

SZAKDOLGOZAT

Hári Olivér

2024



Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem

Gazdaságtudományi Intézet

Budai Campus

Gazdálkodási és Menedzsment alapképzési szak

**AZ ÁRKOSSY BÚTOR Kft. VERSENYPÉSSÉGÉNEK,
VERSENYPÉZETÉNEK VIZSGÁLATA**

Belső konzulens:	Dr. Turzai–Horányi Beatrix Egyetemi adjunktus
Belső konzulens intézete/tanszéke:	Mezőgazdasági és Élelmiszeripari Vállalati Gazdaságtan Tanszék
Külső konzulens:	Kalocsa Krisztián Szenior Projektvezető
Készítette:	Hári Olivér

Budapest

2024

Tartalomjegyzék

1.	Bevezetés.....	4
2.	Szakirodalmi áttekintés	6
2.1	Mi a versenyképesség?	6
2.1.1	A versenyképességgel és versenyhelyeztetel kapcsolatos megközelítések	6
2.1.2	Nemzetközi, regionális és vállalati versenyképesség	8
2.1.3	A vállalat mikro- és makrokörnyezete.....	10
2.1.4	Hatékonyság és termelékenység összefüggései.....	11
2.1.5	Vállalati hatékonyságot befolyásoló tényezők	16
2.2	A versenyképesség mérhetősége	18
2.2.1	Versenyképességet befolyásoló tényezők	18
2.2.2	Versenyképesség mérésének lehetséges módszerei	21
2.2.3	A versenyképesség kemény mutatói.....	22
3.	Saját vizsgálat.....	24
3.1	A vállalat bemutatása	24
3.2	Kutatási célok, kutatási kérdések	25
3.2.1	Cél – A hozzáadott érték növelése.....	25
3.2.2	Kérdés – Hogyan tudja a vizsgált vállalat növelni a hozzáadott értéket a versenyképességének javítása mellett?.....	25
3.3	A vizsgálat körülményei és helyszíne	25
3.3.1	Versenytársak bemutatása.....	25
3.3.2	Az Árkossy Bútor Kft. makrokörnyezeti elemzése	26
3.3.3	Az Árkossy Bútor mikrokörnyezeti elemzése	29
3.4	Az Árkossy Bútor Kft. versenyképességét befolyásoló elemek	34
3.4.1	Szervezeti tényezők elemzése	34
3.4.2	Termelési tényezők elemzése	43
3.5	Eredmények	47
4.	Következtetések és javaslatok	50
5.	Összefoglalás.....	52
6.	Irodalomjegyzék.....	53
7.	Ábrajegyzék	55
8.	Táblázatok jegyzéke	56
9.	Mellékletek.....	57
1.	számú melléklet: táblázatok	57

1. Bevezetés

Egy vállalat versenyképessége olyan tényező, amely rendkívüli módon befolyásolja a gazdasági szereplő mikro- és makrogazdaságban elfoglalt helyét, ami piaci békeidőben is kiemelkedő jelentőséggel bír, nemhogy gazdasági válságok időszakában. A jelenkor makroökonómiai és geopolitikai változásai kihívás elé állítják a világ vezető nagyvállalatait is, amelyeknek nehézséget okoznak az ellátási láncokban keletkező zavarok, a nyersanyag és a munkaerőhiány, a bizonytalan jogi környezet, a technológia rohamos fejlődésének követése és hosszasan sorolhatnám a felmerülő zavarokat a gazdasági szereplők életében.

Ha a multinacionális nagyvállalatok nehézségekbe ütköznek, akkor ez fokozottan igaz a hazai foglalkoztatók jó részére. A magyarországi kis- és középvállalkozások jelentős hányadának versenyképessége elmarad az EU átlagtól – iparágtól függően – aminek eredménye nem pusztán annyi, hogy egyre távolabb kerül potenciális export piacaitól, de a lokális versenyben is hátrányba kerülhet. Az export jelentősége egy olyan gazdaság számára, mint a magyar, elengedhetetlen, hiszen a nemzeti fizetőeszköz volatilitásának egyik ellensúlya, ha a gazdasági közösség pénznemében, stabil árfolyamon képes elszámolni a benne tevékenykedő piaci szereplők munkájának értékét. Ezért óriási jelentőséggel bír, hogy a KKV szektor milyen versenyképességi mutatókkal rendelkezik nem csak az értékteremtő képessége miatt, hanem a foglalkoztatásra gyakorolt hatása miatt is. A KKV-k foglalkoztatják a munkavállalók 71,4% -át, amiből látható, hogy ha a KKV szektor nem versenyképes és nem teljesít megfelelően, az a társadalom közel háromnegyedére negatív hatással lehet és nem csak a jelen, hanem a következő generációkra egyaránt. Ez egy lassú lefelé tartó spirállá válhat, amiből nagyon nehéz a kiút. Ahhoz tudnám hasonlítani, hogy ha egy bajnokság színvonala alacsony, akkor előbb – utóbb a versenyzők teljesítménye sem éri el a nemzetközi színvonalat, lassan a szurkolók is elmaradnak, szponzorok sem tolonganak és a negatív tartományból nagyon sokat kell dolgozni, hogy visszaküzdjük magunkat a nullára.

Témaválasztásom azért a versenyképesség és versenyhelyzet elemzésre esett, mert magam is nagy jelentőséget tanúsítok a hazai vállalatok versenyhelyzetének javításának, különösen a kis- és középvállalkozások esetében, így dolgozatomban is egy bútoripari kisvállalatot vetek elemzés alá. Az elmúlt évtizedeket tanult szakmámban, a bútoriparban töltöttem és az ipáron belül, különböző szinteken, láthattam rá az iparág szereplőinek tevékenységére. Építettem sikeres vállalkozást egy garázból, voltam jelentős, nagy tradíciókkal rendelkező középvállalat ügyvezetője, nemzetközi piacokra termelő vállalat ügyvezető-helyettese és állami vállalat üzletág vezetője. A formális pozíciók mellett minden esetben a hatékonyság és az értékteremtő

képesség növelése volt célként zászlóra tűzve nem csak általam, hanem a megbízóim által is. Ezért a faipar mellett a vállalatok versenyhelyzetének javítása lett az igazi szakmám, a bútoripar vonatkozó specializációival. Ez volt a belső motivációm is a Gazdálkodás és Menedzsment szak elvégzésére, ezért jelentkeztem annak idején a MATE intézményébe, hogy a tapasztalati tudást megerősítsem az intézményi keretek közt átadott, mélyebb ismeretekkel.

Dolgozatom célja, felfedni a vizsgált vállalat működésében azokat a tényezőket, amelyek hatással vannak versenyképességére – lehetőség szerint annak minden aspektusát körül járva – és kiválasztani azokat, amelyek jelentős befolyásoló erővel bírnak. Ezen túl szeretném elemezni a fenti tényezők megváltoztatásával járó, versenyelőnyre gyakorolt hatásokat, melyek azok, amelyeket feltétlenül vizsgálnia kell a vállalatoknak és melyek azok, amelyek kevésbé befolyásolják versenyhelyzetüket? Illetve célom megvizsgálni egy közös elemzés és versenyképességi mérőszám kidolgozásának lehetőségét.

Kutatásom kérdéskörei kiterjednek a vállalat teljes működésére, szeretném átfogóan látni és elemezni a jelentősebb befolyásoló tényezőket. Így kutatom a szervezet felépítését, abban az információ áramlás hatékonyságát, a szervezeti kultúrát. Rendkívül fontos a tudás alapú értékteremtés, amihez elengedhetetlenek a tudást hordozó munkavállalók. Az ő bevonásuk és megtartásuk óriási jelentőséggel bír, ezért vizsgálom ennek hatékonyságát, a humán erőforrás gazdálkodás hatását az értékteremtésre. Mivel egy vállalatot vizsgálunk, nem lehet elmenni a gazdálkodás fontossága mellett, mint a versenyképesség alappillére, de szorosan a témához kapcsolódnak a termelés és ügyviteli folyamatok, a vállalat digitalizáltsága. Vizsgálom a vállalat belső és külső környezetét, a természeti környezetre gyakorolt hatásokat és a regionális feltételeket. Kutatási kérdéseimben megfogalmazom az elmúlt évtized tapasztalatait és mérésekkel, vizsgálatokkal megpróbálok eljutni annak bizonyításáig.

2. Szakirodalmi áttekintés

2.1 Mi a versenyképesség?

2.1.1 A versenyképességgel és versenyhelyzettel kapcsolatos megközelítések

A versenyképesség makro- és mikroszinten, földrajzi értelemben, az iparágak szintjén, de szinte még az egyén szintjén is olyan komplex fogalom, hogy szinte lehetetlen egyetlen aspektusból vizsgálni, hiszen számos értelmezése létezik a közgazdaságtudomány, valamint a gazdálkodás- és szervezéstudományokon belül is. A versenyképesség mérésére nem alakult ki minden szereplő által elfogadott és alkalmazható elemzési módszertan, így a versenyképesség meghatározását eltérő szinteken, eltérő módszerekkel próbáljuk megmérni. Ennek jelentősége természetesen a piaci verseny növekedésével lett egyre nagyobb, ezért a versenyben fenn- és elől maradni kívánó országok, régiók, vállalatok egyre nagyobb hangsúly kénytelenek fektetni saját versenyképességükre.

A közgazdaságtanon belül elsősorban a nemzetközi gazdaságtan foglalkozik versenyképességgel, mely a nemzetgazdaságokon keresztül vizsgálja a külkereskedelem előnyeit. A külkereskedelemre mindenképp szükség van, hiszen nagyobb fogyasztás érhető el az ország számára, mintha maga termelné meg saját szükségleteit. A fogyasztási többlet igénye az erőforrások oldaláról merült fel. A kitűzött cél, a korlátozott erőforrásokkal, a lehető legkisebb ráfordítással, a lehető legnagyobb nagyobb eredmény elérésre.

Adam Smith (1723 – 1790) elmélete szerint a nemzetgazdaságnak abból származik előnye, ha olyan terméket ad el, amelynek előállítási költség szintje rendkívül alacsony és mindezt hatékony termelés mellett állítja elő. Így abszolút előnyre tesz szert a versenytársakhoz képest. David Ricardo (1772 – 1823) továbbfejlesztette az elméletet, amit komparatív előnynek nevezett el. A komparatív előnyök az abszolút előnnyel szemben a relatív előnyöket veszik figyelembe, tehát arra a termékre szakosodik, amely esetében a viszonylagos termelékenység és a viszonylagos ráfordítások tekintetében nagyobb az előnye, alacsonyabb költséggel képes előállítani, így jutva előnyhöz a másik országgal szemben.

A vállalati versenyképesség és versenyhelyzet vizsgálata némileg más, hiszen ebben az esetben a vizsgálat kiinduló pontját nem az egymásközti kereskedelmi kapcsolatok határozzák meg, hanem a vállalatok egymáshoz viszonyított helyzete és a piaci szerepléseiknek eredményessége. Mivel versenyről beszélünk, nem lehet eltekinteni attól, hogy más piaci szereplőkkel kell összehasonlítani a vizsgált vállalatot annak érdekében, hogy be tudjuk sorolni mennyire versenyképes is az.

Amíg a vállalati versenyképesség elsősorban a vállalat belső tulajdonságait veszi figyelembe abból az aspektusból, hogy milyen lehetőségei vannak a meglévő adottságaival a piaci versenyben részt venni, addig versenyhelyzet a vállalat azon állapotát hivatott bemutatni, hogy mennyire képes reagálni a külső tényezőkre. Ezért versenyhelyzet elemzésekor a legfontosabb kérdések a fogyasztói igényekkel, a versenytársakkal és a verseny feltételeivel kapcsolatban merülhetnek föl:

- a) Fogyasztói igényekkel, vásárlási szokásokkal, kereslettel kapcsolatos kérdések
 - Milyen tényezők határozzák meg a jövőben a fogyasztói igényeket és milyen erők alakítják ezeket?
 - Milyen kritériumok alapján fogja eldönteni a fogyasztó, hogy szükségleteinek kielégítésére kit választ?
 - Milyen termékben/szolgáltatásban testesülhet meg az adott kritériumoknak megfelelő fogyasztói igény?
 - Milyen irányba változik a fogyasztók vásárlóereje?
- b) A vállalatnak mit kell tennie a versenyképességének növelésével kapcsolatban?
 - Milyen teljesítményt kell leadnia a vállalatnak ahhoz, hogy a fogyasztó preferenciáinak megfeleljen?
 - Hogyan érhető el ez a teljesítmény, és milyen tulajdonságokkal kell rendelkeznie a vállalatnak ehhez?
 - A vállalat mai helyzetéből kiindulva miben és hogyan kell változtatni ahhoz, hogy ezek a tulajdonságok tényleg jellemezzék a vállalatot?
- c) A versenytársakra és az együttműködő partnerekre vonatkozó kérdések:
 - Milyen tulajdonságokkal rendelkeznek azok, akik potenciális versenytársak az adott fogyasztói igények kielégítésében?
 - Milyen kritériumok szerint tud a vállalat jobb lenni náluk (miben van versenyelőnye), miben gyengébb?
- d) Az utolsó kérdéskör a versenyelőny megszerzéséhez szükséges feltételekre vonatkozik:
 - Rendelkezik-e a vállalat azokkal az erőforrásokkal és képességekkel, amelyekre a versenyelőny érvényesítéséhez szüksége van, és hogyan juthat hozzá ezekhez az erőforrásokhoz?
 - Kikkel kell stratégiai partnerkapcsolatot kiépítenie annak érdekében, hogy a céljait nagyobb hatékonysággal érje el?

A vállalatnak a kérdéskörökre adott válaszok alapján kell eldöntenie, hogy mik (vagy mik legyenek) azok az "esszenciális képességek" (core competences), amelyekre stratégiáját

alapozza. Ezeket az esszenciális képességeket ki kell alakítani, esetleg jelentős befektetések árán. A vállalat stratégiai előnye azokból a képességekből származik, amelyek tartós versenyelőnyt biztosítanak számára és innovatívok, valamint adott esetben arra is képesek, hogy átalakítsák az egész piac működését. Fontos továbbá, hogy az esszenciális képességek a vállalat tevékenységi körének jelentős része (például több üzleti egységet) számára biztosítanak versenyelőnyt, mivel így lehet a vállalat egészére nézve hatásuk (Chikán, 2020).

2.1.2 Nemzetközi, regionális és vállalati versenyképesség

Nemzetgazdaságok versenyképességével kapcsolatban nincs egységes állásfoglalás a téma szakértői között. Krugman 1993 -ban megjelent *Competitiveness: A Dangerous Obsession* című cikkében úgy értekezik, hogy a versenyképességet értelmetlen országokra értelmezni, mert azt az érzetet kelti, mintha a nemzetek vállaltokként versenyeznének egymással, holott a nemzetközi kereskedelem nem „zéróösszegű játék”, azaz a nemzetek nem egymás kárára versenyeznek, hanem mindnek egy célja van, az életszínvonal és a reáljövedelem növelése (Krugman, 1993), ami a termelékenység növekedésével érhető el. Porter korai munkáiban szintén tagadja a „versenyképes nemzet” kifejezést, azonban az országok közti verseny tényét elfogadja. Ezzel együtt ezt a versenyt a transznacionális vállalatok megjelenéséért és a növekedésért folytatott küzdelemnek értelmezi. Kiemeli, hogy a versenyképesség a gazdasági szereplők szintjén, dől el, de az országok képesek befolyásolni a verseny feltételeit. (Némethné Gál, 2009)

Mindemellett többségben vannak azok a szakemberek, akik szerint a versenyképesség értelmezhető a nemzetgazdaságok szintjén. Ehhez a termelékenység magas szintjét és a termelési költségek, versenytársakhoz képest alacsonyabb szinten tartását tartják szükségesnek, aminek magas műszaki színvonalon, magas szintű tudással párosulva kell megvalósulnia. Ezek alapján a nemzetközi versenyképesség elsősorban a külkereskedelmi mérlegben mérhető, amely mellett megjelenik a minőségi szolgáltatás, mint a piaci sikerek alternatív forrása.

