékony, az erőforrások hatékony felhasználását biztosítani képes tevékenység.

A vállalkozás kollektívájának szakmaisága szintén hozzájárul a versenyképesség növeléséhez, amelyet a társaság a jövőben is kiemelt prioritásként kezel. A képzések, oktatások megvalósítása a versenyképesség következő lényeges tényezője, mivel csak abban az esetben kerülhet a társaság előnybe a konkurenciával szemben, ha magasabb színvonalú, nagyobb ügyfél elégedettséget generáló szolgáltatást képes nyújtani a partnerek számára. A tudatos gazdálkodás, a tudástőkébe és technológiába történő befektetés szintén erősség, a jövőorientált szemlélet folyamatos fejlesztése is hozzájárult a korábbi sikerekhez.

Összefoglalva megállapítható, hogy a vállalkozás vezetése korábban is igyekezett az erősségekben rejlő lehetőségek kiaknázására, ezzel párhuzamosan a jövőre vonatkozóan is határozott elképzelésekkel, kialakult stratégiával rendelkezik.

A lehetőségek között azonosítható a képzés – oktatás fejlesztésében rejlő potenciál, amely a tudástőke növelésén, a szakmai színvonal emelésén keresztül járulhat hozzá az eredményes munkához. A fejlesztés során beszerzésre kerülő gépek bérbeadása, valamint bér munkában történő hasznosítása szintén lehetőségek forrása, mivel az állásidők csökkentésén keresztül járul hozzá a jövedelmezőség növekedéséhez. Szintén komoly potenciál rejlik a kialakítandó telephely tevékenységében, mivel a saját szükségletek kielégítése mellett az üzem a piac többi szereplői számára is gyárthat termékeket. Potenciális lehetőség rejlik a Kormány családpolitikai intézkedéseiben is, a családi otthon kedvezmény jogosultjainak körét kibővítő intézkedések a háztartások, családok számára biztosítanak otthonteremtési forrásokat, amelynek eredményeképp a kereslet növekszik.

Az energiahatékonyságot célzó programok – amelyek az Európai Unióban is kiemelt prioritást élveznek – szintén lehetőségek hordozói, mivel a korszerűsítések, átalakítások a piac szélesedését eredményezik. A vállalkozás számára e tényezővel kapcsolatosan feladatok is felmerülnek, mivel a technológiák elsajátítása, illetve a szükséges eszközkapacitás kialakítása alapvető feltétele annak, hogy a társaság részt vehessen a projektek által finanszírozott tevékenységekben.

A gyengeségek olyan belső tényezők, amelyek kiküszöbölése, negatív hatásaik csökkentése járulhat hozzá a jövedelmezőséghez. A vállalkozás esetében azonosítható gyengeség a rendelkezésre álló potenciálok kihasználatlansága, illetve a gépesítettség alacsony aránya. A fejlesztés indikátorai között elsődlegesnek nevezhető a két tényező negatív hatásainak csökkentése, tehát a stratégia kialakítása során a tulajdonosok felismerték a gyengeségeket, azok megszüntetése érdekében határozták el a fejlesztések megvalósítását. További gyengeségként aposztrofálható, hogy bár az aktuális tevékenység megvalósításához megfelelő mennyiségű és képzett emberi erőforrás áll rendelkezésre, a fejlesztések megvalósítását követően szükséges a kollektíva bővítése, a képzettség növelése. E tekintetben is határozott a menedzsment elképzelése, a belső és külső képzések megvalósítása mellett a szakképzési centrummal történő megállapodás jelenthet megoldást a problémákra.

A vállalkozás vezetése tehát alapvetően arra törekszik, hogy az azonosításra került gyengeségek negatív hatásait csökkentse, azokból tőkét kovácsoljon. A stratégia kialakítása során, a fejlesztések irányának és volumenének kijelölésekor e tényezők bizonyultak meghatározónak.

A veszélyek közül legmarkánsabbnak a COVID- 19 koronavírus járvány által jelentett fenyegetések nevezhetők. A járvány nyomában járó korlátozások, illetve a gazdasági

növekedés megtorpanása már önmagában kedvezőtlen változásokat hozott életünkbe, ugyanakkor a korábban ismertetett scenáriók, prognózisok további súlyos problémákra hívják fel a figyelmet, amelyek következményeire illetően a vállalkozás nem képes befolyást gyakorolni, ugyanakkor felkészülhet a negatív hatások csökkentésére. A pesszimista jóslatok szerint a 2008. évi gazdasági világválságnál is súlyosabb krízist idézhet elő a pandémia, amely a beruházások, befektetések nagyarányú csökkenését eredményezi. Az építőipar eredményeinek egyik meghatározó tényezője a külföldi működőtőke nagysága, amely Magyarország esetében kiemelt jelentőséggel bír. Abban az esetben, ha szignifikáns mértékű visszaesés következik be a gazdaságban, az építőipar súlyos problémákkal kell, hogy szembenézzon.

A vállalkozás esetében a fejlesztések megvalósítása lehet az az intézkedés, amely csökkentheti a válság negatív hatásait, mivel a tevékenységi kör bővítése a szolgáltatásszínvonal növelését eredményezi, így növeli a versenyképességet. További veszélyt jelenthet a háztartások jövedelmének markáns csökkenése, amely szintén a járvány nyomában járó recesszió hatásaként értelmezhető. A reálgazdaság teljesítményének csökkenése legnagyobb mértékben a háztartások kiadásainak markáns visszaesésével jár, amely különösképp érinti a jelentős nagyságú forrásokat igénylő fogyasztást. Ezek közé sorolható a tervezett korszerűsítések, építkezések megvalósítása. A nagyvállalatok körében megjelent környezettudatosság iránti attitűdökben bekövetkező változások szintén veszélyként aposztrofálhatók. A közelmúlt során a környezettudatosság kiemelt szerepet játszott a nagyvállalatok stratégiájában, amelynek megvalósítása érdekében jelentős nagyságú forrásokat különítettek el. A források a környezettudatos fejlesztések, az energetikai hatékonyságot támogató beruházások megvalósítását szolgálták, azonban a pandémia hatására visszaeső termelés a tartalékok likviditást szolgáló felhasználását generálta.