A 90'-es évektől kezdődően egyre nagyobb szerepet kapott a gazdaságok és gazdasági szereplők régiók szerinti megkülönböztetése és vizsgálata. A nemzetgazdaságok mellett értelmezhetővé vált az országon, földrészen belüli régió (több országrész, vagy országcsoport összekapcsolásával) és az egyes régiókban működő gazdasági szereplők differenciált vizsgálata, hiszen országon, vagy nagyobb területi egységen belüli elhelyezkedésük jelentősen kihat versenyhelyzetükre. A regionális versenyképesség fontosságára a nemzetközi gazdaságtan összefüggései alapján derült fény Krugman makro szintről, a nemzetgazdaságok versenyének vizsgálatától, míg Porter mikro szintről, a vállalatok versenyképességének vizsgálatával jutott arra a következtetésre, hogy a globális gazdaságban a versenyelőnyök gyakran lokális, vagy regionális szinthez köthetők. Ennek a jelentősége nem elhanyagolható, hiszen a KKV-k jelentős többsége lokális, vagy térségi piacon van jelen, ezért versenyképességük és sikerességük regionális szinten érezteti hatását. A régiók versenyképessége szempontjából pedig rendkívül fontos, hogy a területükön tevékenykedő vállalatok milyen sikerrel képesek a globális piacokra lépni, amire jelentős részük önállóan nem képes, tehát a régióknak kell olyan feltételeket teremteni, mely elősegíti a KKV-k sikeres külpiaci jelenlétét. (Némethné Gál, 2009)

A vállalati versenyképességet szakdolgozatomban szűkebb keretek között mutatnám be. A szakirodalmak a versenyképességet elsősorban nagyvállalati szinten vizsgálják és értelmezik, erre a szegmense alkotnak szabályokat, ebben szektorban mérik a versenyképességet. Érthető is, hiszen innen állnak rendelkezésre adatok, a nagyvállalati folyamatok rendezettek, ezáltal jobban követhetők a változások és az eredmények. Dolgozatom témája viszont egy KKV, amely szektor kevésbé mérhető, ezért a szakirodalom is kevésbé koncentrál erre a területre. A szakirodalmak szerint a KKV-k akkor képesek fenntartani versenyképességüket, ha rendszer szemléletük és működésük a nagyvállalati működéshez kezd hasonlítani, noha ez csupán néhány területet érint (Gelei & Mandják, 2017). A versenyképességük tényezői egymással szoros kapcsolatban állnak és rendszert alkotnak, a kulcs a kompetenciák rendszer szintű összehangolása. Fontos szerepet játszanak a nem helyettesíthető, nehezen másolható, értékes és ritka erőforrásokat, amiket saját rendszerükben tudnak hatékonyan kihasználni. Ez a fajta nézőpont némileg hasonlít a vállalati stratégiák VRIO szemléletéhez, amely szintén értékes, ritka, másolhatatlan és szervezetbe ágyazott kompetenciákat keres. Az alábbi vállalati kompetenciák együttese támogatja a vállalatot, hogy olyan terméket, vagy szolgáltatást hozzon létre, amelyet a vevők magasra értékelnek: hazai piac és verseny, együttműködés, nemzetközivé válás, humán tőke, termék, termelés, marketing, online jelenlét, döntési mechanizmus és stratégia. (Szerb, és mtsai., 2019)

2.1.3 A vállalat mikro- és makrokörnyezete

Egy vállalat versenyképessége nem csupán a vállalaton belül ható tényezőkön múlik, hanem az azt körülvevő környezeti hatásokon. Ezek a hatások különböző szinteken jelentkezhetnek, függően a vizsgált vállalat versenykörnyezetétől. Ezért érdemes a mikro- és makrokörnyezetet is tovább bontani, hiszen egy vállalat vizsgálatakor a vizsgálat alanya makroszintű, makroszintű külső hatásokkal, míg a versenykörnyezete lehet mikro, mezzo, vagy makroszintű. Ha magát a vállalatot vizsgáljuk, akkor mindenképp foglalkoznunk kell azokkal a tényezőkkel, amelyeket a vállalat saját hatáskörben képes befolyásolni, vagy megváltoztatni, ezt hívjuk mikrokörnyezetnek, illetve azokkal a tényezőkkel, melyekre a vállalatnak nincs hatása. Ezek a makrotényezők. Ilyen szempontok szerint készül a SWOT analízis is, melyben az erősségek és gyengeségek (S,W) a vállalat azon tulajdonságait képesek megmutatni, melyeket a vállalat képes befolyásolni (termelékenység, termék minőség, költség szint), illetve a lehetőségek és veszélyek (O,T), melyek külső környezeti tényezők és a vizsgálat alanya nem képes hatni rá (infláció, adó- és jogikörnyezet, árfolyam).

Ezen kívül érdemes azt a verseny környezetet is különböző szinteken megközelíteni, amelyben a vizsgált vállalat versenyez. Hiszen nem azonosan hatnak versenyhelyzeti tényezők a lokális piacokon, regionális, vagy nemzetközi környezetben. Egy vállalat lehet versenyképes egy bizonyos működés mellett előállított termékkel vagy szolgáltatással a regionális piacokon, addig ugyanabban a működési struktúrával és kínálattal nemzetközi szinten elveszíti versenyképességét, mert a makrotényezők másként hatnak. Ezek alapján kijelenthető, világosan meg kell különböztetni, hogy a versenyképességi vizsgálat alanyának szintjéről, vagy az arra ható tényezők szintjéről van-e szó. A kis- és középvállalatok versenyképességének elemzése előtt is meg kell válaszolni azt a kérdést, hogy milyen szintű a vizsgálat alanya, és milyen szintűek az arra ható tényezők.

A kis- és középvállalatok versenyképességének elemzése megközelíthető úgy, hogy a szektort alkotó vállalatokat külön-külön tekintjük a vizsgálat egységének. Ekkor a vizsgálandó hatótényezők körébe egyrészt makroszintű (pl. makrogazdasági, politikai, jogi környezet), másrészt pedig makroszintű, közöttük vállalaton kívüli (gyémánt-modell) és vállalaton belüli (pl. menedzsment felkészültsége, termékek költségszintje, minősége) elemek tartozhatnak. Ezen kívül vizsgálhatók a versenyképességre utaló teljesítmények, eredmények is (pl. hozzáadott érték vagy árbevétel alakulása, exportképesség), amelyek természetesen a vállalathoz köthetők, vagyis mikroszintűek. (Némethné Gál, 2009)

2.1.4 Hatékonyság és termelékenység összefüggései

Dolgozatomban egy termelő vállalat versenyzői adottságait vizsgálom, ezért szeretnék kitérni egy fontos összefüggésre, ami rendkívül nagy hatással van a versenyképességére. Tanult szakmámból kifolyólag olyan iparágban tevékenykedek több évtizede, amelyben nagy számban vannak jelen olyan KKV-k, melyek a 90'-es évek elején jöttek létre és az árbevételük növekedésével együtt nőttek, vadon, jellemzően szakmai alapokon, autokratikus módszerekkel vezetve. Ezeknél a vállaltoknál tetten érhető a kézi vezérlés, a szokványokon nyugvó szervezet, a vezető totális uralma és a belső folyamatok teljes hiánya. Mivel pont a szervezettség hiányzik a vállalatból, ezért marad a józan paraszti ész, amivel egész magas szintre el lehet juttatni a céget, de a nemzetközi versenyben, tartósan, más, jól szervezett vállalatokkal versenyezni szinte lehetetlen.

A szervezettségnek van egy mutatója, ami viszonylag könnyen mérhető, ez a vállalat egy dolgozója által megtermelt érték. Tehát az egy főre eső hozzáadott értéket nevezzük termelékenységnek. 2020 -as adatok alapján az egy főre jutó hozzáadott érték / év az (Eurostat, 2020)

EU-ban 64.000 € (EU átlag)

Svájcban 176.800 €

Ausztriában 85.400 €

Németországban 77.400 €

Szlovéniában 43.200 €

Magyarországon 33.200 €

Jól látható, hogy az EU átlag alig több mint felét vagyunk képesek megtermelni, ami további hatást gyakorol a szektor versenyképességére. Sajnos tovább rontja a KKV-k helyzetét, hogy ezt a statisztikát jelentősen javítják a nagyvállalatok termelési adatai. Ha kivonjuk a képletből a nem KKV szektor szereplőit, akkor azt a képet kapjuk, hogy a legtöbb munkavállalót foglalkoztató szervezetek az összes hozzáadott érték 28,4% -át tudták megtermelni, azaz 9.400 €, ami rendkívül alacsony, csupán 3,67 Millió forint, ami még a nettó 200 ezer forintos bérnek sem biztosít fedezetet. Ez egy fajta magyarázatot is ad a hazai KKV-k szerepére a szürkegazdaságban. (Polló, 2018)

A hatékonyság, a versenyképesség és a stratégia önálló fogalmak, amelyek szoros összefüggésben állnak egymással. A stratégia a hatékonyság eszköze, míg a versenyképesség a jól kidolgozott stratégia eredménye. A hatékonyság azt méri, hogy egy szervezet mennyit képes teljesíteni adott erőforrások felhasználásával az átlagos versenytárshoz képest. Vállalatunk akkor tekinthető hatékornak, ha ugyanolyan költségek mellett magasabb minőséget állít elő vagy rövidebb szállítási határidőt teljesít, mint az átlagos versenytárs. A termelékenysé a hatékonyság egyik legfontosabb speciális mérőszáma, amely azt jelzi, hogy a gazdasági egység mennyire hatékornan használja fel erőforrásait. Ha az erőforrások hasznosításában javulás tapasztalható, az előnyösebb helyzetbe hozza a gazdasági egységet, bár ez nem feltétlenül elegendő. Ezt végső soron a gazdasági környezet határozza meg, hiszen, ha vannak még hatékornabban működő egységek, a fejlődés ellenére az adott egység még mindig nem elég versenyképes. A versenyképesség azt mutatja, hogy egy gazdasági egység mennyire eredményes a hasonló vagy ugyanazon termékkel vagy szolgáltatással a piacon jelen lévő intézményekhez képest. A stratégia pedig azokat a terveket foglalja magában, amelyek meghatározzák a szervezet fejlődési irányát. Egy jó stratégia versenyképesebbé és termelékenyebbé teszi a szervezetet a versenytársaival szemben.

„A termelékenysé a legáltalánosabb értelemben a szervezet által adott időszak alatt előállított outputok és felhasznált inputok értékének arányszáma:

Termelékenysé = (Egy adott időszak outputjainak értéke) / (Felhasznált inputok értéke ezen időszak alatt)” (Vörös, 2018)

A mutató értéke minél nagyobb egy, annál nagyobb a vállalat által létrehozott hozzáadott érték. Másképpen fogalmazva, minél nagyobb ez az érték egy felett, annál nagyobb a különbség a számláló és a nevező között. Ezt a különbséget bruttó profitnak is nevezhetjük, és minél több bruttó profitot termelünk, annál erősebbé válik a vállalkozás, feltéve, hogy ezt a profitot értelmes fejlesztésekre fordítjuk. A termelékenységi mutató reciprok értékét, a költség-bevétel arányt gyakran használják például a bankok üzemi hatékonyságának mérésére, és a legtöbb életképes bank esetében ez az arány ötven százalék alatt van. A közgazdaságtan ezen kívül többféle mutatószámot használ a termelékenysé mérésére, de ezek mindegyike valamilyen szempontból problémás lehet. A legegyszerűbb és talán legismertebb termelékenységi mutatószámok a felhasznált élömunka termelékenységet mérik.

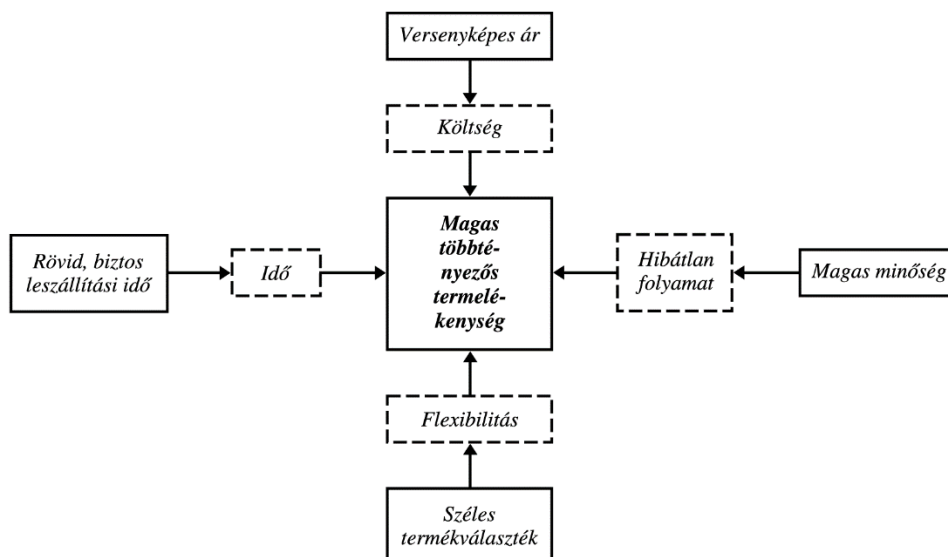
Az önmagában nem elegendő, ha egy vállalkozás termelékenységi mutatói kedvezően alakulnak. Amennyiben a versenytársak ennél is jobban teljesítenek, az idővel hatással lesz a piaci részesedésre és a profitra. A versenyképesség azt mutatja meg, hogy egy vállalkozás mennyire eredményes a hasonló szolgáltatásokat nyújtó versenytársakkal szemben. A fogalom mélyebb megértéséhez tisztázni kell, mit jelent az eredményesség. Egy vállalkozás akkor eredményes a versenytársaival szemben, ha tartósan képes olyan termékeket és szolgáltatásokat kínálni, amelyeket a fogyasztók a versenytársak kínálatával szemben inkább választanak, és ezekért hajlandóak olyan árat fizetni, amely profitot biztosít a vállalat számára. Az eredményességhez, amely a versenyképességet táplálja, több feltétel szükséges. Először is, a fogyasztónak a mi termékünket kell választania, amely olyan versenyelőnyökkel bír (pl. ár, minőség, elérhetőség), amelyeket a versenytársak kevésbé kínálnak, és ezért a fogyasztók hajlandóak érte fizetni. A fizetendő összegnek elég magasnak kell lennie ahhoz, hogy a vállalat profitot termeljen. A Porter–Rivkin-féle (2012) definíció a nemzetek versenyképességére hasonló elveken alapul: egy nemzet gazdasága akkor versenyképes, ha képes magas és növekvő életszínvonalat biztosítani polgárainak, miközben a világpiaci részesedése növekszik (Porter & Rivkin, 2012).

Tehát amikor a fogyasztók a mi termékünket választják, a világpiacon pedig a mi országunkban gyártott termékeket keresik, miközben profitot termelünk, versenyelőnyt szerzünk a versenytársakkal szemben és versenyképesek vagyunk. A versenyképesség eléréséhez versenyelőnyre van szükség, amelyet végső soron a fogyasztók értékítélete tükröz. A versenyelőnyt elsősorban egy hatékony termelési rendszer biztosítja: olyan termékeket és szolgáltatásokat kell létrehozni, amelyekért a fogyasztók hajlandóak fizetni. A fogyasztóorientált termelési stratégia tükrözi a szervezeti célok megértését, valamint a marketing és termelési funkciók együttműködésének eredményét a piaci igények megértésében és azok termékbe alakításában. Ez a konkrét termékforma akkor kerül piacra, ha a szervezet rendelkezik az előállításhoz szükséges képességekkel. Egy szervezet csak a megfelelő képességek birtokában lehet versenyképes. A kulcskompetencia vagy megkülönböztető kompetencia az a kollektív tudás és tapasztalat, amelyet egy szervezet birtokol, hogy megkülönböztesse magát a versenytársaktól. Kulcsképességek alatt pedig azokat az üzleti folyamatokat és technikákat értjük, amelyek a kulcskompetenciákra épülnek. (Chikán & Demeter, 2001)

A megkülönböztető kompetenciák és képességek megnyilvánulási és felhasználási formái azok a versenyelőnyt kifejező dimenziók, amelyeket gyakran versenyprioritásoknak is nevezünk. Általában azok a vállalkozások sikeresek, amelyek folyamatosan képesek kialakítani

néhány versenyprioritást, vagy esetleg ezek láncolatait, illetve új dimenziókat bevezetni a versenytársak előtt. Versenyképességet jelent, ha egy vállalat valamilyen versenyelőnnyel rendelkezik. Az üzleti életben leggyakrabban használt versenyprioritások a következők:

- Széles termékválaszték: Az a képesség, hogy a szervezet széles skálájú késztermékeket kínáljon a fogyasztóknak.
- Minőség: Az a képesség, hogy a szervezet magasabb minőséget állítson elő versenytársainál ugyanolyan vagy alacsonyabb költségek mellett.
- Költség: Az a képesség, hogy a termelés a lehető legalacsonyabb költségekkel valósuljon meg. Ez nagy mozgásteret biztosít a vállalat számára, hiszen a költséghatékonyság profitgyűjtésre vagy piaci növekedésre fordítható. A termelékenység kulcsfontosságú a költségek alacsonyan tartásában.
- Ár: Az ár mind a termelő, mind a fogyasztó számára fontos. Bár az árak gyakran elszakadnak a termelési költségektől, versenyelőnyt jelenthet, ha egy vállalat képes alacsony áron kínálni termékeit a piaci részesedés növelése érdekében.
- Volumen flexibilitás: Az a képesség, hogy a szervezet gyorsan reagáljon a kereslet változásaira.
- Leszállítás megbízhatósága: Az idő alapú versenyzés, amikor a szervezet a vállalt időben képes leszállítani a megrendeléseket a megfelelő mennyiségben és minőségben.
- Leszállítás gyorsasága: az ételfutár szolgáltatás esetében rendkívül fontos, hogy a munkahelyi ebédet idejében kiszállítsák, mert a hideg ételt biztosan nem rendelik meg másodszor.
- Értékesítés utáni szolgáltatások: A széles körű támogatás nyújtása az eladás után is, amely növeli a fogyasztói elégedettséget.
- Disztribúciós csatornák: Hatékony módszerek a termékek fogyasztókhoz való eljuttatására.



1. ábra A versenyprioritások hatása a termelékenységre

A felsorolt versenyprioritások két fő funkcionális területre oszthatók. A termelési funkció felelős a költség, minőség (termék teljesítménye, konzisztencia), flexibilitás (volumen, választék) és idő (megbízhatóság, gyorsaság) dimenziókért, míg a többi prioritásért a marketing felelős. Azonban egyik terület sem működik elszigetelten. Érdekes módon a vállalatfinanszírozáshoz nem kapcsolódik közvetlenül prioritás, ezért gyakran a támogató funkciók közé sorolják (1. ábra).

A költség a versenyképesség egyik legfontosabb aspektusa, mivel a piaci ár a költségeken alapszik. Tartósan az ár nem lehet alacsonyabb a költségeknél, mert az eladósodáshoz vezetne. Csak azok a vállalatok tudják tartósan csökkenteni áraikat, amelyek képesek költségeiket az ár alá szorítani. Például a Toyota soha nem versenyezteti beszállítóit kizárólag az ár alapján. Először mindig megvizsgálja az alvállalkozók termelési költségeit, és ezek alá soha nem megy. Azok a piaci szereplők, akik a versenytársak költségeinél alacsonyabb költséggel tudnak termelni, nagyobb profitot érnek el, és ezáltal növelik gazdasági erejüket, amit később nagyobb piaci részesedés megszerzésére használhatnak.

Minél több versenyprioritási területen teljesít kiemelkedően vállalkozásunk, annál jobb lesz a termelékenységi mutatója, így növelve versenyképességét. Ezt szemlélteti az 1. ábra, amely a külső peremén felsorolja azokat a tényezőket, amelyek megrendeléseket hoznak, és amelyekért a termelési funkció felelős, mivel ezek fontosak a fogyasztók számára. A fogyasztói elvárásokból fakadó négy versenyprioritási tényező – költség, minőség, flexibilitás és idő – a termelési funkció feladata.

E területeken elért kiválóság jelentősen javítja a termelékenységi mutatót. Például a flexibilitás képessége több fogyasztó kiszolgálását jelenti, és ha ezt széles termékválasztékkal tudjuk biztosítani, az még előnyösebb. Ez nagyobb bevételt eredményez, növelve a termelékenységi mutató számlálóját. A konzisztens minőség biztosítása megbízható termelési folyamatot feltételez, ami csökkenti a termelési költségeket és erősíti a fogyasztók bizalmát, hogy mindig jó minőségű terméket kapnak. Ez növeli a termelékenységi mutató számlálóját és csökkenti annak nevezőjét. A gyors szállítási határidők elérése hatékony és megbízható termelési folyamatot igényel, ami csökkenti a termelékenységi mutató nevezőjét, miközben növelheti a számlálót is, mivel a fogyasztók azokat a termelőket részesítik előnyben, akik rövid határidőn belül megbízhatóan szállítanak. Az alacsony költséggel történő termelés képessége közvetlenül csökkenti a termelékenységi mutató nevezőjét.

2.1.5 Vállalati hatékonyságot befolyásoló tényezők

Szervezetlenség, a belső folyamatok hiánya. A KKV szektor egyik jellemzője, éppen az organikus növekedés miatt, hogy a szervezet fejlődése nem strukturált keretek között zajlik, hanem jellemzően ösztönből. Hiányoznak a folyamat leírások, a vezetői utasítások, munkaköri leírások és még a szervezeti struktúra sem mindig egyértelmű. Gyakran működnek vállalatok a „mindig is így csináltuk, nem kell ide a nagy tudomány” elven, így nincsenek átgondolva a folyamatok, mi, hogyan lehetne hatékonyabb. Arról nem is beszélve, ha a szervezet működése nem jól dokumentált folyamatok mentén zajlik, a feladatok nem minden szereplőnek, nem minden ponton egyértelmű és ismert, akkor a hatékonyság már a dolgozók szintjén is alacsony marad, ami negatív hatás az egész vállalatra vetítve hatványozottan érvényesül.

Vezetési színvonal. A vadon növvő szervezetek esetén a vezetés sok esetben megmarad a kezdeti, autokratikus stílusnál, hiszen a vezető a tulajdonos is többnyire, ezért az ő irányelveit kell érvényesíteni. A jó vezetők nem csak szakmai, de érzelmi biztonságot is képesek nyújtani beosztottjaik számára, akik így sokkal hatékonyabb munkavégzésre képesek, vezetői nyomás nélkül is. Az autokratikus vezetés és a valódi leadership között a különbséget az időfaktor okozza. Rövidtávon a parancsuralmi rendszer hatékonyabb, hiszen azonnal képes eredményt felmutatni, míg a valódi vezetés sokkal több időt igényel, a folyamatok megismerését és elsajátítását, a bizalom kiépülését, az önálló döntéshozatal kialakulását.

Alacsony igényességi szint. A „jó lesz ez azoknak” magatartás gyorsan vezet a piaci kiszoruláshoz. Minőséget ma már mindenki tud gyártani, a határidőket is tartják és az egyéb szolgáltatásokban is egyre nagyobb a verseny. Azok fognak ebben nyerni, akik magasra teszik a lécet és azt képesek is átugrani. Azok a gyártók, szolgáltatók, akik képesek megkülönböztetni magukat a piacon és nagyobb hozzáadott értéket generálni, sokkal könnyebben alkalmazkodnak a piaci változásokhoz, így képesek mindig egy lépéssel a versenytársak előtt járni.

Nem megfelelő eszközök. Főleg termelő vállalatok esetében igaz, hogy elavult technológiával nem lehet hatékonyan termelni. Sok esetben azok a termelő vállalatok, amelyek mikro-, vagy kisvállalkozásból nőttek nagyobbra, nem képesek a technológiai fejlődésüket rendszerbe foglalni. Termelőeszközeik nem illeszkednek technológiai sorba, ami vagy a rendelkezésre álló infrastruktúra adottságaiból ered, vagy az eszközbeszerzések átgondolatlanságából. Emellett a termelőeszközök hatékonyságát tovább rontja a termelés manualitása, az utasítások szóbeli egyeztetése, az termelés irányítás analóg módja és összességében a termelés állapotának követhetlensége.

Gyártás/szolgáltatás rossz előkészítése. A gyártáselőkészítés és termelésstervezés kisméretű vállalatoknál nem általános funkció. Pedig a hatékonyság egyik eszköze a jól átgondolt termék és a jól átgondolt gyártási ütemezés. Ha ezt az üzemi dolgozókra bizzuk, akkor abból jelentős állásidők, sűrű átállás és hibás gyártás keletkezhet. (Polló, 2018)

Digitalizáció hiánya. A hazai KKV-k esetében a digitalizációtól való félelemnek több oka is van. A vállalatok jó része a 90'-es években alapított, mára már generáció váltásra érett. A távozó generáció már nem képes, vagy nem akar megbirkózni a feladattal, új generáció pedig vagy nincs hatással a vállalat életére, a valódi generációváltás nem történt meg mert az eredeti tulajdonosok nem képesek átengedni a vállalat vezetését. Digitalizáció nélkül pedig az ügyviteli és termelési folyamatok követhetlenné válnak, marad a kockás füzetből és Excel táblázatból történő cégvezetés, ami 200 – 300 millió forintos ár bevételeknél igazi kihívás.

2.2 A versenyképesség mérhetősége

A versenyképesség elemzése nem csupán egyféle módszertanon alapszik, számtalan megközelítési módja lehetséges, ez a szakirodalomban tetten érhető, hiszen témával foglalkozó szerzők sok esetben eltérő tartalommal töltik meg az azonos fogalmakat. Ahhoz, hogy mérni tudjuk a versenyképességet, először az alábbi kérdésekre kell választ adni:

1. Mit vizsgálunk, milyen mélységben? Makrogazdaságot, regionális szereplőt, ágazatot, egy piaci szereplőt?
2. Az elemzett tényezők mely szinteken jelennek meg?
3. Mely tényezők vannak hatással a vizsgált alany versenyképességére?
4. Mely eredmények jellemzik a versenyképesség javulását vagy romlását?

Ezek megválaszolása után lehet csak foglalkozni a következő kérdésekkel:

5. Milyen versenyképesség-értelmezések relevánsak az egyes szinteken?
6. Milyen modell alkalmazható a versenyképesség elemzésre, milyen mutatókkal mérhetők a versenyképességet befolyásoló tényezők?

Elemzéskor nem mindegy, hogy milyen szinten helyezkedik el a vizsgált tárgy. Egy ország, egy régió, egy iparág, iparági szereplő versenyképességét vizsgáljuk és azt a közvetlen versenytársakhoz, regionális versenytársakhoz, vagy más nemzetek, esetleg globális piaci szereplőkhöz mérjük. Az sem mindegy, hogy egy konkrét vállalat versenyképességéről, vagy az adott vállalat termékének versenyképességéről beszélünk lokális, regionális, nemzetgazdasági, vagy globális szinten. (Szerb & Rideg, 2023)

2.2.1 Versenyképességet befolyásoló tényezők

- Szervezeti struktúra és szervezeti kultúra

Egy vállalat nagyságát nem a szervezet mérete, hanem a belső folyamatainak minősége határozza meg. A versenyképesség egyik alappillére maga a szervezet és annak működése. A vizsgált vállaltnál ez az egyik legfontosabb tényező, hiszen fejleszthető, módosítható, rugalmasan kezelhető és gyorsan, a piac támasztotta feltételeknek megfelelően alakítható. A szervezet felépítésének vizsgálata elengedhetetlen, hiszen megtudható belőle, hogy a szervezet felépítése milyen mértékben támogatja az üzleti folyamatokat, a vállalat tevékenységéhez, létszámához mérten hatékonyabbá teszi, vagy nehezkesebbé teszi azt. Egy jól strukturált szervezet, jól meghatározott folyamatokkal, transzparens működéssel és megfelelően meghatározott munka- és hatáskörökkel rendkívül hatékonyan képes működni, míg a túl-, vagy

alulszabályozott szervezet gátja lehet a saját versenyképességének. A szervezeti kultúrát és struktúrát onboarding folyamatok vizsgálatával, munkaköri leírások vizsgálatával, információs csatornák (pl. értekezleti rend) vizsgálatával fogom értékelni, valamint kitérek a szervezet felépítésére, a vezetői, középvezetői és a dolgozói szintek kapcsolatára. (Varga, 2017)

- Erőforrások

- Pénz tőke

A tőkeerősség egy olyan tényező, mely megkülönböztetheti a vállalatot a versenytársakhoz képest, nagyobbak, megbízhatóbbnak mutathatja magát egy tőkeerős vállalat, más képet mutat a vevők felé, a hitelezők felé, a szállítók és a munkavállalói felé. Ezzel képes javítani a versenyhelyzetén, jobb lehet az alkupozíciója ld. Porter-féle öt versenyerő modell. A tőkeerősséget számviteli szempontok alapján fogom elemezni.

- Technológia

A bútoriparban a használt technológia, mint tényező rendkívül fontos, minden vállalat büszke a gépesítettségére és fontosnak tartja a technológiai fejlesztéseket. Ennek több oka is van, lehetnek környezetvédelmi szempontok, energiahatékonysági szempontok, termelékenységi szempontok és a végtermék minőségét befolyásoló szempontok. Az a vállalat, amely képes haladni a technológia fejlődésével, versenyelőnyre tesz szert, ha az eszközeit képes gazdaságosan működtetni, azaz maximálisan kihasználni. Vizsgálatom egyik eleme a gép és eszközkiviteltség.

- Reputáció

Minden iparágban fontos a vállalat megítélése, különösen azokon a területeken, ahol B2C értékesítés zajlik javarészt, hiszen ebben a szegmensben a vállalat a magánszeméllyel áll közvetlen üzleti kapcsolatban, a vállalatról szerzett élmény közvetlen és sokkal inkább érzelmi alapú, mint a közületi szférában, ezért a vállalat piaci megítélése szintén fontos lehet a versenyképesség szempontjából. Ezt a vevői elégedettségi mutatókkal fogom vizsgálni, a kiszolgálás különböző szintjein.

- Humán erőforrás

Napjainkban hívószó lett a munkaerőhiány, különösen a fizikai állományban, ahol egyszerre jelentkezik az utánpótlás hiánya és az elöregedő állomány problémája. Az emberi erőforrás minősége a versenyképesség egy fontos tényezője, különösen azokban az iparágakban, ahol a szellemi és szakmai tudás beépül az értékláncba és valóban képesek több értéket hozzáadni a produktumhoz. A humán erőforrást a képzettséggel, szakmai tapasztalat időbeliségével vizsgálom

- Ügyviteli folyamatok

A modern vállalatok hatékony működésének egyik jellemzője a multifunkcionalitás, illetve a funkciók közti átjárhatóság. Ez jellemzően a KKV szektorban fellelhető, hiszen a nagyvállalatoknál egy funkcióra több ember is juthat, addig a kis- és középvállalatok esetében egy ember több funkciót, vagy részfunkciót lát el. Ezeket viszont csak jól meghatározott folyamatok mentén képesek ellátni a feladat tulajdonosai. Vizsgálatomban ezeknek a folyamatoknak a hatékonyságát vizsgálom, elsősorban abból a szempontból, hogy az értékláncban találkoznak-e az egyes funkciók outputjai és inputjai.

- Gazdálkodás

Számviteli elemzéssel próbálom bemutatni a vállalat gazdálkodását nem eredményesség szempontjából, hanem azokat a tényezőket vizsgálva, melyek a versenyképességet befolyásolják, a 2.2.2 pont szerint.

- Termelési folyamatok és technológiák

Versenyelőnyben van az a vállalat, melynek a termelése hatékonyabb, azaz a termékeit gyorsabban, alacsonyabb költségek mellett, kiváló minőségben képes előállítani. Ez alatt a címszó alatt a vizsgált vállalat termelékenységét, technológiai sorának állapotát és az üzemi folyamatait fogom vizsgálni az alkatrész átfutási idők, az üzemi készlet nagyságváltozása és a projekt elemek megmunkálási pontok közti áramlása, köztes várakozásának vizsgálata alapján.

- Digitalizáció előretörése és Ipar 4.0

Napjaink vállalatai elképzelhetetlenek valamilyen fajta digitalizáció nélkül. A digitalizált területek és annak mélysége viszont változó lehet. Ebben a fejezetben a piaci szereplő vállalat irányítási rendszerbe való integrációját vizsgálom, mely területek, milyen mértékben érintettek a digitalizációban és ez az integráció mennyire mélyen hat a belső folyamatokra?

- Makroökonómiai tényezők

- o Jogszabályi környezet és regionális feltételek

A jogi környezet, amelybe beletartozik a polgárjog, környezetvédelem, támogatások köre, nagy mértékben hozzájárulhat egy adott vállalat versenyképességéhez regionális szinten és a nemzetállamok szintjén egyaránt. Azokat a szabályozásokat vizsgálom, melyek javíthatják, vagy ronthatják a versenyhelyzetet.

- Világpiaci trendek és mozgások

A nyitott gazdaságok, melyben szabadkereskedelmet folytathatnak nem csak európai, de az unión kívüli vállalatok, nagymértékben befolyásolják a belföldi gyártók versenyképességét a hazai piacon. További jelentős tényezők a geopolitikai folyamatok, melyek energia és alapanyag árváltozást hozhatnak, inflációs és bérnyomásnak tehetik ki a gazdasági szereplőket. Ebben a szakaszban a vizsgált vállalatot ért hatásokat elemzem, mi okozott tartósan hátrányt, melyek az átmeneti hatások és esetleg vannak-e pozitív hatással világpiaci folyamatok a vállalatra?

- Kereslet

Elsősorban a kereslet változását szeretném bemutatni, hogyan változott meg a vevői preferencia rendszer, milyen kihívásokkal kell szembenézniük a vállalatoknak és ezek hogyan hatottak a vizsgált cégre?

- Termék és árazás

Az ár képzés milyensége adja meg a végső választ a vállalat versenyhelyzetére, hiszen lehet a szereplő versenyképes, modern menedzsment szemlélettel, képzett dolgozókkal, termelékeny gépparkkal, ha saját maga rontja el a versenyhelyzetét egy hibás ár képzési módszerrel. Persze ennek több megelőző tényezője van, ezt vizsgálom a bemutatott vállalatnál, hogy mik ezek a tényezők és milyen hatással vannak az eladási árak meghatározására.

2.2.2 Versenyképesség mérésének lehetséges módszerei

Kézenfekvőnek tűnik, hogy a vállalati versenyképességet pénzügyi mutatók alapján mérjük, hiszen a nagyobb profitot termelő vállalatot tekintjük versenyképesnek. A szakirodalom az alábbi négy mutatót javasolja (Laáb, 2019):

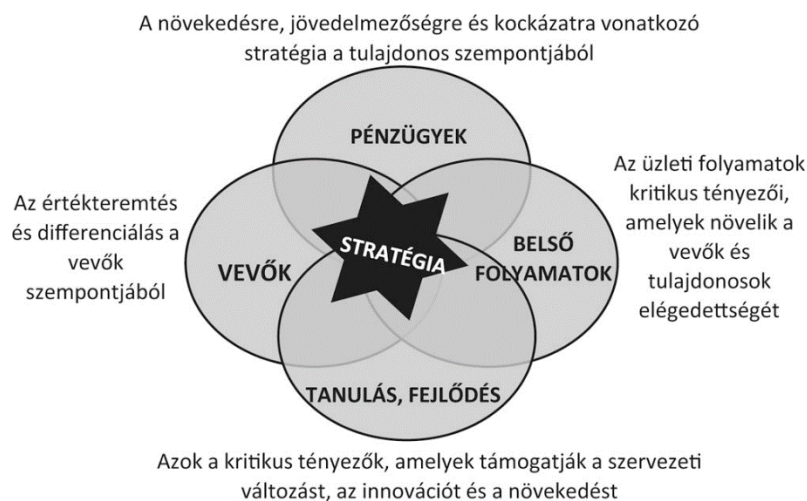
Saját tőke arányos megtérülése (Return on Equity, ROE)	$ROE = \text{Saját tőke} / \text{Nyeresség}$
Eszközarányos megtérülés (Return on Assets, ROA)	$ROA = \text{Mérlegfőösszeg} / \text{Nyeresség}$
Egy részvényre jutó osztalék (Earnings per Share, EPS)	$EPS = \text{Nyeresség} / \text{Részvények száma}$
P/E mutató (Price – Earnings Ratio)	$P/E = \text{Egy részvény ára} / EPS$

1. táblázat A négy jellemző pénzügyi mutató a versenyképesség megítéléséhez (Laáb, 2019)

Ezek a mutatószámok (1. táblázat) elsősorban nagyvállalati környezetben használhatók jól, ahol esetleg részvénytőzsi jelenléttel is rendelkezik a vizsgálat alanya. KKV-k esetében olyan mérőszámokkal érdemes dolgozni, melyek viszonylag egyszerűen kinyerhetők a beszámolókból és a kiegészítő mellékletekből.

A pénzügyi alapú „hard” adatok mellett szükséges figyelembe venni a vállalatirányítási szempontú „soft” területeket, ahol a versenyképesség mérésében helyet kapnak a pénzügyi

változókon túl az ügyfelekkel és a működési folyamatokkal, valamint az egyéni és szervezeti fejlődéssel kapcsolatos változók. Erre az egyik lehetséges megoldás a BSC (Balance Scorecard) alkalmazása, amely úgy ötvözi a pénzügyi mutatókat és a szubjektív elemeket, hogy azok egy egységes rendszerben bemutatathatók (2. ábra).



2. ábra Balance Scorecard tényezői

A fentiekén túl, a környezetelemzés módszerével is vizsgálhatjuk a vállalat versenyhelyzetét, melyre az egyik legalkalmasabb módszer a PEST elemzés. Ez az elemzés segít azonosítani azokat a külső tényezőket, amelyek befolyásolják a vállalat működését, stratégiáját és versenyelőnyét.