A munkaerő megtartása érdekében szintén jelentős nagyságú – alapvetően fejlesztési – források kerültek felhasználásra, így a közeljövőben visszaesés várható az ilyen jellegű beruházások terén is. Összefoglalva megállapítható, hogy a pandémia nyomában járó válság elmélyülése súlyos veszélyeket hordoz magában, még abba az esetben is, ha az optimista prognózisok által jósolt változások következnek be.

3.4. A fejlesztés

3.4.1. A fejlesztés forrásai

A vállalkozások fejlesztéseinek finanszírozása komoly előkészítést, illetve stratégiai gondolkodást igényel. A prognózisok által előre vetített változások, a pandémia nyomában járó recesszió tovább növeli az átgondolt, reálisan kialakított fejlesztési stratégia jelentőségét. A finanszírozás kockázatainak diverzifikációja jelentős mértékben növelheti a beruházás megtérülésének esélyét, így hozzájárul a jövedelmezőség, a hatékonyság növekedéséhez. A fejlesztési stratégia kialakítása során még nem volt jelen a járvány nyomában járó gazdasági növekedés visszaesés veszélye, ennek ellenére a menedzsment már az első tervek kialakítása során a kockázatok minimalizálására törekedett. A fejlesztések megvalósítása érdekében a 2019. pénzügyi év során keletkezett, a vállalkozás tevékenységéből származó, a beszámolási időszak során fel nem használt tétel, az eredménytartalék növelése valósult meg.

A 2018. év során keletkezett eredménytartalék – 5.586.000 forint – a 2019. évben 22.064.000 forintra növekedett, amelynek felhasználása a saját tőke növelése érdekében valósulhat meg a 2020. év során. Az eredménytartalék a saját tőke változó része, amely eszközvásárlásra is felhasználható. Az eszközök beszerzésére – telephely ingatlan vásárlása, üzem kialakítása, gépek vásárlása – az eredménytartalék megfelelő fedezetet nyújt, ezzel párhuzamosan szükség esetén a tulajdonosok további tőkeemeléssel, vagy tagi kölcsön bevonásával járulhatnak hozzá a finanszírozás megvalósításához. Az eszközök terén történő fejlesztés első szakaszában – 2020-ban – megvalósításra kerülő projektek finanszírozása tehát megoldott. A második szakaszban a helyi fejlesztési tervek által generált feladatok ellátása érdekében szükséges eszközbeszerzés szerepel a vállalkozás tervei között, amelynek keretén belül nagyobb teljesítményű földmunkagép beszerzése várható.

A fejlesztés első szakaszában a foglalkoztatottak számának bővítése volt a stratégiai cél, amely 2019- 2020-ban megvalósult. A 2019. évi statisztikai létszámhoz viszonyítva 2020-ban hat fő foglalkoztatása valósult meg, a tizenhárom fős kollektíva tizenkilenc főre bővült. A vállalkozás a fejlesztés megvalósításához a Magyarország Kormánya által finanszírozott Gazdaságélénkítési és Innovációs Operatív Program, a GINOP 5.2.1. által biztosított támogatásokat vette igénybe. A GINOP 5.2.1. a fiatal munkavállalók – 25 év alattiak – elhelyezkedésének támogatását a foglalkoztatást terhelő adók és járulékok elengedésével valósítja meg, hozzájárulva ezzel a munkanélküliségi ráta csökkenéséhez, valamint a vállalkozások működéséhez szükséges források növeléséhez. A munkavállalók számának

növelését tette lehetővé a TOP 5.1.2.-15. Helyi foglalkoztatási együttműködések elnevezésű vállalkozásfejlesztési program is, amelynek keretén belül egy fő felvételére nyílt lehetőség.

A közeljövőben tervezett munkaerőpiaci, foglalkoztatási területen kiemelt hatást gyakorló fejlesztések alapját a GINOP 1.2.9-20 – a Hátrányos helyzetű településeken működő mikro- és kisvállalkozások fejlesztéseinek támogatása program adja meg. A jelenleg még társadalmi egyeztetés alatt álló projekt az alábbi lehetőségeket biztosítja a jogosult vállalkozások számára:

- Eszközök, gépek beszerzésének támogatása, legalább negyven százalék arányban.
- Ingatlan beruházás.
- Képzés.
- Bérköltség támogatás.

3.4.2. Fejlesztés várható eredményei

A CAT 301.6 típusú árokásó várható beszerzési ára 8.500.000 Ft.+áfa, A legalább 40 %-os támogatási intenzitásnak köszönhetően a vállalkozásnak nettó 5.100.000 Ft. ráfordítási költség szükséges a munkagép beszerzésének az érdekében. Az eddigi munkagépek bérleti díjai alapján 8000Ft.+áfa bérbeadási költséget állapított meg a vállalkozás.

Beszerzési ár	Önerő	Támogatási összeg	Bérbeadás	Ráfordítási klt.
8 500 000 Ft.+áfa	5 100 000 Ft	4 400 000 Ft	8000 Ft./óra	2400Ft./óra

2022.év	Munkaóra/hó	Bérbeadási klt.
Január	32	256 000 Ft
Február	42	336 000 Ft
Március	48	384 000 Ft
Április	52	416 000 Ft
Május	63	504 000 Ft
Június	70	560 000 Ft
Július	79	632 000 Ft
Augusztus	80	640 000 Ft
Szeptember	86	688 000 Ft
Október	72	576 000 Ft
November	59	472 000 Ft
December	36	288 000 Ft
Ráford. Klt.		1 725 600 Ft
Összesen	719	4 026 400 Ft

2023.év	Munkaóra/hó	Bérbeadási klt.
Január	31	248 000 Ft
Február	38	304 000 Ft
Március	55	440 000 Ft
Április	60	480 000 Ft
Május	65	520 000 Ft
Június	72	576 000 Ft
Július	80	640 000 Ft
Augusztus	83	664 000 Ft
Szeptember	89	712 000 Ft
Október	74	592 000 Ft
November	62	496 000 Ft
December	38	304 000 Ft
Ráford. Klt.		1 792 800 Ft
Összesen	747	4 183 200 Ft

*1.táblázat: Az CAT 301.6 típusú árokásó nettó*megtérülési mutatói 2022- 2023 között*

Forrás: Saját szerkesztés

A 1. táblázat alapján 2023 március végére várható a munkagép önerőre vonatkozó beszerzési költségének a megtérülése, a ráfordítási költségek mellett (üzemanyag, karbantartás, munkabér).