2.2.3 A versenyképesség kemény mutatói

Dolgozatomban egy termelő KKV-t vizsgálok, mely a Nyugat-magyarországi régióban végzi tevékenységét, ezért olyan számviteli mutatókat szeretnék használni, melyek eredménye jól tükrözi a vállalat termelékenységét, forrás felhasználásának hatékonyságát és adott esetben a vevői és szállítói kapcsolatokra is képes rávilágítani. Ezért vizsgálom az alábbiakat:

- Tőkeerősség
- Befektetett eszközök fedezete
- Tőkemultiplikátor
- Készletek forgási sebessége
- Átlagos vevői és szállítói futamidő
- Készletigényességi mutató
- Eszközarányos megtérülés

- Erőforrás arányos jövedelmezőség
- Termelési adatok saját mérések alapján
- Értékesítési adatok saját mérés alapján

A pénzügyi mutatók mellett természetesen szeretném vizsgálni azokat a tényezőket, amelyek szubjektív módon, de mégis képet adnak egy vállalkozás szervezettségéről, alkalmazott folyamatairól, ügyviteli módszereiről, fejlettségéről. Ebben a szakaszban vizsgálom az alábbi tényezőket:

- Szervezet felépítése és strukturáltsága
- Rendelkezésre álló erőforrások (kapcsolatok minősége, finanszírozhatóság, vevői megítélés, dolgozói megítélés)
- Humán erőforrás képzettsége
- Digitalizáció mértéke (ERP használat mélysége, termelés követés minősége)
- Rendelkezésre álló technológia fejlettsége
- Regionális és nemzetközi makrokörnyezet
- Profit ráta, mint a versenyképesség koktélcseresznyéje

Hiszem, hogy egy vállalat versenyképességét nem a termékeinek és szolgáltatásainak értékesítési pontján kell mérni és vizsgálni, hanem egy lépéssel korábban, a profitráta megállapítása előtti ponton. Erre a feltételezésre a hipotézis vizsgálat során részletesen kitérek.

3. Saját vizsgálat

3.1 A vállalat bemutatása

A vállalatot 1992 -ben alapította Árkossy Tamás, okleveles faipari mérnök, Árkossy Emese közgazdász, akiknek elsődleges célja – és az üzleti előnye is egyben – volt, hogy olyan termékeket állítsanak elő rendkívül magas minőségben, amelyet a versenytársak nem képesek utánozni. Ez a felfogás mai napig kíséri a cég filozófiáját, kiegészülve a folytonos megújulással, új technológiák alkalmazásával.

A várpalotai garázst néhány év alatt felváltotta a nagyon szerény bándi műhely, ahol a vállalat létszáma már 5-6 főre bővült. Ebben az időszakban kezdett a cég export tevékenységbe, de az első lépések botladozók voltak, egyrészt az export ismeretek részbeni hiánya miatt, másfelől az európai piacok akkori tagoltsága miatt, hiszen Magyarország még nem volt tagja az EU – nak.

A bándi műhely alapozta meg a későbbi hírnevet, hiszen ezekben az években vált igazán ismertté az Árkossy név azzal, hogy mindig valami újat kutatott, olyan végterméket akart megvalósítani, amit mások nem képesek leutánozni. Ekkor alakult ki az a szemlélet, amely a mai napig tartja magát a vállalati kommunikációban, miszerint a mérnöki előkészítés adja meg a minőségi munka alaphangját. Magyarul, ha elegendő mérnök tudás áll rendelkezésre és ezt bele is fektetjük a gyártáselőkészítésbe, akkor ez a fajta szemlélet képes nagyszerű dolgokat alkotni kiemelkedő minőségben. Az Árkossy Bútor versenyképességének a szellemi állományban koncentrálódó tudás az egyik alappillére.

A létszám az egyre nagyobb és komplexebb munkákkal párhuzamosan nőtt és hamarosan új telephely szükségessége merült fel, amely meg is épült saját forrás felhasználásával a jelenlegi, herendi ipari parkban. A létszám ekkor elérte a 60 főt. A költözéssel és bővüléssel technológiai fejlesztés is járt, ami egy modern felületkezelő kamrában, nesting technológia bevezetésben, furnér technológia fejlesztésben és további gép beruházásokban valósult meg, nem tévesztve szem elől az energetikai fejlesztéseket sem.

Az évtizedek alatt a vállalat a lakossági szolgáltatás köréből óriásit lépett előre, jelenleg közel 100 fő munkavállalóval dolgozik 3000 m² -es üzemében és sokkal nagyobb fókuszot kapnak a közületi vevők, többnyire szállodák, éttermek, közösségi helyszínek, kollégiumok. Tehát az egyedi, egy – egy darabos, műhelyszerű gyártás megmaradt, de a kapacitás jelentős részét a sorozat, vagy kis sorozat szerű gyártás köti le. Ebben a piaci szegmensben viszont jelen vannak a nagyobb vállalatok, külföldi beszállítók, akik az azonos feladatokat adott esetben hatékonyabban képesek megoldani vagy a több évtizednyi rutin okán, vagy a hatékonyabb

szervezés, precízebb költségkalkulációk, pontosabb előrejelzések, feszebb szervezeti működés miatt. Ezzel kell felvennie a versenyt egy olyan KKV -nak, amelyben masszívan jelen van a kisvállalati attitűd, a hirtelen megnövekvő szervezet strukturátlansága és közben egy generáció váltás is folyik a háttérben.

3.2 Kutatási célok, kutatási kérdések

3.2.1 Cél – A hozzáadott érték növelése.

A hozzáadott érték a végletekig leegyszerűsítve, a bekerülési ár és az eladási ár közt keletkező haszon. Angol és német nyelvterületeken tetten érhető az elnevezés, amit ennek megadóztatására vetnek ki, azaz a VAT (Value-Added Tax) és az MwSt (Mehrwertsteuer) amit, ha közvetlenül lefordítunk, akkor a hozzáadott érték, vagy többlet érték adót kapjuk. Ezt Magyarországon általános forgalmi adónak hívjuk. Ha ezt ez értéket képes növelni a vállalat úgy, hogy a versenyhelyzetét is tudja javítani, biztosan versenyképes maradhat hosszabb távon.

3.2.2 Kérdés – Hogyan tudja a vizsgált vállalat növelni a hozzáadott értéket a versenyképességének javítása mellett?

Erre több lehetősége is van a vállalatnak, mindjárt itt van az áremelés lehetősége, amit természetesen csak a legutolsó esetben választana a vállalat vezetése. A fő kérdés, hogyan lehet a termelői árat csökkenteni, milyen tényezőket kell figyelembe venni, mely pontokon kell beavatkozni a legnagyobb javulás érdekében?

3.3 A vizsgálat körülményei és helyszíne

3.3.1 Versenytársak bemutatása

Az Árkossy Bútor Kft. két legnagyobb versenytársa a 130 éves Balaton Bútor Kft. Veszprémben és a móri Ertl Faipari Kft. Azért választottam e két vállalatot, mert hasonló régióban tevékenykednek, hasonló termék portfólióval rendelkeznek, hasonló piacokon szerepelnek hasonló létszámmal és technológiával. Mindhárom vállalat székhelye és gyártó központja a nyugat-magyarországi régióban található, de hatáskörük országos, valamint mindegyikük rendelkezik export tevékenységgel, mely az ár bevételük 22 – 29% -át teszi ki.

Mindhárom vállalat termék struktúrája az egyedi belsőépítészetre, valamint a sorozatgyártott termékeken alapszik, de arányuk a termelésben eltérő.

A Balaton Bútor Kft., mint tradicionálisan szék gyártó vállalat rendelkezik leginkább sorozatban gyártható termékekkel, illetve az export gyártását is kisebb – nagyobb szériák bérgyártására alapozza. Emellett kisebb arányban, de jelen van a hazai közbeszerzés, valamint nagyobb állami beruházások belsőépítészeti kivitelezései.

Az Ertl Kft. jellemzően szálloda belsőépítészetben érdekelt, ez jellemzően egyedi termékek gyártását eredményezi, de fellelhető a széria gyártás, például az öltözőszekrények piacán. Export értékesítése is elsősorban külföldi szállodák berendezésében merül ki.

Az Árkossy Bútor Kft. termék struktúrája más jegyeket hordoz, itt a sorozatban készülő termékek nagyon kis számban vannak jelen, a bevétel egy részét képezik a szállodai és közületi megrendelések, amely munkák képesek időnként kisebb – nagyobb sorozatban gyártható termékkel előállni, de nagy számban van jelen a magán megrendelők komplex igényeinek kiszolgálása, mely nem csak egyedi termékeket szül, hanem egyedi bánásmódot a vevővel, egyedi műszaki megoldásokat – a legtöbb esetben belsőépítészek által megálmodott tervek alapján –, egyedi belső folyamatokat.

Ahhoz, hogy kellően alátámasztható legyenek a SWOT adatai, elvégeztem az Árkossy Bútor Kft. PEST elemzését, mely kifejezetten makrokörnyezeti elemzés, majd elkészítettem a mikrokörnyezeti elemzését, végül VRIO elemzést alkalmaztam (9. mellékletek) a belső környezeti tényezők feltárására. Mivel a versenytársak működésére nincs közvetlen rálátásom, ezért az elemzést segítő adatokat kérdőív formájában küldtem meg a vállalatok képviselőinek. Válaszaikat a mellékletekben tettem közzé (9. mellékletek).

3.3.2 Az Árkossy Bútor Kft. makrokörnyezeti elemzése

PEST elemzés az Árkossy Bútor Kft. versenyhelyzetének megismeréséhez.

a) Politikai Tényezők

Kormányzati Támogatás és Szabályozás: Az EU-s és hazai források olyan beruházásokat, fejlesztéseket támogatnak, melyek kifejezetten olyan régiókban valósulnak meg, melyek nem részei Budapest és Pest Vármegye piaci környezetének. Emellett adókedvezményekkel támogatják a 25 év alatti munkavállalókat, a friss házасokat, a gyermeket vállalókat és a munka világába visszatérőket.

Kereskedelmi Szabályozások és Vámok: Az EU belső piacának tagjaként Magyarország számára kedvezőek a vámmentes kereskedelmi lehetőségek mind az export, mind az import területén, de a külső kereskedelmi szabályozások hatással lehetnek az importált alapanyagokra. A közösségen belül egyre fokozódik annak a nézetnek a kialakulása, hogy protekcionista adórendszerrel kell megvédeni a piac szabadságát. Ez a lépés biztosan különböző versenyfeltételeket fog teremteni azoknak a gyártóknak, akik behozatalra szorulnak.

Munkaügyi Szabályozások: A foglalkoztatás fehéritése évek óta folyamatos a teljes nemzetgazdasághoz hasonlóan. Ez nagyobb terhet ró a piaci szereplőkre, amit versenyképességgel, hatékonyabb gazdálkodással és magasabb hozzáadott értékű termékek előállításával teremthetnek elő.

b) Gazdasági Tényezők

Gazdasági Növekedés és Infláció: A magyar gazdaság növekedési üteme és az infláció mértéke közvetlenül befolyásolja a fogyasztói vásárlóerőt és a bútorok iránti keresletet, amit jelentős részben az állam kereslete generál. A magán szektor keresletét az ingatlan beruházások, közvetve a kereskedelmi banki kamatok befolyásolják. A növekedés a szomszédban zajló háború hatására, valamint további geopolitikai tényezők hatására lassulni kezdett az utóbbi két évben, a fogyasztói bizalmi index ugyan az 5 éves átlag fölé emelkedett, -19 ponton áll, de még így is negatív kilátást mutat.

Munkaerőpiaci Trendek: A helyi munkaerőpiaci feltételek a régió sajátosságai miatt sem mondhatók ideálisnak. Szakképzés működik a közeli Veszprémben, de a környező bútorigipari vállalkozások szintén ezért a munkaerőért versenyeznek, ezáltal a magasan képzett szakemberek magasabb bérszinten érhetők el.

c) Társadalmi Tényezők

Fogyasztói Preferenciák: A fogyasztók azon csoportja, amely a prémium szegmensben vásárol, ahol az Árkossy Bútor Kft. is kínálja termékeit, nem feltétlenül érzékeny az árváltozásokra, így az árfolyam ingadozás és a pillanatnyi makrogazdasági hatások nem befolyásolják a keresletet.

Demográfiai Változások: A balatoni régió felértékelődése és a munkavégzési szokások megváltozása (bárhonnan el lehet végezni bizonyos feladatokat, így a nyaralóból is) növeli a keresletet a tó északi partján.

d) Technológiai Tényezők

Gyártási Technológiák: Az automatizáció, a digitalizáció, az integrált gyártási folyamatok, mint a Nesting technológia alkalmazása növelheti a termelés hatékonyságát és csökkentheti a költségeket. Ezt nagyobb sorozatszámú termékkel, tovább javítható.

Digitális Marketing és E-kereskedelem: Az online értékesítési csatornák és digitális marketing eszközök növekvő jelentősége lehetőséget ad a vállalat számára, hogy szélesebb piacot érjen el, bár a meglévő ügyfélkör és az építész, belsőépítész irodák fedik le igazán azt a vevői szegmenset, amelyben a vállalat érdekelt.

e) Környezeti Tényezők

Fenntarthatósági Követelmények: A környezetbarát gyártási folyamatok és anyagok iránti növekvő igény befolyásolja a vállalat működését és termékkínálatát.

Környezetvédelmi Szabályozások: A szigorodó környezetvédelmi előírások betartása kötelező, ami hatással lehet a gyártási folyamatokra és költségekre.

f) Jogi Tényezők

Szabályozások és Előírások: A termékbiztonsági és minőségi előírások betartása alapvető a piacon maradás szempontjából.

Versenyjogi Szabályozások

A versenyjogi szabályozások betartása elengedhetetlen a tisztességes piaci verseny biztosítása érdekében.

Fogyasztóvédelmi Törvények

A fogyasztók jogainak védelmére vonatkozó törvények betartása fontos a vállalat hírnevének és ügyfélkapcsolatainak fenntartása érdekében.

A fentiek alapján az Árkossy Bútor Kft.-nek figyelembe kell vennie a következő versenytényezőket:

Piaci Kereslet és Kínálat

A prémium szegmens keresletének állandóságára több vállalat is felfigyelt, ezért jelentősen megnőtt azon versenytársak száma, melyek hasonló szolgáltatással, hasonló minőségben versenyeznek egy-egy megrendelésért. Ez nem csak a hazai, de nemzetközi piacokon is érezteti hatását, már nem csak a nyugat-európai vállalatokkal kell megmérkőznie a hazai cégeknek, hanem lengyel és török versenytársakkal is. Ebben a versenyben óriási szerepe van a hatékonyságnak, az Árkossy Bútornak nagy figyelmet kell fordítania a hatékony információ gyűjtésre és áramlásra, valamint a hatékony gyártásra és logisztikára.

Innováció és Termékfejlesztés

Az új termékek és innovatív megoldások bevezetése kulcsfontosságú a versenyelőny megszerzéséhez és megtartásához. Ez volt mindig is az Árkossy Bútor célja továbbra is, hogy a többi piaci szereplő előtt járjon az innováció terén.

Marketing és Értékesítési Stratégiák

Hatékony marketing és értékesítési stratégiák alkalmazása, különösen az online csatornákon, növelheti a piaci elérhetőséget. Ez nem a vevőszerezési stratégiában nyilvánul meg, hanem a vevői bizalom építésében. Az Árkossy Bútor Kft.-nek elsősorban azokat a vevőket kell meggyőznie, akik nagyobb beruházásokat terveznek és hosszútávon elkötelezettek egy-egy beszállító felé, ezért a bizalom felépítésének alapja lehet az online és offline kommunikáció.

Ügyfélszolgálat és Vevői Elégedettség

A kiemelkedő ügyfélszolgálat és vevői elégedettség növelheti az ügyfélhűséget és pozitív hírnevet biztosíthat a vállalat számára.

3.3.3 Az Árkossy Bútor mikrokörnyezeti elemzése

- Versenytársak

A közvetlen versenytársak a régióban működő egyedi bútorokat gyártó kis- és közepes vállalatok. A legfontosabb verseny tényezők az ár, szállítási határidő, bútorigari kapcsolatok, komplex szolgáltatások (tervezés, tanácsadás, szállítás, konyhagépek beszerzése, széles technológiai elérhetőség), minta elérhetősége (bemutatóterem), transzparens működés, reklám.

Versenytársak: ERTL Faipari Kft.

Balaton Bútor Kft.

	Erősségek	Gyengeségek
ERTL Faipari Kft.	Automatizált raktár és gyártás, alapanyag gyári képviselet, jelentős szerelvény forgalmazó. Erős mérnöki és kereskedői szakemberállomány.	Tömörfa / furnér megmunkálási kapacitás és technológia korlátozott, belsőépítész kapcsolatok gyengébbek. Nem export képes termékek.
Balaton Bútor Kft.	Erős export és kormányzati kapcsolatok, egyedi technológia a hajlított rétegeltlemez megmunkálás területén. Automata robot felületkezelő technológia, fejlett QM rendszer. Magasan képzett mérnök csapat.	Elavult CNC és furnér technológia. Évtizedes, elavult belső folyamatok, elavult termék szerkezet. Munkaerő utánpótlás szempontjából nem vonzó. Elavult ERP rendszer.

ERTL Faipari Kft. várható lépései: erősödő belsőépítész és lakberendezői kapcsolatok, szállodai beruházásoknál erősödő jelenlét.

Balaton Bútor Kft. várható lépései: digitalizáció és belső folyamatok fejlesztése, markáns jelenlét a közbeszerzéseken

- Közvetett versenytársak

Közvetett versenytársak azok a vállalatok, amelyek ugyanazon szükségletet próbálnak kielégíteni, jellemzően helyettesítő termékkel. Ilyenek lehetnek kisebb asztalos vállalkozások, melyek rendelkezhetnek hasonló technológiával és rugalmasan változnak a piac igényeivel, a bútóráruházak, amelyek nem egyedi, hanem késztermékként értékesítik bútoraikat, illetve a barkácsáruházak, barkácsboltok, ahol DIY módszert kínálnak a bútorigény kielégítésére alacsonyabb jövedelműek, vagy barkácsolni szerető fogyasztók részére.

1. Új belépők

Az új belépők általi fenyegetettséget valamelyest javítják azok a belépési korlátok, melyek az iparágra jellemzők.