Nettó jelenérték számítás

kamat: 4,00%

	Beruházás	Szabad pénzáramlás	Pénzáramlások jelenértéke (PV)
0. év	5 100 000 Ft		-5 100 000 Ft
1.év		4 032 640 Ft	3 877 538 Ft
2. év		4 183 200 Ft	3 867 603 Ft
Összesen:	-5 100 000 Ft	8 215 840 Ft	2 023 226 Ft

2.táblázat: Az CAT 301.6 típusú árokásó NPV számítása 2022- 2023 között

Forrás: Sajátszerkesztés

Nettó jelenérték (NPV): 2.645.142 Ft.

Akkor gazdaságos az adott beruházás, ha IRR nagyobb, mint a piaci kamatláb. Jelen esetben a piaci kamatláb 4%-os. Az adott beruházás 4%-os kamatláb mellett gazdaságos mivel:

$IRR > \text{mint a piaci kamatláb } 38.356 \% > 4 \%$

Jövedelmezőségi index

Jövedelmezőségi index (PI)

Összes pénzbeáramlás	Összes pénzkiáramlás	Összesített nettó pénzforgalom
8 215 840 Ft	5 100 000 Ft	3 115 840 Ft

3.táblázat: Az CAT 301.6 típusú árokásó PI számítása 2022- 2023 között

Forrás: Saját szerkesztés

A beruházás jövedelmezőségi index-e: 1.5187

Az eddigi munkagépek bérleti díjai alapján, illetve az önerőt figyelembe véve az adott beruházás 2 éven belül megtérül. A gyors megtérüléshez nélkülözhetetlen a támogatási összeg megléte

Ingatlan beruházás

A vállalkozás a termelés bővítéséhez a telephelybérlet helyett, inkább az ingatlanvásárlást részesíti előnyben. A beruházáshoz egy kb 480m²-es ingatlanra van szükség, amely magában foglal egy kisebb raktárhelyiséget, betonacél szerkezetek gyártásához szükséges helyigényt, valamint az irodákat. Az adott ingatlan várható építési költsége 25 millió Ft.

A beruházásnak köszönhetően, nem csak a gyártási folyamat számára lesz biztosítva a terület, hanem a későbbi – megrendelők általi - építési beruházások anyagszükségleteink a tárolása is megoldható. Az adott lehetőségnek köszönhetően a folyamatos beszerzési árváltozások nem befolyásolják a projektek anyagköltségeit.

Nettó jelenérték számítás

kamat: 4,00%

	Beruházás	Szabad pénzáramlás	Pénzáramlások jelenértéke (PV)
0. év	-25 000 000 Ft		-25 000 000 Ft
1.év		4 000 000 Ft	3 846 153 Ft
2. év		4 800 000 Ft	4 437 869 Ft
3.év		5 760 000 Ft	5 120 619 Ft
4. év		6 912 000 Ft	5 908 406 Ft
5. év		8 294 400 Ft	6 817 392 Ft
Összesen:	-25 000 000 Ft	29 766 400 Ft	1 130 441 Ft

4. táblázat: Ingatlanfejlesztés NPV számítása 2022- 2026 között

Forrás: Saját szerkesztés

NPV: 1.123.441 Ft.

Akkor gazdaságos az adott beruházás, ha IRR nagyobb, mint a piaci kamatláb. Jelen esetben a piaci kamatláb 4%-os. Az adott beruházás 4%-os kamatláb mellett gazdaságos mivel:

IRR > mint a piaci kamatláb 5.4116 % > 4 %

Jövedelmezőségi index (PI)

Összes pénzbeáramlás	Összes pénzkiáramlás	Összesített nettó pénzforgalom
29 766 400 Ft	25 000 000 Ft	4 762 400 Ft

5. táblázat: Ingatlanfejlesztés PI számítása 2022- 2026 között

Forrás: Saját szerkesztés

A beruházás jövedelmezőségi index-e: 1.0452 . Mivel a PI értéke nagyobb mint egy, 1.0452>1, ezért a beruházásra fordított összeg megtérül.

Megtérülési idő

	Beszerzési ár	25 000 000 Ft
év	Bérleti díj/hó	Bérbeadási klt.
2022	288 000 Ft	3 456 000 Ft
2023	288 000 Ft	3 456 000 Ft
2024	288 000 Ft	3 456 000 Ft
2025	288 000 Ft	3 456 000 Ft
2026	288 000 Ft	3 456 000 Ft
2027	336 000 Ft	4 032 000 Ft
2028	336 000 Ft	4 032 000 Ft
2029	336 000 Ft	4 032 000 Ft
Összesen		29 376 000 Ft

Bérleti díj	600Ft./m2/hó
Bérleti díj növekedés	700 Ft./m2/hó

6. táblázat: Ingatlanfejlesztés Megtérülési idő számítása 2022- 2026 között

Forrás: Saját szerkesztés

Az ingatlanfejlesztés megtérülési ideje az aktuális bérleti árak figyelembe vételével történt. Amennyiben HMG Kft. az adott nagyságú ingatlant bérlete mellett dönt,akkor az aktuális bérleti árakhozilletve a későbbi bérleti költségek növekedéséhez viszonyítva 7 év alatt fizetné ki a jelenleg 25 millió forintos ingatlan beruházást. A folyamatos ingatlanár növekedés illetve a fentiek figyelembe vételével az adott ingatlan beruházás pozitív hatással lesz a vállalkozás gazdasági szempontjából. Mivel a későbbiekben akár az adott ingatlan bérbeadása is megvalósulhat. Amely további bevételi forrást jelent a cég számára.