- a) Tőkeigényes kezdet (nagy területű ingatlan, gép, eszköz beruházás)
- b) Szakképzett munkaerő hiánya
- c) Magas kilépési korlát a speciális gépek miatt
- d) Kapcsolati tőke lassú megszerzése

Belépési korlát változása lehet a jövőben

- a) Tőkeigény: tovább nő az infláció és az árfolyam változások miatt
- b) Szakképzett munkaerő: a fizikai állományban tovább romlik az elérhetőség
- c) Kilépési korlát: kevesebb vállalat lesz képes felszínen maradni, a speciális eszközök még kevésbé értékesíthetők tovább
- d) A kínálati piac szűkülése miatt a keresleti oldal feladja a lojalitását és nagyobb versenyhelyzetet teremt

2. Vevők

Legfontosabb vevők, vevői típusok.

Fogyasztói piacon:

40 – 60 éves aktív kereső házaspár, építő, felújító, átépítő.

60 + gyerekeinek, unokáinak építő, lakásvásárló.

Ipari piacon:

10 – 50 fős irodák, nem irodaházak környezetben.

Szállodák 5* kategóriában.

Luxus és különleges belsőt felvonultató éttermek.

Az egyes vevők, vevői csoportok alkupozíciója:

40 – 60 éves aktív kereső: alkupozíciója erős, már használja az internetet információ szerzésre, de kevésbé befolyásolható általa. Sokat jelent a személyes kontaktus, a bizalom elsődleges. Ajánlatokat rendkívüli pontossággal elemez, műszaki tartalommal tökéletesen tisztában van és mindig van konkrét elképzelése, belsőépítésszel, lakberendezővel terveztet meg igényeit, ezért pontos rálátással rendelkezik a technológia és a használt anyagok tekintetében.

60+: gyenge alkupozíció, a bizalom köti a megszokott szállítóhoz, nehezen vált, információt attól szerez be, amely gyártóval kapcsolatba kerül.

10 – 50 fős irodák: erős alkuerő, a nagyobb mennyiségű beszerzés miatt nagyobb kedvezményt igényel, a lehető legtöbb ajánlatot bekéri és van rá szakember, aki a kapott ajánlatokat és annak műszaki tartalmát precízen kielemezi, fillérre el kell számolni az árajánlattal.

Éttermek és szállodák alkupozíciója nagyon erős, pontos ismeretekkel rendelkeznek az árakról, nagyon magas minőségi követelményrendszerrel dolgoznak, nem feltétlenül az ár a döntő tényező

3. Szállítók

Legfontosabb beszerzendő alapanyagok, szolgáltatások.

Asztalosok – Munkaerőpiac

Kisegítők – Y-Diák

Faipari gépek – Lignomat Kft.

Kézi gépek, szerszámok – Gépedpó Kft.

Szerszám élezés – AKE Hungária Kft.

Forgácslapok – Jafholz Ungarn Kft.

ABS Élzárok – Hranipex Kft.

Szerelvények – Blum Hungária Kft.

Kötőelemek – Schachermayer Kft.

Könyvelés – Pro Konto Kft.

Webdesign, marketing – Nagykermarketing Kft.

Energia – közszolgáltatók

Targonca karbantartás – Still Kft.

Munkavédelem – Konyári Attila e.v.

Tűzvédelem – PiroTech Bt.

Munkaegészségügy – Health Care Kft.

Beszerzési piac kockázata	Magas	Kisegítők, könyvelés, energia	Asztalosok, faipari gépek, marketing,
	Alacsony	Munkavédelem, tűzvédelem, munkaegészségügy	Kézi gépek, élezés, forgácslapok,
		Alacsony	Magas
		Beszerzendő javak stratégiai fontossága	

Az egyes szállítók alkupozíciója

Magas alkupozíció (egyáltalán nem, vagy nehezen és költségesen helyettesíthető)

Lignomat Kft.

Nagykermarketing Kft.

Közszolgáltatók

Still Kft.

Y-Diák kft.

Pro Konto Kft.

Közepes alkupozíció

Health Care Kft.

Gépdepó Kft.

PiroTech Bt.

Konyári Attila e.v.

Alacsony alkupozíció

Blum Hungária Kft.

Jafholz Ungarn Kft.

Schachermayer Kft.

AKE Hungária Kft.

Hranipex Kft.

4. Helyettesítő termékek

Azok a helyettesítő termékek, melyek a jövőben a legnagyobb fenyegetést jelentik.

Használt bútor online terek. Fenyegetési szint – 1

Import luxus márkák. Fenyegetési szint – 5

Magas minőségű, design késztermékek. Fenyegetési szint – 5

Tömeggyártású késztermékek. Fenyegetési szint – 3

Barkácsáruházak (DIY). Fenyegetési szint – 2

DIY weboldalak, podcastok. Fenyegetési szint – 1

Fekete gazdaságban tevékenykedő gyártók. Fenyegetési szint – 3

Mit lehet tenni a helyettesítő termékek fenyegetése ellen?

- bemutató termi és szállítási szolgáltatási körök növelése
- termelés hatékonyságának növelése
- tervezői szolgáltatás erősítése
- gyártást megelőző folyamatok gyorsítása digitalizációval

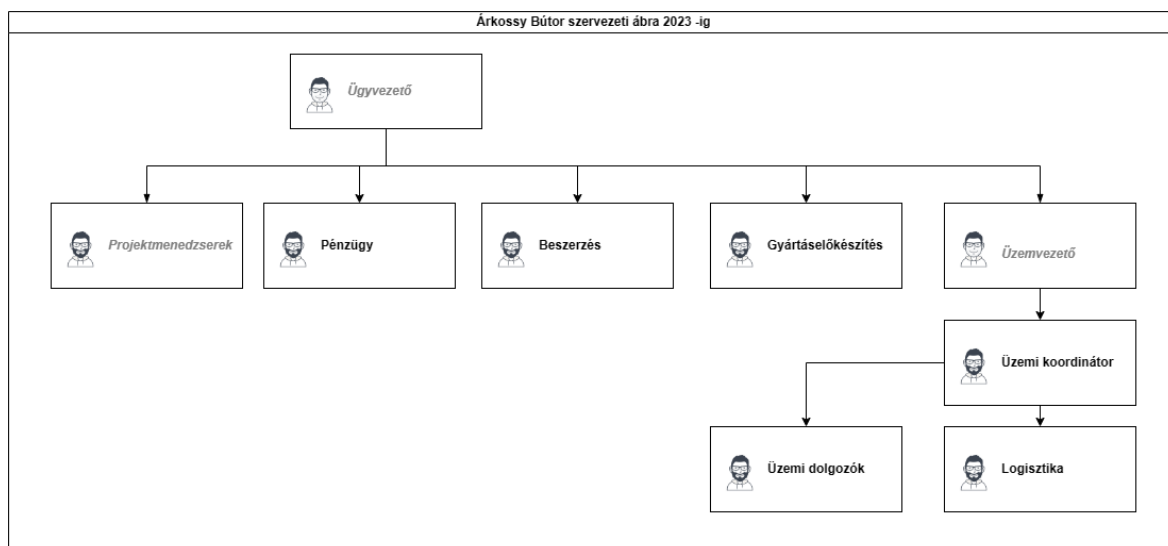
A fent említett mikrokörnyezeti elemzés, a PEST és VRIO analízis alapján összeállítható az Árkossy Bútor Kft. SWOT analízise, mely támaszt ad a stratégiák megállapításához. Az a vállalat, amely ettől eltérő stratégiát folytat, a versenyképességét veszélyeztetheti. Ez persze nem jelenti automatikusan azt, hogy a vállalat nem működik jól, vagy nem jó az a stratégia, amit választott, de a válaszai alapján lehetséges irányok nagyobb mértékben javíthatják a versenyhelyzetét.

Erősségek Rendkívül maga színvonalú gyártáselőkészítés. Kiváló ügyfél kapcsolatok, nagyszámú visszatérő vásárló. Tőkeerősség, rövidtávon is megoldott finanszírozás. Pályázati lehetőségek remek kihasználása	Lehetőségek Pályázatok útján elérhető a teljes energiafüggetlenség. Vásárlóerő javulása, a reálbérek emelkedése regionális szinten. Egyre népszerűbb a balatoni régió, felpörgött az ingatlan piac. Egyre elfogadottabbak az új trendek a vásárlók részéről.
Gyengeségek Árajánlatkészítés pontatlansága, lassúsága, ebből fakadó alacsony konverziós ráta. Gyártásba adás manuális, nem követhető központilag. Teljesítményt motiváló bérezés és minőséget követelő ellenőrzési rendszer hiánya. Dolgozók kommunikációja a vállalatról nem erősíti a cég reputációját.	Fenyegetések Ár-bér spirálba kerül a vállalat. Adórendszer bármikor változhat, megjelenhetnek eddig ismeretlen adótételek. Minimálbér növekszik, a bérfeszültség elkerüléséhez változhat a bérstruktúra. A versenytársak hozzájutnak fejlettebb technológiákhoz. Egyre nagyobb az igény a munkaerőpiacon az IT ismeretekkel rendelkező szakemberekre.

3.4 Az Árkossy Bútor Kft. versenyképességét befolyásoló elemek

3.4.1 Szervezeti tényezők elemzése

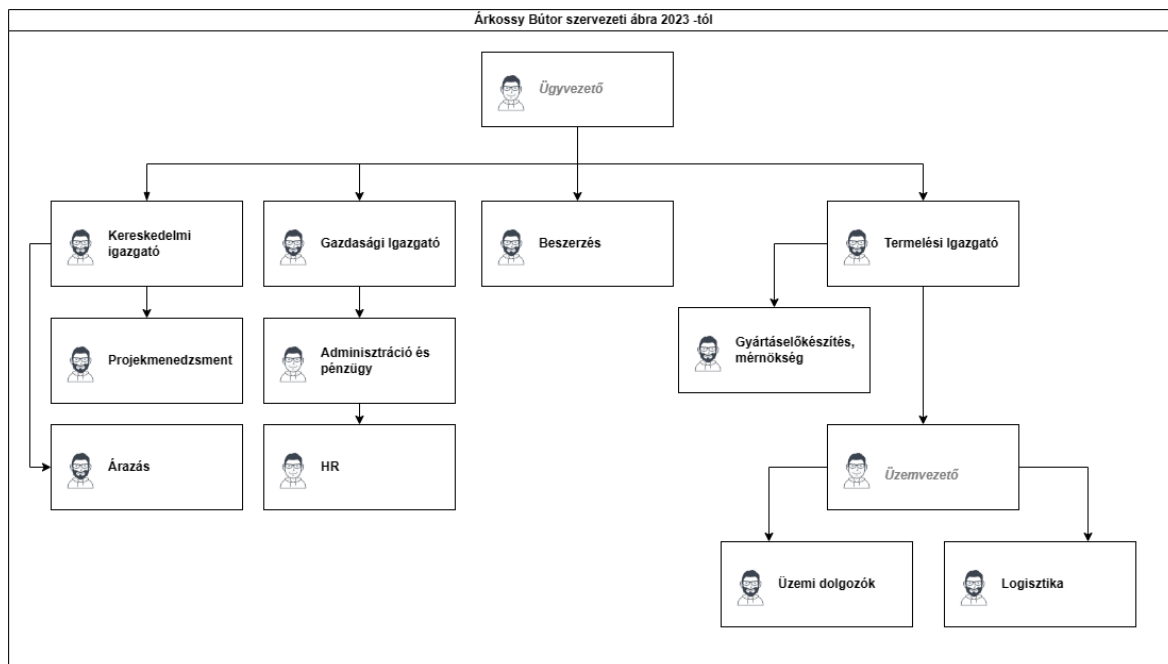
Az Árkossy Bútor Kft. óriási fejlődésen ment keresztül az utóbbi néhány évben, évtizedben, de a szervezet nem követte ezt a fejlődést, szervezeti felépítésében megmaradt a kisvállalati szinten. Ez nem biztos, hogy hátrány a versenyképesség szempontjából vizsgálva, hiszen az organikus szervezet minden előnyét magán viseli, széles tagozódás, kevés hierarchia szinttel, ezért a döntések gyorsan és decentralizáltan történnek meg, kis képzettség béli eltérés a munkatársak között. Viszont a stratégiai döntések centralizáltak, az egyszemélyes vezetés figyelme nem képes mindenre kiterjedni, ezért sérülhet az információ áramlás, vagy az elvégzendő feladatokban lesz hiányosság.



3. ábra Árkossy Bútor Kft. szervezeti diagramm 2023-ig

2023 -ban a vállalatvezetés felkért egy szervezetfejlesztő és generáció váltást segítő szervezetet, hogy támogassa a növekedési folyamatokat, illetve strukturális változásokkal, valamint a szervezet átszervezésével segítse az ügyvezetői és gazdasági vezetői pozíciók átadását. A fenti ábrán illusztrált szervezeti felépítés (3. ábra) azonnal megváltozott, új középvezetői pozíciók jelentek meg, mint a termelési igazgató, kereskedelmi igazgató és gazdasági igazgató. (4. ábra)

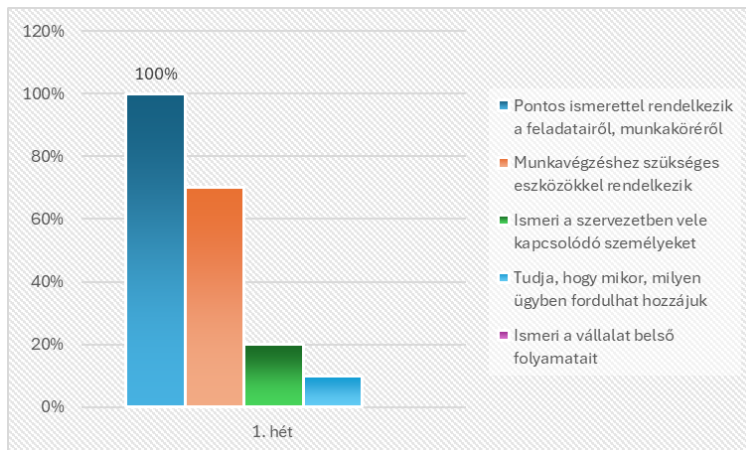
Mélyült a szervezeti felépítés, a funkciókat az igazgató szintek alá sorolták be, de sajnos ezt a változást nem követték le a hatáskörök és felelősségi körök, de még a munkakörök pontos meghatározásai, így a kinevezett vezetők gyakran a mai napig nem pontosan ismerik a határaikat és feladataikkal kapcsolatos elvárásokat. A szervezet újonnan kinevezett vezetői a régi, jó, megbízható emberekből kerültek ki, függetlenül attól, hogy megvizsgálta volna a szervezet fejlesztője, hogy alkalmasak-e a pozíció betöltésére, képesek-e munkatársaikat motiválni, ellenőrizni, delegálni, vagy csak egyszerűen együtt dolgozni másokkal. A vállalat versenyképességére rendkívül nagy hatással van a vezetők és beosztottjaik viszonyrendszere. Ha a vezető eltéved a saját munkakörében elrendelt feladatok között, azzal de motiválja a csapatában dolgozókat, sőt maga is bizonytalanná válhat, ezáltal a csapat teljesítmény jelentősen romolhat.



4. ábra Árkossy Bútor Kft. szervezeti diagramm 2023-tól

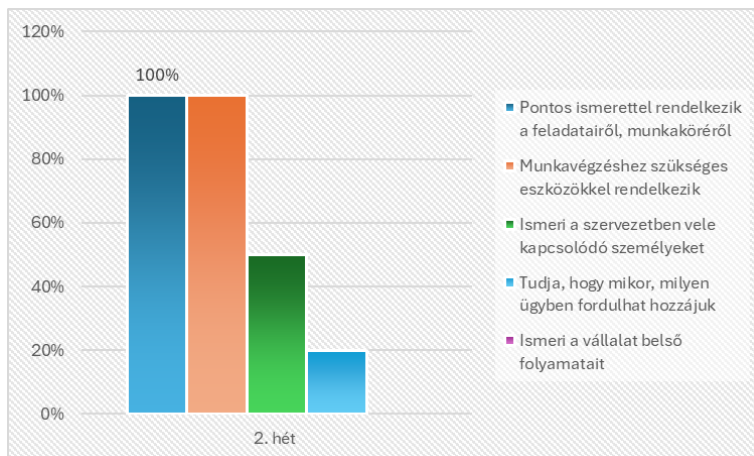
Vizsgálatom egyik legizgalmasabb pontja volt az új belépők onboarding folyamatainak adatokká transzformálása. Arra voltam kíváncsi, hogy egy új érkező akár adminisztratív, akár fizikai területre érkezik, milyen folyamatok fogadják, milyen gyorsan integrálható be a szervezetbe, milyen hatékonysággal lehet termelőre fogni a munkaerőforrást?

A fizikai dolgozók esetében két csoportra oszthatók az új belépők, gépkezelőkre és asztalosokra. Azért fontos megkülönböztetni eme két fizikai területet, mert a gépkezelők belépése eleve lassabb folyamat, hiszen nem csak a gép közvetlen irányítását kell betanulni, hanem szerszám cseréket, egyszerűbb karbantartásokat és CNC gépek esetén programozni is kell az eszközt. A vizsgálatot 10 fő belépővel végeztem el az asztalosok között, de mivel nem állt rendelkezésre egyidőben tíz új munkavállaló, ezért egy rövid interjú keretein belül jutottam információhoz. Megkérdeztem az utolsó tíz belépőt a kimutatásban található öt témakörben, hogy a munkába állásuk napjától számítva, hányadik héten rendelkeztek magabiztos tudással az adott kérdéssel kapcsolatban.