Képzés és Bérköltség-támogatás

Képzési program által nyújtott támogatási lehetőség elősegíti, hogy a megvásárolni tervezett munkagép kezeléséhez szükséges munkavállaló képzése is megvalósulhasson. A támogatás mértéke az elszámolható költségek maximum 50%-a lehet (pl. oktatók és a képzésen résztvevők személyi jellegű ráfordításai) A várható képzési költség 160.000 Ft., amely magába foglalja az munkagép kezeléséhez szükséges gépcsoport hatósági vizsgáját is.

A bérköltség támogatás kiváló lehetőséget biztosít a vállalkozás számára, hogy nagyobb anyagi ráfordítás nélkül növelni tudja a megfelelő szakmai képzésben részesült munkavállalói létszámot. A támogatás a bruttó bér és szociális hozzájárulási adó 100%-a, de legfeljebb 200.000 Ft./hó. A HMG Kft. egy új - képzésben részesült - munkavállalót tervez foglalkoztatni. A 6 hónapos támogatási program igénybevételével A 7. sz. táblázatban az 1 főre jutó várható 2022. évre vonatkozó minimálbérrel történt a számítás.

2022.év	Bruttóbér	Bértámogatás
Január	226 212 Ft	200 000 Ft
Február	226 212 Ft	200 000 Ft
Március	226 212 Ft	200 000 Ft
Április	226 212 Ft	200 000 Ft
Május	226 212 Ft	200 000 Ft
Június	226 212 Ft	200 000 Ft
Július	226 212 Ft	226 212 Ft
Augusztus	226 212 Ft	226 212 Ft
Szeptember	226 212 Ft	226 212 Ft
Október	226 212 Ft	226 212 Ft
November	226 212 Ft	226 212 Ft
December	226 212 Ft	226 212 Ft
Összesen	2 714 544 Ft	1 357 272 Ft

7. táblázat: A 6 hónapos bérköltség támogatás adatai a 2022. évben

Forrás: Saját szerkesztés

A fentiek alapján bértámogatásnak köszönhetően 50%-kal csökkent a 2022. évre vonatkozóan a munkavállaló bérköltsége.

A fejlesztési források struktúrájának kialakításában tetten érhető a tulajdonosok tudatos, stratégiai alapokon nyugvó gondolkodása és tevékenysége. Az Európai Unió és Magyarország Kormánya által nyújtott vállalkozásfejlesztési támogatások által biztosított források bevonása egyrészt a társaság forrásainak bevonását csökkentik, másrészt pedig hozzájárulnak a kockázatok kezeléséhez, diverzifikációjához is. A megalapozott, a vállalkozás korábbi

eredményein alapuló stratégiai tervezés, amely a fejlesztések megvalósítása során tapasztalható, felelős gondolkodásra, a hosszútávú működés iránti elkötelezettségre vall. Fontosnak tartom kiemelni, hogy a projektek megvalósítása nem csupán gazdasági értelemben példaértékű. A munkahelyteremtés, a foglalkoztatás terén kedvező változásokat előidéző fejlesztések társadalmi hatásait sem szabad figyelmen kívül hagyni a tevékenység értékelése során. Annak ismeretében, hogy az Északkelet- Magyarország régió az ország gazdasági értelemben fejletlen, súlyos társadalmi feszültségekkel terhelt része, a fejlesztések nyomában járó növekedés értéke még magasabb lesz.

4. Következtetések és javaslatok

A közelmúlt során a magyar gazdaság növekedése megfelelő irányban és nagyságrendben valósult meg, amely a következetes gazdaságpolitika mellett a kisvállalkozói szektor működésében bekövetkezett kedvező változásokkal magyarázható. Az Európai Unió kohéziós politikáját meghatározó vállalkozásfejlesztési programok által nyújtott támogatások, finanszírozási források jelentős mértékben hozzájárultak a növekedéshez, ezzel párhuzamosan a 2008. évi gazdasági válság negatív trendjeit követően megjelenő konjunkturális tényezők is számos ágazatban generáltak kedvező változásokat. A külföldi működőtőke, illetve a Kormány által meghirdetett családpolitikai kedvezmények által rendelkezésre bocsátott források megjelenése az építőiparban kedvező változásokat idézett elő, stabil növekedési pályára állítva az ágazat szereplőit.

A konjunktúra, valamint a hazai foglalkoztatás helyzetének változásai egymással ellentétes trendeket generáltak, amelynek eredményeképp az építőiparnak szakemberhiánnyal kellett szembenéznie. Az emberi munkaerő hiányát pótlandó, számos vállalkozás döntött a technológiai fejlesztések megvalósítása mellett, amely csak abban az esetben járulhat hozzá a versenyképesség növekedéséhez, ha stratégiai tervezés, az erőforrások értékelése és racionális, alacsony kockázatot jelentő felhasználása mellett valósul meg. Az ágazatban megjelent kettős probléma – szakemberhiány, illetve az igények expanzív növekedése – paradigmaváltásra kényszerítette a kisvállalkozások vezetőit, mivel az igények kielégítése alapvető tényező a működéshez, ugyanakkor a gépesítés hiányában nem biztosíthatók a szükséges kapacitások.

A dolgozat gyakorlati kutatás szakaszában bemutatott vállalkozás, az HMG Építőipari és Kereskedelmi Szolgáltató Kft. és a vázolt kettős probléma által jelentett kihívásokkal kellett, hogy szembenézzon a közelmúlt során. A vállalkozás vezetése a fejlesztés mellett kötelezte el magát, amely nem merült ki a gépek, berendezések vásárlásában, annál átfogóbb, komplexebb megoldásokat keresett a növekedés megvalósítására. A vállalkozás vezetése átgondolt, a piac tényezőinek ismeretén alapuló stratégiát dolgozott ki, amelynek szerves részét képezte az emberi erőforrások fejlesztése, a technológiai fejlesztés, valamint a rendelkezésre álló kapacitások kihasználtságát növelni képes folyamatok kialakítása is. A vállalkozás felelős gazdálkodásának köszönhetően a fejlesztési forrásokat magmértékben a belső finanszírozás révén volt képes előteremteni, ezzel párhuzamosan kihasználta a vállalkozásfejlesztési támogatások által kínált lehetőségeket is.

A fejlesztések megvalósítása kezdetét vette a 2019. év során, ugyanakkor a 2020-ban kirobbant COVID- 19 koronavírus miatt kialakult pandémia olyan változásokat idézett elő a gazdaságban és a társadalomban, amelyek szükségessé tették a stratégia átgondolását, a szükséges változások megtervezését. A vállalkozás tevékenységét befolyásoló külső tényezők vizsgálata során azonosításra kerültek olyan faktorok, amelyek markáns hatást gyakorolhatnak a társaság életében a közeljövőben. A belső tényezők vizsgálata során tett megállapítások alátámasztották a vállalkozás stratégiájának kialakítása során meghatározott irányelveket, a szükséges fejlesztések megvalósításának szükségszerűségét. A gyorsan és folyamatosan változó fogyasztói szokások, illetve a gazdaságban zajló kedvezőtlen folyamatok felértékelik a szakképzett munkaerő jelentőségét, a technológiai fejlesztések pedig a jövedelmezőség terén hozhatnak kedvező változásokat.

A vállalkozás a fejlesztések megvalósítása során továbbra is a belső források, illetve a Magyarország Kormánya által nyújtott foglalkoztatási támogatások által kínált finanszírozási eszközökre összpontosít, amely véleményem szerint megfelelő gondolkodásra, gazdasági és társadalmi értelemben egyaránt kedvező változásokra való törekvésre enged következtetni. A járvány nyomában járó gazdasági problémák nagy valószínűséggel komoly kihívásokkal állítják szembe a versenypiac szereplőit, amelyekkel csak akkor képesek szembenézni, ha azokra felkészülnek, a stratégiájukat a prognózisok által jósolt trendekhez igazítják. A vizsgált vállalkozás a közeljövőben olyan fejlesztések megvalósítását tervezi, amelyek hozzájárulhatnak a piaci részesedés növeléséhez, így a társaság jövedelmezőségének növekedéséhez is.

A finanszírozási források esetében még a jövőben sem szeretne a vállalkozás pénzügyi hiteleket felvenni, amely véleményem szerint különösképp kedvező tényezőként értékelhető. Abban az esetben, ha a járvány nyomában komoly gazdasági krízishelyzet alakul ki, a kereslet jelentős mértékű visszaesésére lehet számítani, ugyanakkor a recesszió nagy valószínűséggel nem hosszú időtartamban fog kedvezőtlen hatást gyakorolni a gazdaságra. A vállalkozás stratégia terve, a fejlesztések iránya és nagysága arra enged következtetni, hogy hosszútávú tervekben gondolkodik, az operatív jellegű beavatkozásokat is figyelembe veszi.

4.1. A kutatási kérdések vizsgálata

A szakirodalom feldolgozása során szerzett elméleti ismeretek, valamint a gyakorlati tapasztalatok birtokában elvégzem a Bevezetőben megfogalmazott kutatási kérdések vizsgálatát.

1. Az aktuális gazdasági környezet milyen mértékben indokolja a vállalkozás fejlesztését?

A gazdasági környezet tényezői teljes mértékben alátámasztják a vállalkozás fejlesztését. A közelmúlt során tapasztalt erőteljes növekedés ugyan megtorpant, valószínűsíthető további negatív trendek kialakulása, ugyanakkor a hosszútávú stratégia mindenképp indokolja a fejlesztések megvalósítását. Északkelet – Magyarország gazdasági értelemben az ország egyik legkevésbé fejlett régiója, így az Európai Unió kohéziós politikáját figyelembe véve a közeljövőben is fejlesztések várhatók a térségben. A területfejlesztési tervek is az építőipari kapacitások fejlesztését támasztják alá, mivel az aktuális tényezők nem lesznek elégségesek a végrehajtáshoz. A lakossági igényekben bekövetkezett változások is indokolttá teszik a fejlesztések megvalósítását, ezzel párhuzamosan szakmai aspektusok tekintetében is felmerültek olyan problémák, amelyek teljes mértékben igazolják a döntést. Összefoglalva tehát a fejlesztések megvalósítását a gazdasági környezet aktuális állapota is igazolja.

2. A COVID- 19 vírus okozta járvány milyen hatást gyakorol a tervezett fejlesztések megvalósítására?

A koronavírus járvány okozta visszaesés értelemszerűen negatív hatást gyakorol a versenypiac szereplőinek tevékenységére, még a leoptimistább prognózisok is növekedés csökkenést jeleznek. A pesszimista megközelítések alapján súlyos válsaggal kell szembenéznünk a közeljövőben. A folyamatok végkimenetele tehát bizonytalan, gyakorlatilag csak annak függvénye a válság időtartama és mélysége, hogy milyen gyorsan sikerül ellenszert találni a járvány megfékezéséhez. Véleményem szerint azonban a válságkezelő intézkedések hatására jelentős mértékű fejlesztési forrásokat kell mozgósítani az Európai Unió tagállamainak, amelynek hatására növekedés várható. Ezzel párhuzamosan a fejlesztés finanszírozási forrásainak bemutatása során láthattuk, hogy a vállalkozás számára a gépek vásárláshoz szükséges források rendelkezésre állnak. A koronavírus járvány által okozott visszaesés tehát csak abban az esetben fog markáns hatást gyakorolni a fejlesztések megvalósítására, ha nem sikerül időben megfékezni a járványt, így hosszan tartó recesszióval kell szembenéznie a gazdaságnak. Ebben az esetben a területfejlesztési, illetve a foglalkoztatást, a kohéziót növelő uniós és kormányzati programok kimenetele bizonytalan

válhat, források hiányában. Összefoglalva tehát gyakorlatilag még nem lehet megjósolni, hogy milyen mélységű és időtartamú válságra számíthatunk, így annak pontos hatásait sem lehet prognosztizálni. A vállalkozás vezetése a jövőre nézve optimista szemléletet alakított ki, így a lehetséges fejlesztések megvalósítását megkezdte.