5. ábra Munkavállalók ismereteinek aránya az 1. héten

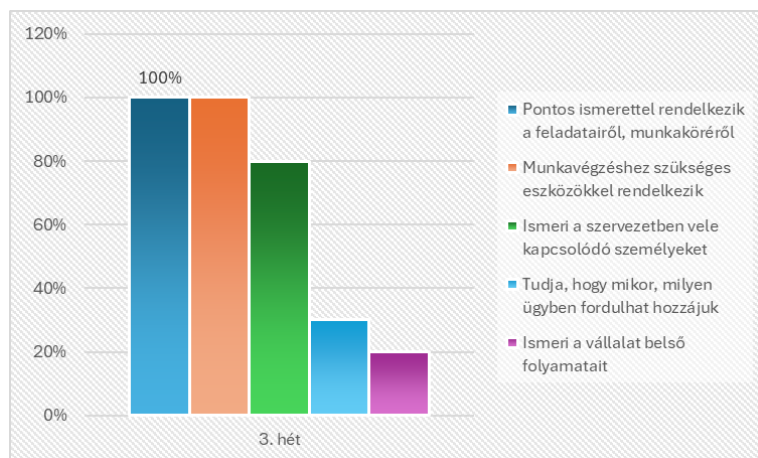
Az 1. héten a munkavállalók pontos ismerettel rendelkeztek a betöltött pozíció elvárásait illetően, de nem rendelkeztek a munkavégzéshez szükséges minden eszközzel. Ez a munkavégzés lassulásával jár, mert utána kell járni, a munkafolyamat megakad és idővesztés, azaz költség keletkezik az ismeret hiányból. A szervezettel, annak működéséről nagyon kevés ismerettel rendelkeztek, ami a bizonytalansághoz vezethet és hibázásra ad esélyt. (5. ábra)



6. ábra Munkavállalók ismereteinek arányai a 2. héten

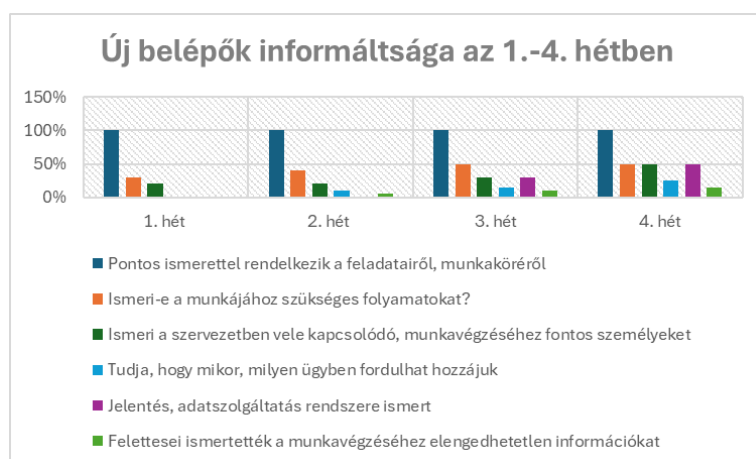
A 2. héten már több ismerettel rendelkeztek a megkérdezettek, ezen a héten már a dolgozók 50%-a közvetlen munkakapcsolatát, ami elsősorban a hierarchiában fölötte, vagy párhuzamos szervezeti egységben, de közvetlen munkakapcsolatban lévőket jelent. Sokkal

stabilabb résztvevői voltak a termelésnek, de még nem rendelkeztek pontos ismeretekkel a vállalat belső folyamatait illetően. (6. ábra)



7. ábra Munkavállalók ismereteinek arányai a 3. héten

A 3. héten jelennek meg újabb ismeretek, amikről eddig nem kaptak kellő információt a dolgozók, aminek aránya a 4. héten sem nagyon változik. Ebből azt a következtetést vontam le, hogy a vállalat elsősorban a közvetlen munkakörrel kapcsolatos információkat osztja meg az új belépőkkel, megpróbálja a lehető leggyorsabban termelésre bírni őket, de a háttér információkat, a munka adminisztrációs részével és a szervezet működésével kapcsolatos tudást egyszerűen megtanulják, mert rá vannak kényszerülve. A szervezetbe integrálás kultúrája nem alakult ki kellő mélységig, az elköteleződés azáltal rendkívül lassú – ha létrejön egyáltalán – és bizonytalan. (7. ábra)



8. ábra Szellemi állomány új belépőinek ismeretei az első négy hétben

A szellemi állomány onboarding folyamata sajnos még rosszabb képet mutat (8. ábra). Jól látható, hogy a munkába álláskor a követelményrendszer ismertetése az egyik legfontosabb cél, ami után hasonlóképpen magára marad a munkavállaló és magának gyűjti be a munkavégzéséhez szükséges információkat, ami gátja a hatékony munkavégzésnek. Ismételten

a munkakör és az azzal járó elvárások átadását tekinti a menedzsment az elsődleges feladatnak, aminek alapján a munkavállaló alkalmassá vált a feladata elvégzésére. természetesen ez nem így van, mert az újonnan munkába állók a közvetlen kollégáiktól kérdezik meg a legjobb gyakorlatokat, folyamat elemeket.

Az információ áramlással és átadással is foglalkoztam a kutatásban, ami különös eredményt hozott. Két mutatót vizsgáltam: a projektekkel kapcsolatos értekezleteken milyen arányban merül fel megoldandó probléma és milyen arányú a beosztottak munkájának ellenőrzése, munkájukkal kapcsolatos információk begyűjtése a felettesek által, illetve, hogy a vállalatban belüli telefonhívások milyen arányban tartalmazznak belső, az adott munkával, projekttel kapcsolatos információ kérést, vagy információ közlést.

Megvizsgálva a termelési igazgató által a gyártárelőkészítőknél tartott minden napos reggeli értekezletét, az eredmény az lett, hogy a vezető 95%-ban arról kért és kapott információt, hogy az igazgatóságához tartozó mérnök mely projekten dolgozik és milyen készségi fokban van a projekt. Ezzel szemben a telefonhívásokkal kapcsolatos vizsgálat – amit úgy végeztem el, hogy 3 napon keresztül mellé álltam egy projektvezető kolléga mellé és kategorizáltam a hívásokat – egészen más képet mutattak. Egy projektmenedzser vállalatban belüli telefonbeszélgetéseinek 83%-a arra vonatkozott, hogy a projekt vezetője tájékozódjon a projektet érintő aktualításokról, illetve, hogy a gyártárelőkészítő információhoz jusson annak érdekében, hogy a gyártmánytervet képes legyen elkészíteni, amiről a reggeli értekezleten szó sem esett. Tehát a projekt vezetője nem értékteremtő munkát – ez lehet értékesítés, ügyfél kapcsolatok ápolása, projekt adminisztráció a veszteségek elkerülése végett, a projekt egyéb támogatása – végzett, hanem olyan információkat adott át, vagy kért, amelyek jól szabályozott folyamatok mellett, vagy megfelelő digitalizáltság mellett fel sem merültek volna (pl. telefon a beszerzésnek, hogy megjött-e a megrendelt alkatrész, telefon a raktárnak, hogy rendelkezik-e a vállalat a kérdéses alanyal és ha igen, milyen mennyiség van raktáron?).

A szervezettel és információ áramlással kapcsolatos vizsgálat következtetése, hogy a versenyképességet javíthatja az új belépők átfogóbb integrációja, így elkötelezett munkavállalót kaphat a vállalat, önbizalmat szerezhet a dolgozó, így rövidebb idő alatt, nagyobb teljesítményt lesz képes leadni. A belső információ áramlást nagymértékben segítheti a digitalizáció, az információk elérhetőségével rövidíthetők vagy meg is szüntethetők azok a telefonhívások, melyek erre irányultak (83%!!!).

Tőkeerősség

Nem vitás, hogy egy tőkeerős vállalat versenyképessége jelentősen jobb, mint egy alultőkésített vállalaté. Természetesen a tőkeerősségnek több pozitív hatása van, hiszen előnyös mert jó az alkupozíciója a szállítóknál és vevőknél, hiszen pontosan fizet és képes finanszírozni nagyobb projekteket, könnyebben képes beruházásokat végrehajtani, amivel hamarabb juthat hozzá a modernebb, vagy alacsonyabb költséggel üzemeltethető technológiákhoz, de képes magasan kvalifikált dolgozókat is megfizetni, ezáltal magánál tudni a szükséges kompetenciák jeles képviselőit.

A tőkeerősség mérhető szám, a vállalkozás saját tőkéje a jegyzett tőke, a tőketartalék, az eredménytartalék, a lekötött tartalék, az értékelési tartalék és a mérleg szerinti eredmény összegéből tevődik össze. A vállalkozás mérlegében a saját tőke összetevőjeként lehet kimutatni a jegyzett, de még be nem fizetett tőke összegét negatív előjellel. A tulajdonosok által még be nem fizetett összeg így lehetővé teszi a saját tőke valós, tényleges rendelkezésre álló nagyságának bemutatását.

$$\text{Tőkeerősség} = (\text{saját tőke} / \text{források összesen}) \times 100$$

Az Árkossy Bútor Kft. esetében és az összehasonlításban résztvevő két versenytárs esetében az utolsó két év ismert adatai alapján ez a mutató az alábbiak szerint alakul:

Árkossy Bútor Kft.:

$$2020 - 922\,757 / 1\,585\,931 = 0,58 \rightarrow 58,18\%$$

$$2021 - 922\,459 / 2\,122\,038 = 0,435 \rightarrow 43,5\%$$

$$2022 - 1\,081\,103 / 2\,716\,343 = 0,398 \rightarrow 39,8\%$$

Ertl Faipari Kft.:

$$2020 - 90\,279 / 817\,332 = 0,11 \rightarrow 11,05\%$$

$$2021 - 182\,166 / 942\,492 = 0,193 \rightarrow 19,3\%$$

$$2022 - 257\,437 / 1\,614\,056 = 0,159 \rightarrow 15,9\%$$

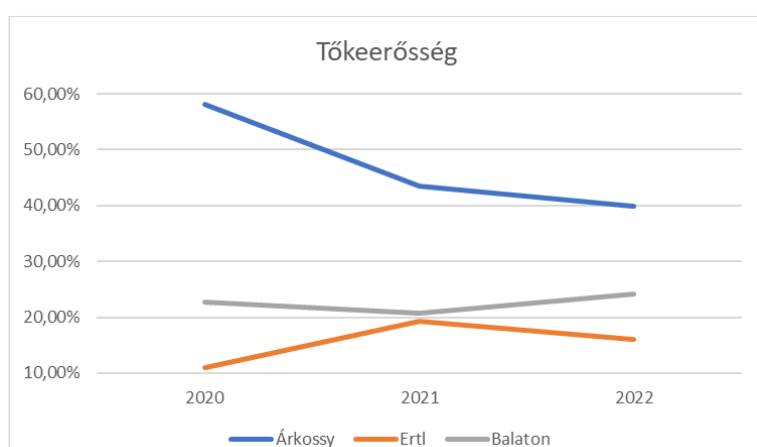
Balaton Bútor Kft.:

$$2020 - 472\,239 / 2\,084\,033 = 0,22 \rightarrow 22,66\%$$

$$2021 - 627\,407 / 3\,024\,682 = 0,2 \rightarrow 20,74\%$$

$$2022 - 923\,835 / 3\,811\,372 = 0,24 \rightarrow 24,24\%$$

Az Árkossy Bútor Kft. és az Ertl Faipari Kft. esetében kedvezőtlen folyamatok zajlanak a tőkeerősség vizsgálatának tekintetében, a tendencia csökkenő, míg a Balaton Bútor Kft. tőkeerőssége növekedni tudott 2021 után, bár még mindig a kritikus szint alatt van. A saját tőke a vállalat hitelképességének fokmérője, valamint fedezet a kötelezettségekre. Amennyiben a tőkeerősség mutatója 35 % alá esik, a vállalat gazdálkodásában komoly problémák léphetnek fel. Az Árkossy Bútor Kft. a csökkenés ellenére is e szint feletti mutatóval rendelkezik, de az Ertl Faipari Kft. és a Balaton Bútor Kft. mutatója nem csupán csökken, vagy minimálisan emelkedik, hanem ami problémát jelenthet, hogy évek óta az elvárt 35% -os limit alatt vannak, a vállalatoknak a saját tőke – forrás arányát jelentősen javítania kell. (9. ábra)



9. ábra Tőkeerősségi mutató három vállalat összehasonlításában

Technológia

Véleményem szerint a versenyképesség egyik záloga a termelő cégek esetében a termék előállításához használt gépi technológia fejlettsége és kihasználtsága. A fejlettsége igen szubjektív és megmunkálásonként különböző, ezért kevésbé mérhető mert egy klasszikus, fát megmunkáló vállalat számára a 120 éves, öntött vas Kirschner szalagfűrész elengedhetetlen eszköz és igen komoly értéket képes képviselni a technológiai sorban. A technológiai fejlettség mutatója lehet a termelőeszközök automatizáltsága, amit meg lehet mérni az azonos technológiai soron dolgozók számának összehasonlításával, ezzel megállapítható lenne, hogy milyen mértékben automatizált az üzem? De ismét akadályba ütközhet a vizsgálat, mert a sorozatgyártott termékek gyártása nagymértékben automatizálható, szinte nem is ér hozzá emberi kéz, míg az egyedi termékekhez sokkal nagyobb mértékben van szükség kézi erőforrásra.

Ezért azt a módszert dolgoztam ki, hogy megvizsgálom azoknak a termelőeszközöknek a kapacitását, melyek a termelési folyamatok mindegyikében részt vesznek és hozzá rendelem a ténylegesen megmunkált anyagmennyiséget, így megkapom a kihasználtság arányát. természetesen az átállási és karbantartási időket nem veszem figyelembe. Hetente 4 x 1 óra vizsgálati időt rendeltem minden eszközhöz, egy óra a reggeli műszakban, egy óra a délutánban kedden és csütörtökön, négy hetes időtartamban, mert így nagy eséllyel kerül be az üzembe olyan típusú munka, amely a technológiai sor más elemét is használja. A vizsgálatban résztvevő eszközök az alábbiak:

- Lapszabász gép
- Nesting rendszerű CNC maró
- Vertikális CNC maró
- Élzáró gép
- Furnér prés
- Felületkezelő kamra

A lapszabász gép termelő kapacitása, figyelembe véve a fűrészlap előtolását, az anyagbehordás módját és a munkarendet, 25 m² óránként. Ezt kis méretű alkatrészekből álló tábla és kifejezetten nagy méretű alapanyagok vágásának átlagából kalkuláltam. A vizsgált négy hetes időszakban az átlagos feldolgozás 13,6 m² volt, ami 54,4%-os üzemi kihasználtságot jelent. A megfigyelések arra is rávilágítottak, hogy az eredményt rendkívüli módon befolyásolja a feldolgozáshoz közvetlenül nem csatlakozó és szükségtelen művelet. A lapszabásgép esetén ezek az alábbiak voltak:

Várakozás alapanyagra – 8,6%

Várakozás információra – 18,7%

Hibás művelet javítása – 2%

Szükséges műveletek – 12% (szerszám csere, gépállítás, pormentesítés)

Jól látható, hogy amennyiben a fenti három tényezőre megoldás születik, az eszköz kapacitás kihasználtsága 54,5% -ról, 65% ponttal, 83,7%-ra növelhető.

A nesting CNC esetében a kapacitáskihasználtság aránya a vizsgált időszakban csupán 36,9% volt, aminek oka magában a technológiában rejlik. A nesting egy olyan feldolgozási mód, amit csak bizonyos termékek gyártása esetén tud alkalmazni a vállalat, így, ha nem olyan típusú – korpusz szerkezetű bútorok nagy mennyiségben, hasonló szerkezeti felépítéssel gyártva – terméket gyárt az üzem, a gépet egyáltalán nem használja a termelésben.

3.4.2 Termelési tényezők elemzése

Anyag átfutási idő

Rendkívül fontosnak tartom egy termelő vállalat versenyképességi vizsgálatánál azt elemezni, hogy az alapanyag beérkezéstől számítva, mennyi időt tölt el az üzemi területen. Ez azt mutatja meg, hogy a gyártási folyamatok sorrendisége milyen hatékonysággal vannak egymás után rendezve, illetve, hogy a gyártói kapacitások eloszlása mennyire egyenletes. Ha az alapanyagok állásideje az üzemi területen rövid, akkor ideális az ütemezés. Ha ez a várakozási idő hosszú, úgy torlódás keletkezik az üzemi készletben, a következő műveletek közt kapacitás hiány jelentkezik, a termelés nem egyenletes, ha pedig nincs anyag várakozási idő, az jelentheti azt is, hogy a megelőző művelet kapacitása alacsony, tehát valamely „vevő” várakozik megmunkálандó alapanyagra. Több oka is van, hogy miért az üzemi átfutást vizsgáltam és nem a raktári beérkezéstől a késztermékig. Az egyik ok, hogy bizonyos anyagok nem allokálhatók egy bizonyos termékre, hanem több késztermékben is megjelennek, tehát követésük szinte lehetetlen. További ok, hogy az alapanyagok jelentős része projekt alapon kerül beszerzésre, tehát a raktárban szinte nem is jelenik meg, rögtön feldolgozásra kerül.

A mérés módszertana egyszerű volt, hiszen a különböző projekt számon futó alapanyagok mozgását és állását kellett követni, megállapítani, hogy a következő műveletig mennyi ideig állt az üzemben. Ezt egy egyszerű táblázatban vezettem, melyben rögzítettem a megelőző művelet befejezési idejét, valamint a következő művelet kezdési időpontját. Ha a kettő közötti érték meghaladta a munkarend figyelembevételével a 8 órát, vagy kevesebb

volt mint 0,5 óra, akkor volt szükség a megelőző, vagy következő művelet kapacitásának értékelésére (2. táblázat).

Projekt szám	Szabás vége	Élzáras kezdés	Élzáras vége	CNC kezdés	CNC vége	Építés kezdés	Építés vége	Csomagolás kezdés	Furnérozás kezdés	Felületkezelés kezdés
Q19	04.22 14:40	04.23 09:20	04.23 13:30	04.23 14:45	04.24 11:20	05.02 07:00	05.09 15:35	05.09 15:35		
Q22	04.23 11:15									04.29 15:15
B15	05.02 09:50								05.02 10:20	05.06 13:35
Q24	04.30 14:30	05.02 12:30	05.02 15:50	05.03 13:10	05.06 11:30	05.14 07:00	05.17 14:15	05.17 14:30		

2. táblázat Műveletek átfutási ideje

Üzemközi hibák feltárása, javítása

Azért gondolom fontosnak az üzemközi hibák feltárását, mert az iparág sajátosságaiból kifolyólag, nem ivódott be a gyártási folyamatok közé a minőség ellenőrzése. Ennek egyik oka, hogy egyének, vagy kis csapatok dolgoznak egy – egy munkafolyamaton és szeretnék megőrizni azt a látszatot, hogy mindent tökéletesen csinálnak, ők nem hibáznak. Ez részben hagyományosan fennálló szakmai önértékelésen alapul, részben a vezetőség azon dolgozók megítélésén, akik hibát vétnek. A termék minőség közvetlen hatással van a vevő kiszolgálási színvonalra, ami a versenyképesség egyik eleme. Ha a vevők elégedetlenek a termék minőségével, az jelentős mértékben ronthatja a vállalat versenyképességét, különösen egy olyan mikrokörnyezetben, ahol többen versenyeznek azonos szegmensben.