3. Milyen mértékű növekedés várható a fejlesztések megvalósítását követően, azok eredményeképp?

Gazdasági és társadalmi értelemben egyaránt markáns növekedést eredményezhetnek a fejlesztések. A vállalkozás már napjainkban is jelentős tényezőnek nevezhető a térség piacán, ugyanakkor a fejlesztések révén további kapacitás bővülés valósul meg. Fontosnak tartom hangsúlyozni, hogy a gépesítés nem vonja maga után az emberi erőforrások csökkenését, tehát a társaság szem előtt tartja a társadalmi érdekeket is. A vállalkozás bemutatása során láthattuk, hogy a közelmúltban gyakori jelenség volt, hogy a megfelelő gépkapacitás hiányában a munkafolyamatok hatékonysága csökkent. A fejlesztések e területen is pozitív hatást gyakorolnak, ezzel párhuzamosan a társaság gyakorlatilag hiánypótló szolgáltatás nyújtását is képes lesz megvalósítani. A gépek, illetve a kezelő személyzet bér munkába történő kiszervezése további növekedést eredményezhet gazdasági értelemben, ugyanakkor a térség fejlesztési tervének megvalósításából is aktívan kiveszi részét. Összefoglalva tehát megállapítható, hogy a fejlesztések megvalósítása még abban az esetben is növekedést eredményezhet, ha a koronavírus járvány nyomában járó válság mélyebb és hosszabb lesz, mint az optimista becslések azt prognosztizálják.

A megállapítás annak ismeretében, hogy a vállalkozás tulajdonosai alapvetően a hosszútávú stabil működést preferálják az intenzív, ugyanakkor rövidtávú növekedéssel szemben teljes mértékben helytállónak bizonyul. A társaság eddigi működése során is a megfontolt, tényekkel alátámasztott stratégiai döntések mentén végezte tevékenységét, amelynek köszönhetően a térség egyik jelentős építőipari tényezőjévé vált. Meggyőződésem, hogy a korábban alkalmazott módszerek következetes alkalmazása, illetve a szakmai színvonal és vállalkozói szemlélet növekedése kedvező változásokat idéz elő, illetve a negatív gazdasági hatások ellensúlyozását is képes megvalósítani.

5. Összefoglalás

Munkám során a vállalkozások fejlesztésének lehetőségeit, eszközeit vizsgáltam, kiemelt figyelemmel az építőiparban tevékenységet folytató HMG Építőipari és Kereskedelmi Szolgáltató Kft. fejlesztési folyamataira és terveire. Dolgozatom első szakaszában a szakirodalom feldolgozásán keresztül vizsgáltam az ágazat, az építőipar aktuális helyzetét, a 2008. évi gazdasági válság hatásait. Megállapítást nyert, hogy a krízis szignifikáns nagyságú negatív változásokat idézett elő az ágazatban, a válság okozta problémák, a működőtőke visszavonulása, a vállalkozások likviditásának csökkenése számos társaság esetében a tevékenység befejezését idézte elő. Az ágazatra jellemző körbe tartozások komoly feszültségek forrásaivá váltak, így jelentős mértékben hozzájárultak ahhoz, hogy számos vállalkozás nem volt képes tevékenységének folytatására.

A válságot követő konjunktúra hatására napjainkban már ismét kedvező folyamatok jellemzik az ágazatot, a gazdasági növekedés következtében az ágazat volumenindexe kedvező irányban változott. A növekedésnek azonban több tényező is gátat szab, amelyek negatív hatásainak gyengítése révén képzelhető el további fejlődés. A vizsgálat során megállapítást nyert, hogy a szakképzési rendszer hiányosságai mellett a vállalkozások számára elengedhetetlenül szükséges finanszírozási források mértéke, továbbá az adminisztrációs terhek okozzák a negatív hatásokat a kisvállalkozások esetében. A képzett, kompetens munkavállalók hiánya komoly probléma, amelyet súlyosbított a hitelválság miatt kivándorlók által generált szakemberhiány. Napjaink talán legaktuálisabb, legégetőbb problémája, a koronavírus járvány okozta gazdasági hatások vizsgálatával folytattam munkámat. A gazdaságra vonatkozó prognózisok széles skálán vonultatják fel a lehetséges kimeneteket, így rendkívül nehéz lenne megjósolni a pandémia nyomában járó recesszió időtartamát és mélységét.

Dolgozatom második szakaszában a vállalkozásfejlesztés elméleti hátterét vizsgáltam, amelynek során fény derült arra, hogy a stratégiai tervezés szerepe kiemelt jelentőséggel bír a folyamatok megvalósítása során. A stratégiai tervezés reális megvalósításához szükséges menedzsment eszközök – a PESTEL elemzés, illetve a SWOT analízis – bemutatása során láthattuk, hogy azok csak abban az esetben képesek hozzájárulni megfelelő mértékben a döntéshozatal folyamataihoz, ha a vállalkozás vezetése átfogó és mélyreható képet alkot segítségükkel a társaság, illetve a működési környezet helyzetére vonatkozóan. A reális képalkotás teszi lehetővé azon döntések meghozatalát, amelyek hozzájárulhatnak a vállalkozás fejlesztéséhez.

A vállalkozások finanszírozását vizsgáló szakaszban azokat az alternatívákat mutattam be, amelyek napjainkban a kisvállalkozások növekedésben szerepet játszanak. Megállapítást nyert, hogy a belső finanszírozás mellett a hitelfelvétel, illetve az Európai Unió és Magyarország Kormánya által biztosított kohéziós alapok, vállalkozásfejlesztési támogatások jelentik a kkv szektor szereplői számára a növekedés lehetőségét.

Munkám gyakorlati szakaszában a HMG Építőipari és Kereskedelmi Szolgáltató Kft. aktuális helyzetét, illetve a folyamatban lévő és tervezett fejlesztéseket tekintettem át. A vállalkozás helyzetének vizsgálata során megállapítást nyert, hogy a következetes, stratégiai gondolkodáson alapuló vezetésnek köszönhetően a társaság relatíve rövid idő alatt a térség jelentős építőipari tényezőjévé vált. A vállalkozás növekedése jelentős részben köszönhető annak a felelős, gazdasági és társadalmi kérdéseket egyaránt szem előtt tartó tevékenységnek, amelyet a tulajdonosok folytattak a közelmúlt során. A fejlesztési tervek megvalósításához szükséges finanszírozási források ismertetése során láthattuk, hogy a megfelelő gazdálkodásnak köszönhetően a társaság számára a gépek vásárlásához szükséges források rendelkezésre állnak, ezzel párhuzamosan a GINOP, illetve a regionális fejlesztési programok által biztosított lehetőségek kiaknázásával az emberi erőforrás terén tervezett fejlesztések megvalósítása is realitás.

A szakirodalom feldolgozása során tett megállapítások, illetve a gyakorlati kutatás tapasztalatai azt jelzik, hogy a vállalkozás vezetése teljes mértékben képes volt eleget tenni a modern kor kihívásainak, ezzel párhuzamosan képes hatékonyan kezelni a piaci verseny élesedése folytán kialakult helyzetet is. Munkám befejezésekképp következtetéseket vontam le, illetve elvégeztem a Bevezetés során felvetett kutatási kérdések vizsgálatát.

Az utóbbi években az építőipar folyamatosan terhelés alatt áll, ezért nélkülözhetetlen, hogy a HMG Építőipari és Kereskedelmi Szolgáltató Kft. az intenzív fejlődés útjára térjen. A tervezet beruházások elősegítheti, hogy lépést tudjon tartani a piac többi résztvevőjével, ezáltal tovább működhet a családi örökség.

Irodalomjegyzék

Ácsné Danyi Ilona (2004): A kockázati tőke szerepe a hazai kis- és középvállalkozások finanszírozásában. Hitelintézeti Szemle (3.) 3.-4. pp: 93.-126.

Banai Ádám- Lang Péter- Nagy Gábor- Stancsics Martin (2017): A gazdaságfejlesztési célú EU- támogatások hatásvizsgálata a magyar kkv- szektorra. Közgazdasági Szemle (LXIV.) október, pp: 997.-1029.

Boros Anita (2019): A magyar építésügy és építésgazdaság összefüggései. In: Polgári Szemle (15.) 4.-6. pp: 100.-119.

Chikán Attila – Demeter Krisztina (2000): Az értékteremtő folyamatok menedzsmentje. Aula, Budapest

Dobák Miklós – Hortoványi Lilla – Szabó Zsolt Roland (2012): A sikeres növekedés és innováció feltételei. Vezetéstudomány, (43.) 12. pp:79.- 90.

Fazekas Károly (2005): A hazai és külföldi tulajdonú vállalkozások területi koncentrációjának hatása a foglalkoztatás és munkanélküliség területi különbségeire. MTA Közgazdaságtudományi Intézet, Budapest

Hágen István Zsombor – Holló Ervin (2017): A hazai kkv-k helyzete a versenyképesség, az innováció és a controlling tükrében. In: Controllerinfo (5.) 1. pp: 41.-48.

HEPA (2020): Hírösszefoglaló. Magyar Exportfejlesztési Ügynökség, Budapest

Jáki Erika (2017): Üzleti terv készítés. Corvinus Egyetem, Budapest

Kállay László – Imreh Szabolcs (2004): A kis – és középvállalkozás fejlesztés gazdaságtana. Aula, Budapest

Kállay László (2002): Paradigmaváltás a kisvállalkozás – fejlesztésben. Közgazdasági Szemle (XLIX.) július – augusztus pp: 557. -573.

Kiss Livia Benita (2016): Az Európai Unió vállalkozásfejlesztési forrásainak megoszlása és hatása a gazdaságfejlesztésre regionális szinten. Vállalkozásfejlesztés a XXI. Században pp: 163.-176.

Koji László (2019): Az építési ágazat 2019. évi súlyponti problémái, javaslatok ezek megoldásához. ÉVOSZ, Budapest

Kotler, Philip – Keller, Kevin Lane (2016): Marketing Management. 15th Edition, Pearson, London, UK

Kovács Gábor (2018): Üzleti vállalkozások finanszírozása. Katz Gyula GTK, Széchenyi Egyetem, Győr

Köllő János (2010): Foglalkoztatás, munkanélküliség és bérek a válság első évében. In: Molnár György (2010): A válság munkapiaci hatásai. Közelkép, Budapest

Központi Statisztikai Hivatal (2020): Az építőipar volumenindexének változásai 2009- 2019 között. <http://statinfo.ksh.hu/Statinfo/haViewer.jsp> Letöltés ideje: 2020. 09. 29.

Központi Statisztikai Hivatal (2020/a):
https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_evkozi/e_oe001.html Letöltés ideje: 2020. 09. 29.

Lengyel Imre (2003): verseny és területi fejlődés. JATEPress, Szeged

Lentner Csaba (2010): A magyar gazdasági válság és válságkezelés néhány történeti és nemzetközi aspektusa. In: Pénzügyi Szemle (55.) 3. pp:561.-584.

Pálinkó Éva - Szabó Márta (2006) Vállalati pénzügyek – BME GTK - Typotex

Mester Éva – Tóth Róbert (2015): A magyarországi kkv-k aktuális helyzete és finanszírozási lehetőségei. In: Economica 1. pp: 74.-90.

Nettó jelenérték kiszámításának képlete4. ábraForrás: BME, GTK Tanszék, Üzleti gazdaságtan oktatási segédanyag

SWOT - analízis bemutatása 2.ábra

https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/20100017_35_projektmenedzsment/ch02s03.html Letöltés ideje: 2020.01.20.