A legdrágább minőség ellenőrzés, ha a vevő észleli a hibát. Egyrészt a fent említett reputáció miatt, másrészt a korrigálás költségei miatt. Egy leszállított, becsomagolt termék javítása sokkal drágább, mint az első művelet után megkeletkezett alkatrész üzemi javítása. Természetesen az üzemközi ellenőrzés elsődleges célja, hogy a lehető legkorábban, az elvégzett művelet után feltárásra kerüljenek az esetleges hibák a javítási költségek minimalizálása céljából.

Vizsgálatom során arra próbáltam választ kapni, hogy milyen minőségellenőrzési folyamatokat léptetett életbe a vállalat, hogyan ellenőrzik az egymást követő és egymásra épülő műveletek egymást, ez, hogyan van dokumentálva a hiba feltárás, milyen akció követi a nemmegfelelőség feltárását? Azt a tényt figyelmen kívül hagytam, hogy a vállalat nem rendelkezik ISO minősítéssel mert ettől függetlenül szabályozhatja a minőségellenőrzés folyamatát. A vizsgálat azt tárta fel, hogy semmiféle minőségellenőrzési szabályozás nem létezik a gyártóüzemben, a műveletek minőségét nem ellenőrzi senki, de még a következő műveletet ellátó személyzet sem. A keletkező hibák 100%-ban ügyfél által voltak felfedezve. Egyetlen terület van az üzemben, ahol a minőséget ellenőrzi az üzemvezető, ez a felületkezelő. Az innen kikerülő alkatrészek mind hibátlanok, reklamáció csak új, ismeretlen technológiai eljárásból fakadt. Érthető, hogy miért a felületkezelési eljárás köré szervezte a cég a minőségellenőrzést, ez a legdrágább művelet, nagy szakértelmet igényel, költséges a hozzávaló alapanyag és rendkívül nehéz javítani.

Termelésbe adási idő (mennyire gyorsan jut el a termék a megvalósításig?)

A termelésbe adási idő fontosságát kontextusba kell helyezni, hogy érthetőbbé váljon a fontossága. Azért kezdtem el foglalkozni vele, mert meggyőződésemm, hogy a nagyobb költséggel járó szellemi munkavégzés – ez legyen közvetlen, pl. gyártáselőkészítő mérnök, vagy közvetett pl. humánerőforrás menedzsment, pénzügy, marketing vagy akár az ügyvezetés – hatékonysága javíthat vagy ronthat a vállalati versenyképességen hiszen nagyban befolyásolja a termelői ár kialakulását.

A vizsgálat során két adatra voltam kíváncsi: az egyik, hogy a gyártásba adási idő megegyezik-e az árajánlatban kalkulált idővel, illetve amennyiben nem egyezik, mi okozza az eltérést? Ennek érdekében tíz projekt gyártáselőkészítési idejét mértem meg, de azt is kértem a kollégáktól, hogy bontsák meg a tevékenységi idejüket, tegyék láthatóvá, hogy a projekttel való foglalkozás milyen tevékenységeket foglal magába, illetve ezek mennyi időt vesznek igénybe? A mérési eredményeket az alábbi táblázatban foglalom össze (3. táblázat).

Projekt szám	Tervezett idő	Rajzolás	Informálódás	Várakozás	Rajz módosítás	Valós idő
Q11	16 óra	15 óra	4 óra	-	3 óra	22 óra
Q14	40 óra	42 óra	10 óra	2 óra	20 óra	74 óra
B19	12 óra	9 óra	2 óra	-	-	11 óra
Q22	80 óra	70 óra	20 óra	-	18 óra	108 óra
Q33	16 óra	12 óra	4 óra	-	1 óra	17 óra
Q35	24 óra	25 óra	5 óra	1 óra	2 óra	33 óra
B24	6 óra	2 óra	-	-	-	2 óra
Q40	56 óra	59 óra	3 óra	-	4 óra	66 óra
Q41	72 óra	71 óra	14 óra	-	8 óra	93 óra
Q46	32 óra	33 óra	3 óra	-	1 óra	37 óra

3. táblázat Műszaki előkészítő főbb tevékenysége

A végeredmény beigazolta a sejtéseimet, szinte minden esetben több időt vett igénybe a gyártáselőkészítés, mint a tervezett. De volt egy meglepő eredmény, nem a rajzolás és a műszaki előkészítés volt lassú, hanem olyan tevékenységet is végeztek a mérnökök, ami nem az ő dolguk lett volna. A gyártáselőkészítés tisztán mérnöki folyamatába bele kerültek olyan felesleges tevékenységek, mint az információ szerzés és a nagyszámú rajz módosítás. Ennek elsődleges oka, hogy olyan munkákra köt a vállalat szerződést, melyeknek a műszaki tartalma nem ismert, vagy hiányos. Ezek a tíz vizsgált esetben összesen 124 óra többletmunkát eredményeztek. A gond nem pusztán azzal van, hogy a gyártás nem tud elindulni és örökös problémává vált a határidő tartása – szinte minden munka szerződés módosításra szorul a határidő miatt –, hanem a már beérkezett alapanyagot ennyi órával és nappal hosszabb ideig kell finanszírozni, ami végül újra a termelői ár emelkedését vonhatja maga után.

Az egyik lehetséges megoldás az, hogy a szerződéskötésig minden bizonytalansági tényező legyen kizárva, pontos ismerete legyen a projektvezetőnek az ügyféligényről, a tervezővel, lakberendezővel egyeztetve, ez alapján készüljön egy végleges ajánlat rögzített műszaki tartalommal és így kerüljön műszaki előkészítésre a projekt. Ez valamelyest megnyújtja a szerződéskötést megelőző időt – a vállalat elsődleges érdeke, hogy legyen aláírt szerződés, mert az jelenti a biztos munkát – de jelentősen lerövidíti a gyártáselőkészítés szakaszát és hatékonyabbá teszi a magasán képzett mérnökök munkáját.

Konverziós ráta (rendelés/ajánlattétel)

Ezt a mutatót egy nagyon egyszerű arányosítással ki lehetett számolni, az összes megrendelés osztva az összes ajánlattétellel. Mivel mindkettőről nagyon egyszerű statisztika van, azaz a vállalat munkaszámon vezeti a kiadott ajánlatokat és a projekteket is, ezért könnyű volt hozzáférni az adatokhoz. Az eredmény a 2023 és 2024 évre vetítve 9,8%, azaz a kiadott ajánlatok alig tizede fordul megrendelésbe. Ez azt jelenti, hogy a négy főt foglalkoztató kalkulációs csoport munkájának jelentős része nem teremt értéket, de a költségek közé beépül. A versenyképesség ebben a szegmensben ott érhető tetten, ha a vállalat gyors és rendkívül pontos kalkulációk alapján képes ajánlatot tenni. Az egyedi belsőépítészeti munkák során viszont sok olyan termékre van igény, amit a gyártó önmaga nem képes legyártani (pl. egyedi réz csillár rendszer egy szálloda lobbyban), ezért alvállalkozók bevonására szorul. Az ajánlatok bekérésére pedig soha nincs idő, ezért időnként több tíz millió forintos tételt egyszerűen megtippelnek az árazók, aminek költsége lehet alacsonyabb, de magasabb is. Megoldás lehet, ha csak olyan felkérést áraz a vállalat, melynek határidőjébe belefér az alvállalkozói ajánlatkérés, csak olyan tételek gyártását vállalja el, amit be is tud árazni, valamint el is tud készíteni, vagy van hozzá partnere.

3.5 Eredmények

Dolgozatomban az Árkossy Bútor Kft. versenyképességi vizsgálatával foglalkoztam, melynek eredményei több kulcsfontosságú területet öleltek fel és a vizsgálat során rávilágítottak azokra a tényezőkre, amelyek jelentősen befolyásolják a vállalat versenyképességét mikroszinten.

Ajánlatkalkuláció és konverziós ráta.

Az elemzések szerint a vállalat ajánlatkalkulációs folyamata lassú és pontatlan, amely jelentősen csökkenti a potenciális ajánlatkérések megrendeléssé válásának arányát. A konverziós ráta mindössze 10%-os, ami azt jelenti, hogy tíz elkészített ajánlatból csak egy vezet tényleges megrendeléshez. Ez arra utal, hogy a vállalat nem reagál elég gyorsan vagy megfelelően a piaci igényekre, illetve az alvállalkozói bevonás sem hatékony. A javaslat az, hogy a folyamatokat gyorsítani és pontosítani kell, ami lehetővé tenné a konverziós arány növelését és ezáltal a bevételek növekedését.

Technológiai kapacitás kihasználatlansága.

A vállalat egyik fő technológiai eszköze, a lapszabásgép és a legnagyobb teljesítményű Nesting CNC gép, nem kerül teljes kihasználtságra. A berendezés kapacitásának jobb kihasználása jelentős mértékben növelhetné a vállalat termelési hatékonyságát, mivel a jelenlegi helyzetben hosszú várakozási idők és információhiány áll fenn a termelési folyamatokban. Ezt a problémát a technológiai fejlesztések és a hatékonyabb termelési menedzsment segítségével lehetne orvosolni.

Szervezeti struktúra és humán erőforrás menedzsment.

A dolgozók támogatásának hiánya és az információáramlás elégtelensége komoly akadályt jelent a hatékony munkavégzésben. A dolgozat szerint a vállalat szervezeti struktúrájának átalakítása szükséges ahhoz, hogy a munkavállalók jobban tudjanak alkalmazkodni a piaci kihívásokhoz. Az onboarding folyamatok javítása és a munkakörök egyértelmű meghatározása növelhetné a munkavállalók hatékonyságát és elkötelezettségét. A humán erőforrások jobb kihasználása, a dolgozók képzettségének és motivációjának fejlesztése szintén javíthatná a versenyképességet.

Digitalizáció előnyei

A belső folyamatok digitalizációja kulcsfontosságú tényezőként jelenik meg az eredmények között. A digitalizáció révén nemcsak a termelési folyamatok válhatnak átláthatóbbá és gyorsabbá, hanem a vállalat belső kommunikációja és adminisztratív működése is jelentősen javulhat. A technológiai eszközök integrációjával, mint például egy ERP rendszer bevezetésével, a vállalat versenyelőnyt szerezhetne a piacon. Ez a lemaradás nem csak az Árkossy Bútorra jellemző, hanem a teljes iparágra, a fa- és bútoripar eleve nagy lemaradásban van más iparágakhoz képest.

Reputáció és piaci megítélés

Az eredmények azt mutatják, hogy a vállalat versenyképességéhez nagyban hozzájárul az, hogyan érzékelik őt a fogyasztók és partnerek. A vevői elégedettség, a gyors és hatékony kiszolgálás, valamint a minőségi termékek biztosítása kulcsfontosságú tényezők, amelyeken a vállalat versenypozíciója is múlik. A cég piaci hírnevének növelésével javíthatja pozícióját a B2C és a B2B szektorban egyaránt. Az Árkossy Bútor ebből a szempontból rendkívül jó helyzetben van, mert a vevőköre által nagyon magasán van értékelve, köszönhetően a magas minőségű termékeinek és kiszolgálási színvonalának. De ennek a reputációnak fenntartásához az erőforrások jelentős részét elhasználja, ezt beépíti az árba, így korlátozott a piaci elérési arány, hiszen csak ott lel piacra, ahol ezt megfizetik.

Átfogó következtetésként az mondható el, hogy a vállalat versenyképessége alapvetően a termelői ár alacsonyan tartásán múlik. Az összes vizsgált folyamat, a belső szervezeti folyamatok, a technológiai fejlesztések, a humán erőforrások ismeretei és hatékony kihasználása, valamint a digitalizáció bevezetése tudja javítani ezt. Ezek az elemek mind hozzájárulnak ahhoz, hogy a vállalat rugalmasabban és hatékonyabban tudjon reagálni a piaci kihívásokra, növelve ezzel piaci részesedését és jövedelmezőségét abban az esetben, ha a termelői ár és az eladási ár közötti profit hozzáadásával nem haladja meg azt az árszínvonalat, mellyel a megszerzett versenyelőnyén rontani képes.

4. Következtetések és javaslatok

Az Árkossy Bútor Kft. versenyképességének vizsgálatának során több tényező megvizsgálása után, többféle következtetést tudok levonni. De nem feltétlenül csak az Árkossy Bútor működésével kapcsolatban, hanem a teljes iparág, illetve általánosságban, a vállalati a versenyképességgel kapcsolatban.

A vállalat harminc éve tartó növekedése, folyamatos fejlesztése elsősorban a használt technológia bővítését és modernizálását foglalta magába, melynek eredményeképpen a termelékenység fokozódott. Ezt mindvégig lekövette a létszám növekedés és az újabb technológiákhoz szükséges funkciók bevezetése. A szervezet, mint működő és együttműködő organizmus nem fejlődött, nem alakultak ki az önálló funkciókat ellátó szervezeti egységek, mint az értékesítés, a humán erőforrás menedzsment, a pénzügy, marketing stb. De a nagy volumenű termelékenység és a nagy létszámú szervezet megmaradt, ezért az Árkossy Bútor Kft. valójában nem tudta meghatározni, hogy marad a kis, manufakturális, nagyon magas minőséget kínáló vállalat, vagy a nagy munkákat, sorozatgyártást előtérbe helyező közép vállalat akar-e lenni? Ez okozza azokat a lemaradásokat, amelyek közvetlenül hatással vannak a versenyképességre, melyeket az eredmények közt már említettem.

A vizsgálat során egy másik következtetést is levontam, ami viszont általánosságban tapasztaltam a vállalati versenyképességgel kapcsolatban. Az jutott eszembe, hogy nem mindegy, hogy valaki gyorsan tud futni, vagy olimpiai bajnok futó. A vállalatok versenyképességét két szinten lehet vizsgálni.

Az első szint, amelyen kiderül, hogy a vállalat működése alkalmassá teszi azt arra, hogy azokon a piacokon, melyen jelen van, képes-e versenyképesen működni? Képes-e előállítani termékeit, szolgáltatásait úgy, hogy azt újra és újra megvásárolják a fogyasztók? Ezen a szinten jelenik meg a minőség, a termelési hatékonyság, a termékek és szolgáltatások tulajdonságai, jellemzői, a környezettudatosság. Azaz itt tudjuk meg, hogy tud-e gyorsan futni?

A második szinten pedig kiderül, hogy mennyire képes ezt átültetni piaci körülményekre, az ár képzése a termelői árról fogyasztói árrá, oda helyezi-e a vállalatot azok közé a versenytársak közé, akiknek a termékeit újra és újra, ismétlődően megvásárolják és fogyasztják. Ezen a szinten derül ki, hogy képes-e versenyt is nyerni?

Öt pontban fogalmaztam meg javaslataimat, melyek képesek lennének javítani az Árkossy Bútor Kft. versenyképességét.

1. Onboarding folyamatok javítása. A frissen alkalmazásba álló dolgozók esetében elsődleges cél, hogy az új belépők a lehető leghamarabb a legnagyobb teljesítményt adják le. Bevezetném a mentor programot, melynek keretében egy tapasztalt, jól teljesítő dolgozó vezetné be a friss belépőt az Árkossy Bútor folyamataiba, kapcsolatrendszerébe és munkamódszertanába.
2. Az ajánlattétel hatékonyságát úgy lehetne növelni, ha adatbázisból dolgozhatnának a kalkulátorok, így automatizálva azokat az ajánlatadási folyamatokat, melyek automatizálhatók. Ezzel az árazandó termékek 30-40% -nak az ára rendkívül gyorsan meghatározható lenne, pontosabban, visszakereshetőn.
3. Kiemelten foglalkoznék a vállalat digitalizációjával, mely elsősorban az anyagfelhasználással és üzemi teljesítménnyel lenne kapcsolatos. Jelentős változást lehetne elérni egy jól kiválasztott ERP és MRP rendszerrel, melyekkel követhetővé válnak az üzemi dolgozók teljesítményei és az anyagáramlás nem csak a beszállító és a raktár között, hanem az üzemi közti mozgásban is.
4. Nagyon precízen meghatároznám a belső folyamatokat, amely képes támogatni nem csak a régi dolgozókat, hanem nagy segítség lehetne az új belépőknek is, hogy ismerjék mit kell csinálni egy vevői rendeléssel, hogy kell és mikor anyagmennyiséget meghatározni, hogy kell gyártásba adni, hogy kell és mi alapján alapanyagot rendelni, mit kell csinálni egy reklamáció esetén, vagy milyen kötelezettsége van a cég képviselőjének, ha át szeretne adni egy munkát a megbízónak? A dolgozók ettől magabiztossá és elkötelezetté válnak a vállalat iránt.
5. Egy ekkora szervezetre nagy hatást gyakorol, ha költség oldalon elbillen a mérleg egyensúlya, ezért nagyobb hangsúlyt fektetnék a kontrollingra. Profit centrumként üzemeltetném azokat a szervezeti egységeket, melyek hatékonysága külön – külön is mérhető így remek visszajelzést kapnék a belső folyamatok hatékonyságáról, a szervezeti egység működésének eredményességéről, ezzel a módszerrel tökéletesen meghatározhatóvá válna a szükséges létszám, illetve felfedhetők lennének a felesleges, veszteséget termelő folyamatok, mint az állás idő, a nem értékteremtő műveletek. természetesen nem csak üzemi szinten, hanem a szellemi állományban egyaránt.