Szemán Judit Miskolci Egyetem, Üzleti Információgazdálkodási és Módszertani IntézetGazdaságtudományi Közlemények, 4. kötet 1. szám (2005) Hipotézisek és tapasztalatok a vállalati tőkestruktúráról

Simerson, Keith B. (2011): StrategicPlanning. Praeger, Westport, CO

Századvég (2020): A koronavírus járvány gazdasági következményei: a vállalkozások többsége még idén javulást vár. <https://szazadveg.hu/uploads/media/5edf3a446a538/teljes-elemzes-szazadveg-gazdasagkutato-a-koronavirus-jarvany-gazdasagi-kovetkezményei-a->

[vallalkozasok-tobbsege-meg-iden-javulast-var-20200609.pdf](#)(1.ábra). Letöltés ideje: 2020. 10. 22.

Sztányi Róbert (2016): Munkaerőpiaci sajátosságok vizsgálata az építőiparban. Közép – Európai Közlemények (9.) 3. pp: 184.-193.

TÁRKI (2020): A koronavírus járvány gazdasági és társadalmi következményei: az érintettek megoszlása és véleménye a járványt kísérő intézkedésekről. TÁRKI, Budapest

Tóth Róbert – Szijártó Boglárka- Mester Éva- Turóczi Imre (2017): A vállalkozások belső és külső finanszírozási gyakorlata- A pénzügyi controlling pénzügyi finanszírozást megalapozó döntései. ControllerInfo (V.) 2. pp: 28.-33.

Tőke- visszatérülési görbe. 6. ábra Forrás: Beruházási kézikönyv. szer: Husti István (1999) 375.o.ábra alapján

Varga Gergely (2020): A koronavírus nemzetközi politikai hatásai. Külügyi és Külgazdasági Intézet, Budapest

Varga János – Csiszárík – Kocsir Ágnes (2016): A szervezetek versenyképességének alapjai: stratégiai menedzsment a hazai vállalkozásoknál. Vállalkozásfejlesztés a XXI. Században. pp: 433.-457.

Varga János (2017): A szervezetek versenyképességének alapjai: a vállalati versenyképesség erősítésének lehetőségei. In: Vállalkozásfejlesztés a XXI. században pp: 725.-743.

NYILATKOZAT

a diplomadolgozat nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről

A hallgató neve: Homolya Gergely
A Hallgató Neptun kódja: Cj74DP
A dolgozat címe: Vidéken működő építőipari vállalkozás fejlesztése
A megjelenés éve: 2024
A konzulens intézetének neve: Agrár – és Élelmiszergazdasági Intézet
A konzulens tanszékének a neve: Agrárlogisztika, Kereskedelem és Marketing Tanszék

Kijelentem, hogy az általam benyújtott záródolgozat/szakdolgozat/diplomadolgozat/portfólió¹ egyéni, eredeti jellegű, saját szellemi alkotásom. Azon részeket, melyeket más szerzők munkájából vettem át, egyértelműen megjelöltem, és az irodalomjegyzékben szerepeltettem.

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

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

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

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

- nem titkosított dolgozat a védést követően
- titkosításra engedélyezett dolgozat a benyújtásától számított 5 év eltelte után nyilvánosan elérhető és kereshető lesz az Egyetem könyvári repozitori rendszerében.

Kelt: 2024. év 04. hó 11. nap


Hallgató aláírása

¹ A megfelelő dolgozattípus meghagyása mellett a többi típus törlendő.

**A DIPLOMADOLGOZAT
TARTALMI KIVONATA**

Dolgozat címe Vidéken működő építőipari vállalkozás fejlesztése

A dolgozatot készítő hallgató neve Homolya Gergely

Szak, képzési szint és tagozat megnevezése

Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem

Belső témavezető: Dr. Mészáros Kornélia, Adjunktus

Munkám során a vállalkozások fejlesztésének lehetőségeit, eszközeit vizsgáltam, kiemelt figyelemmel az építőiparban tevékenységet folytató HMG Építőipari és Kereskedelmi Szolgáltató Kft. fejlesztési folyamataira és terveire. Dolgozatom első szakaszában a szakirodalom feldolgozásán keresztül vizsgáltam az ágazat, az építőipar aktuális helyzetét, a 2008. évi gazdasági válság hatásait. Megállapítást nyert, hogy a krízis szignifikáns nagyságú negatív változásokat idézett elő az ágazatban, a válság okozta problémák, a működőtőke visszavonulása, a vállalkozások likviditásának csökkenése számos társaság esetében a tevékenység befejezését idézte elő.

Dolgozatom második szakaszában a vállalkozásfejlesztés elméleti hátterét vizsgáltam, amelynek során fény derült arra, hogy a stratégiai tervezés szerepe kiemelt jelentőséggel bír a folyamatok megvalósítása során.

Munkám gyakorlati szakaszában a HMG Építőipari és Kereskedelmi Szolgáltató Kft. aktuális helyzetét, illetve a folyamatban lévő és tervezett fejlesztéseket tekintettem át.

Az utóbbi években az építőipar folyamatosan terhelés alatt áll, ezért nélkülözhetetlen, hogy a HMG Építőipari és Kereskedelmi Szolgáltató Kft. az intenzív fejlődés útjára térjen. A tervezet beruházások elősegítheti, hogy lépést tudjon tartani a piac többi résztvevőjével, ezáltal tovább működhet a családi örökség.

NYILATKOZAT

Homolya Gergely (hallgató Neptun azonosítója:CJ74DP) konzulenseként nyilatkozom arról, hogy a diplomadolgozatot áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A diplomadolgozatot a záróvizsgán történő védeésre **javaslom** / **nem javaslom**¹.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem

Kelt: ____ 2024 ____ év ____ 04 ____ hó ____ 11 ____ nap

Dr. Németh K.

belső konzulens

¹ A megfelelő aláhúzendó.