5. Összefoglalás

Szakedolgozatom szakirodalmi áttekintése számos fontos elméleti alapot érint a versenyképesség és annak különböző aspektusaival kapcsolatban. Szakirodalmi áttekintésben az alábbi tételeket találtam fontosnak ahhoz, hogy egy választott vállalat versenyképességi vizsgálatát jobban megértsük.

A versenyképesség meghatározása. A versenyképesség egy komplex fogalom, amely több szinten értelmezhető: nemzeti, regionális, iparági, vállalati, és akár egyéni szinten is. Dolgozatomban hangsúlyozom, hogy nincs egyetlen, általánosan elfogadott módszertan a versenyképesség mérésére, mivel ez több tényezőtől függ, és különböző elemzési szinteken más és más mutatók lehetnek relevánsak.

Nemzetközi és regionális versenyképesség. A nemzetközi gazdaságtan különösen fontosnak tartja a külkereskedelem szerepét, mivel a versenyképesség növelésével országok és régiók képesek jobban integrálódni a globális gazdaságba. Elemzem a nemzetközi és regionális versenyképesség közötti különbségeket, és kitérek arra, hogyan befolyásolja a nemzetgazdaságok erőforrás-elosztása és kereskedelmi kapcsolatai a globális piacokon való helytállást.

Vállalati versenyképesség. A vállalatok szintjén a versenyképesség több tényezőn múlik, ideértve a termelékenységét, az innovációt, a humán erőforrásokat, valamint a technológiai felszereltséget. Számomra fontos és szerethető része a versenyképességnek a termelő vállalatok hatékonysága, így részletesen tárgyalom a vállalati hatékonyságot befolyásoló tényezőket, különös tekintettel a technológiai és szervezeti fejlesztésekre, amelyek nélkülözhetetlenek a versenyképesség megőrzéséhez és növeléséhez.

Versenyképesség mérhetősége. A versenyképesség mérésére különféle módszereket mutatok be dolgozatomban, amelyek között szerepelnek a pénzügyi mutatók, a piaci részesedés elemzése, valamint a szervezeti hatékonyság vizsgálata. A versenyképesség mérésekor fontos megkülönböztetni, hogy makroszintű (országok, régiók), vagy mikroszintű (vállalatok, termékek) elemzéseket végzünk, mivel a releváns mutatók eltérőek lehetnek.

Hatékonyság és termelékenység. Kiemelem, hogy a versenyképesség alapja a hatékonyság és a termelékenység javítása. Azok a vállalatok, amelyek képesek alacsonyabb költségek mellett magasabb minőségű termékeket és szolgáltatásokat előállítani és nagyobb árrést elérni, tartós versenyelőnyre tehetnek szert. Elemzésem rámutat arra is, hogy a technológiai fejlesztések és a munkaerő hatékony kihasználása elengedhetetlen a versenyképesség fenntartásához.

6. Irodalomjegyzék

- Baksa, M., Freund, A., Demeter, K., & Losonci, D. (2021). *Üzlet 4.0 - magyarországi vállalati tapasztalatok*. Budapest: Akadémia Kiadó.
- Balaton, K., & Tari, E. (2016). *Stratégiai és üzleti tervezés*. Budapest: Akadémia Kiadó. doi:10.1556/9789630598781
- Bíró, T., Pucsek, J., Sztanó, I., & Kresalek, P. (2012). *A vállalkozások tevékenységének komplex elemzése*. Perfekt Kiadó Zrt.
- Chikán, A. (2020). *Vállalatgazdaságtan*. Budapest: Akadémia Kiadó.
- Chikán, A., & Demeter, K. (2001). *Az értékteremtő folyamatok menedzsmentje*. Budapest: Aula Kiadó Kft.
- Dávid, Á. (dátum nélkül.). *Online marketing: Versenytárs elemzés*. Forrás: Kiszervezett Marketing: <https://kiszervezettmarketing.hu>
- Demeter, K. (2016). *Termelés, szolgáltatás, logisztika*. Budapest: Akadémia Kiadó.
- Endrődi-Kovács, V., & Nagy Sándor, G. (2022). A kelet-közép-európai kis- és középvállalkozások versenyképességi környezete az Európai Unióban. *Közgazdasági szemle*, 314-338. doi:10.18414/ksz.2022.3.314
- Eurostat. (2020). *Scoreboards: Eurostat*. Forrás: Eurostat web site: <https://ec.europa.eu/eurostat/cache/scoreboards/BSP/>
- Fenyővári, Z., & Lukovics, M. (2008. június 1). *A regionális versenyképesség és a területi különbségek kölcsönhatásai*. doi:<https://doi.org/10.17649/TET.22.2.1167>
- Gelei, A., & Mandják, T. (2017). *Dzsungel vagy esőerdő?* (M. Tibor, Szerk.) Budapest: Akadémia Kiadó. doi:10.1556/9789630598682
- Gludovátz, A. (2018). Termelési folyamatok felügyelete, irányítása és elemzése Ipar 4.0 megközelítésben. *Doktori (PhD) értekezés*. Sopron: Soproni Egyetem.
- Kállay, L. (dátum nélkül.). KKV-szektor: versenyképesség, munkahelyteremtés, szerkezetátalakítás. Budapest: BCE Versenyképesség Kutató Központ.
- Koltai, T. (2023). *Relatív hatékonyságvizsgálat*. Budapest: Akadémia Kiadó. doi:10.1556/9789634548980
- Krugman, P. (1993). Competitiveness: A Dangerous Obsession. *Foreign Affairs*.
- Laáb, Á. (2019). *Döntéstámogató számvitel – Érthetően, szórakoztatóan*. (P. B. Bárány Mónika, Szerk.) Budapest: Wolters Kluwer Hungary Kft.
- Némethné Gál, A. (2009. november). A kis- és középvállalatok versenyképessége.
- Némethné Gál, A. (dátum nélkül.). *Statisztikai módszerek alkalmazásának lehetőségei a kis- és középvállalkozások versenyképességének elemzésében*. Némethné Gál Andrea, Győr, Győr - Moson - Sopron Vármegye, Magyarország.
- Polló, L. (2018. augusztus 7). *Magyar vállalkozások neptetegsége alacsony termelékenység: Kelko*. Forrás: Kelko Consulting weboldal: <https://kelko.hu>

- Porter, M. E., & Rivkin, J. W. (2012). The Looming Challenge to U.S Competitiveness. *Harvard Business Review*, 54-61.
- Sz, C. M.-H.-K.-N.-P.-S.-T.-V.-V. (2021). *Versenyképességi mozaik*. (C. Magdolna, Szerk.) Budapest: Akadémia Kiadó.
- Szerb, L. (2010. december 2). A magyar mikro-, kis- és középvállalatok versenyképességének mérése és vizsgálata. *Vezetéstudomány*, 16. doi:10.14267/VEZTUD.2010.12.02
- Szerb, L., & Rideg, A. (2023). *Kisvállalati gazdaságtan és menedzsment*. Budapest: Akadémia Kiadó. doi:10.1556/9789634549062
- Szerb, L., Rideg, A., Kruzslíc, F., Márkus, G., Lukovszki, L., Kرباتné Fehér, Z., . . . Horváth, K. (2019). *Kompetencia-alapú versenyképesség-mérés és elemzés a magyar kisvállalati (mKKV) szektorban*. Pécs: Regionális Innováció- és Vállalkozáskutatási Központ.
- Török, Á. (1996. november 29.). A versenyképesség-elemzés egyes módszertani kérdései. *Műhelytanulmányok*. Budapest, Budapest, Magyarország: Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem.
- Varga, J. (2017). *A szervezetek versenyképességének alapjai: a vállalati versenyképesség erősítésének lehetőségei*. Budapest: Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar.
- Vörös, J. (2018). *Termelés- és szolgáltatásmenedzsment*. Budapest: Akadémia Kiadó.

7. Ábrajegyzék

1. ÁBRA A VERSENYPRIORITÁSOK HATÁSA A TERMELÉKENYSÉGRE	15
2. ÁBRA BALANCE SCORECARD TÉNYEZŐI.....	22
3. ÁBRA ÁRKOSSY BÚTOR KFT. SZERVEZETI DIAGRAMM 2023-IG	35
4. ÁBRA ÁRKOSSY BÚTOR KFT. SZERVEZETI DIAGRAMM 2023-TÓL.....	36
5. ÁBRA MUNKAVÁLLALÓK ISMERETEINEK ARÁNYA AZ 1. HÉTEN.....	37
6. ÁBRA MUNKAVÁLLALÓK ISMERETEINEK ARÁNYAI A 2. HÉTEN.....	37
7. ÁBRA MUNKAVÁLLALÓK ISMERETEINEK ARÁNYAI A 3. HÉTEN.....	38
8. ÁBRA SZELLEMI ÁLLOMÁNY ÚJ BELÉPŐINEK ISMERETEI AZ ELSŐ NÉGY HÉT BEN.....	38
9. ÁBRA TŐKEERŐSSÉGI MUTATÓ HÁROM VÁLLALAT ÖSSZEHASONLÍTÁSÁBAN.....	41

8. Táblázatok jegyzéke

1. TÁBLÁZAT A NÉGY JELLEMZŐ PÉNZÜGYI MUTATÓ A VERSENYPÉNZÜGYI KÉPESSÉG MEGÍTÉLÉSÉHEZ (LAÁB, 2019).....	21
2. TÁBLÁZAT MŰVELETEK ÁTFUTÁSI IDEJE.....	44
3. TÁBLÁZAT MŰSZAKI ELŐKÉSZÍTŐ FŐBB TEVÉKENYSÉGE	46
4. TÁBLÁZAT MAKROKÖRNYEZETI ELEMZÉS AZ ÁRKOSSY BÚTOR KFT., A BALATON BÚTOR KFT. ÉS AZ ERTL FAIPARI KFT. VEZETŐINEK VÁLASZAI ALAPJÁN.....	58
5. TÁBLÁZAT AZ ÁRKOSSY BÚTOR KFT. BELSŐ KÖRNYEZETÉNEK VRIO ELEMZÉSE.	60

9. Mellékletek

1. számú melléklet: táblázatok

Gazdasági környezet

Kulcstényező megnevezés	Trend	Hatás erőssége Árkossy	Hatás erőssége Ertl	Hatás erőssége Balaton	L/F
Ár-bér spirál	Nem a gazdasági szereplők valódi teljesítményét követik a bérek, ami vonzza az árak emelkedését.	6	4	6	F
Euró árfolyam változása (alapanyagok, gépek beszerzése)	Változó gazdasági környezet, az uniós források körüli bizonytalanság destabilizálja az árfolyamot.	4	6	5	F
Vásárlóerő változása	A régióban élők nominális bére jelentősen emelkedett az utóbbi 2 évben	5	5	2	L
Rezsiköltségek emelkedése	Az elmúlt 1 évben az áram és a gáz költségei 4,6 szorosára ugrottak ez előző évhez képest.	6	6	6	F

Politikai-Jogi környezet

Kulcstényező megnevezés	Trend	Hatás erőssége Árkossy	Hatás erőssége Ertl	Hatás erőssége Balaton	L/F
Hulladék kezelés szabályainak szigorodása	Koncesszióba került a MOHU rendszerben, várható a díjak emelkedése	4	3	4	F
Adózás jogi környezete bizonytalan	Bármelyik pillanatban kivethet a politika újabb adókat, a jelenlegi adónemek díjai is változhatnak.	6	6	6	F
Szakképzett bérminimum változása	A minimálbérek szinte évenkénti növekedése folyamatos béremelést indukál.	6	6	6	F
Pályázati lehetőségek	Energetikai fejlesztéseket és oktatást támogató pályázatok nyílnak	6	6	5	L

Társadalmi környezet

Kulcstényező megnevezés	Trend	Hatás erőssége Árkossy	Hatás erőssége Ertl	Hatás erőssége Balaton	L/F
Vásárló tudatosabbak	Válságban vagy nehezebb gazdasági környezetben jobban megnézi a vásárló, hogy mit vesz, ez árcsökkenést hozhat.	2	4	5	F
Online vásárlás és vevő elérés lehetősége előtérbe került.	A home office megjelenéssel a vásárlók tájékozódása áttevődött az internetre, közösségi oldalakra	2	4	5	L
Költözések, felújítások a régióban.	Nő az agglomeráció népszerűsége, új lakóparkok, házak építése, felújítása (nagyon sok a jó iskola a környéken, rengeteg család idetelepülése várható)	5	6	3	L
Új trendek implementálhatók	A vásárlók kevésbé utasítják el a trendeket és az azzal járó újításokat, ami áremelkedést vonz maga után.	6	4	6	L

Technológiai környezet

Kulcstényező megnevezés	Trend	Hatás erőssége Árkossy	Hatás erőssége Ertl	Hatás erőssége Balaton	L/F
Energetikai függetlenség	Egyre megfizethetőbb, hamarabb megtérülő napelem támogatások érhetők el.	6	6	6	L
Termelés irányítás	Modern termelés irányítással nagyobb üzemi hatékonyság érhető el	4	6	6	L
Megmunkáló technológia fejlődése	Tőkeerősebb konkurens vállalatok hamarabb hozzájuthatnak fejlettebb technológiához.	6	6	3	F
Számítógépes ismeretekkel rendelkező gépkezelők	Egyre nagyobb az igény olyan szakemberekre, akik képesek bonyolultabb gyártóeszközök kezelésére	6	4	6	F

4. táblázat Makrokörnyezeti elemzés az Árkossy Bútor Kft., a Balaton Bútor Kft. és az Ertl Faipari Kft. vezetőinek válaszai alapján.

Erőforrások	Jelenlegi jellemzők	Minősítés	VRIO	Fejlesztési lehetőségek
Anyag jellegű				
Egyedi megmunkálás	Rendelkezik a vállalat olyan anyagmegmunkálási tényezővel, amire egyedül képes a piacon.	6	VR	Kutatni kell az utánozhatatlan technológiákat
Ajánlattétel pontossága	Gyors és pontos ajánlati kalkuláció készítésére képes.	1	VRIO	Pontos, automata kalkuláció.
Tárgyi jellegű				
Automatizált üzem	CNC, vagy teljesen automatizált folyamatok a gyártásban	3	V	Belső folyamatok kialakítása
Megújuló energiafelhasználás	Használ a vállalat megújuló energiát?	6	V	Saját hulladékkal fűteni
Technológia jellegű				
Gyártásba adás	Árajánlatból közvetlenül gyártásba lehet adni a terméket	2	VRIO	Integrált termelés irányítás
Vállalatirányítás	A használt ERP rendszer integráltsága	1	V	ERP és MRP rendszer bevezetése
Emberi jellegű				
Gyártáselőkészítés	A gyártáselőkészítő mérnökök szakmai ismerete.	6	VRIO	Technológiai újítások követése
Vezetők	Vezetési tapasztalat és vezetési ismeretek.	3	VRIO	Vezetői tréningek
Pénzügyi jellegű				
Gazdálkodás	Rövid lejáratú követelések áthidalásának lehetőségei	5	VR	Adó optimalizálás, rulírozó hitel
Pályázat	Pályázati részvétel és pályázások minősége.	6	VR	Pályázat író vállalatok bevonása
Szervezet jellegű				
Motiváló bérezés	Teljesítmény, vagy minőség alapú bérstruktúra milyensége.	1	VRIO	Multi skill bérrendszer bevezetés
Ellenőrzési rendszer	Munkafolyamatok minőség ellenőrzési rendszere.	1	VRIO	A gyártási hibák korai felfedezése.
Kereskedelmi jellegű				
Vevőkapcsolatok	Visszatérő vásárlók mennyisége és minősége a vállalatnál.	6	VRIO	Ügyfélkapcsolatok erősítése
Konverziós ráta	A bejövő ajánlatok megrendelésbe fordításának aránya és minősége.	1	VRI	Pontos ajánlatadás, kedvezőbb árat eredményezhet.
Innovációs				
Saját fejlesztésű megmunkálás.	Innovatív műszaki megoldások.	5	VRI	Újítások honorálása

Újrahasznosítás, körforgásos gazd.	Újrahasznosítás, vagy alapanyag csökkentés.	2	VRIO	Vizsgálni, hogy mihez nem kell új alapanyag.
Reputációs				
CSR programok	Társadalmi felelősségvállalás integrációja a vállalatnál.	1	VRI	Többet visszaadni a társadalomnak
PR	A vállalat dolgozóinak kommunikációjának milyensége a kívülág felé.	1	VRIO	A CSR tevékenységet kommunikálni
Információs				
Versenytársak követése	Versenytársak rendszeres szondázásának minősége	3	VRI	Figyelni a versenytársak lépéseit.
Képzéseken történő részvétel	Vezetők, dolgozók képzésének kultúrája a vállalatnál.	2	VRIO	Folyamatos képzés, osztály specifikusan

5. táblázat Az Árkossy Bútor Kft. belső környezetének VRIO elemzése.

Hallgatói és konzulensi nyilatkozat (4. sz. függelék)

NYILATKOZAT

a szakdolgozat nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről

A hallgató neve: Hári Olivér
A Hallgató Neptun kódja: QB9OXJ
A dolgozat címe: Az Árkossy Bútor Kft. versenyképességének, versenyhelyzetének vizsgálata
A megjelenés éve: 2024
A konzulens intézetének neve: Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem Gazdaságtudományi Intézet
A konzulens tanszékének a neve: Mezőgazdasági és Élelmiszeripari Vállalati Gazdaságtan Tanszék

Kijelentem, hogy az általam benyújtott szakdolgozat 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 szellemitulajdonkezelési szabályzatában megfogalmazottak érvényesek.

Tudomásul veszem, hogy dolgozatom elektronikus változata feltöltésre kerül a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem MATER Hallgatói Dolgozatok repozitóriumba. 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 MATER Hallgatói Dolgozatok repozitóriumban.

Kelt: 2024 november 4.

Hallgató aláírása

NYILATKOZAT

Hári Olivér (hallgató Neptun azonosítója: QB9OXJ) konzulenseként nyilatkozom arról, hogy a szakdolgozatot áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A záródolgozatot/szakdolgozatot/diplomadolgozatot/portfóliót a záróvizsgán történő védeésre javaslom / nem javaslom¹.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem*²

Kelt: Gödöllő 2024. év november hó 4. nap


belső konzulens

¹ A megfelelő aláhúzendó.

² A megfelelő aláhúzendó.