

# **SZAKDOLGOZAT**

**Kácsor Éva**  
**Gazdálkodási és menedzsment szak**

**Gödöllő**  
**2025**



**Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem**

**Szent István Campus**

**Gazdálkodási és menedzsment szak**

**Egy választott vállalkozás versenyképességének,  
versenyhelyzetének vizsgálata**

***A Signdepot Europe Kft.***

**Belső konzulens:** **Dr. Turzai-Horányi Beatrix**  
egyetemi adjunktus

**Cégtulajdonos:** **Szabó Zsombor**

**Készítette:** **Kácsor Éva**  
IFL6Y0  
nappali

**Intézet/Tanszék:** Agrár- és Élelmiszergazdasági  
Intézet

**Gödöllő  
2025**

## Tartalomjegyzék

1	Bevezetés.....	5
2	Szakirodalmi áttekintés .....	7
2.1	A versenyképesség fogalma és meghatározása.....	7
2.2	A versenyelőny forrásai .....	7
2.3	A Porter-féle ötérfő modell és alkalmazása a versenystratégiákban .....	10
2.4	Versenyképességi stratégiák .....	11
2.5	Pestel-elemzés .....	12
2.6	SWOT-elemzés .....	15
2.7	A globalizáció hatása a KKV-k versenyképességére.....	16
3	Saját vizsgálat.....	18
3.1	A Signdepot Europe Kft. bemutatása.....	18
3.2	A versenyelőny forrásai .....	21
3.3	Porter ötérfő modelljének alkalmazása a vállalat versenyképességében.....	22
3.4	A vállalat SWOT-elemzése.....	23
3.5	A versenyképességre ható tényezők.....	25
3.6	A vállalat marketing stratégiája a versenyhelyzet fenntartása érdekében.....	27
3.7	A közvetlen és közvetett versenytársak elemzése.....	27
3.8	Kockázatok és lehetőségek a versenyhelyzetben.....	28
3.9	Innováció és digitalizáció szerepe a versenyelőny megőrzésében.....	29
4	Következtetések, javaslatok .....	31
5	Összefoglalás.....	32
6	Irodalomjegyzék.....	34
7	Táblázatok jegyzéke.....	36
8	Ábrák jegyzéke.....	37

## **Köszönetnyilvánítás**

Ezúton szeretném kifejezni őszinte hálámát mindazoknak, akik segítségükkel és támogatásukkal hozzájárultak szakdolgozatom elkészítéséhez.

Mindenekelőtt köszönettel tartozom konzulensemnek, **Dr. Turzai-Horányi Beatrix** tanárnőnek, aki tanóráin, illetve konzultációk során mindig nagy türelemmel fordult felém és minden kérdésemre rugalmasan reagált. Értékes szakmai iránymutatása, gyors és pontos válaszai, valamint bátorító hozzáállása sokat jelentettek számomra a dolgozat írása közben. Tanárnő támogatása nemcsak a szakmai fejlődésemet segítette, hanem megerősítette bennem azt is, hogy a kitartó munka mindig meghozza gyümölcsét.

Külön szeretném megköszönni a lehetőséget **Szabó Zsombornak**, a Signdepot Europe Kft. tulajdonosának, hogy idejét és tapasztalatát rendelkezésemre bocsátotta. Nem először fordultam hozzá segítségért, hiszen 2022-ben, a gazdasági ismeretek emelt szintű érettségi projekt munkám során szintén az ő vállalkozását választottam elemzésem témájául. Nagy öröm számomra, hogy most, egyetemi tanulmányaim lezárásaként ismét az ő cégét vizsgálhattam, és így láthattam a fejlődés útját, amin végig ment 3 év alatt.

Hálával tartozom továbbá mindazoknak a szakembereknek, akik közvetlenül vagy közvetve segítettek munkámat információval, tapasztalattal vagy tanácsokkal. Ezek az ismeretek nagyban hozzájárultak ahhoz, hogy átfogó és valós képet alkothassak a vállalatról.

# 1 Bevezetés

A globalizáció, a technológiai fejlődés és a piaci verseny folyamatos erősödése a vállalatok számára egyre nagyobb kihívást jelent. Ebben a dinamikus helyzetben alapvető fontosságú egy vállalkozás számára, hogy megőrizze versenyképességét és megfelelően helyezkedjen el a piaci versenyben. A versenyképesség lehetővé teszi egy vállalat számára, hogy előnyben részesüljön a versenytársakkal szemben, miközben megfelel a piaci követelményeknek és maximálisan kiaknázza a rendelkezésére álló erőforrásokat. (Chikán, 2008)

A versenyképesség megőrzése és erősítése összefügg azzal, hogy az adott vállalat mennyire nyitott az innováció és a rugalmasság felé. A gyorsan változó gazdasági és technológiai környezet folyamatos újításokat kíván. Azok a vállalatok, amelyek időben felismerik a változó piaci igényeket és képesek alkalmazkodni ezekhez, hosszú távon előnyösebb helyzetbe kerülhetnek. Ehhez elengedhetetlen a megfelelő piaci stratégia kialakítása, a költséghatékonyság fenntartása, valamint a vásárlói elégedettség folyamatos javítása.

A dolgozat a Signdepot Europe Kft. versenyképességének és versenyhelyzetének átfogó elemzését mutatja be. A kutatás során különböző elemzési eszközöket és módszereket alkalmazok, amelyek lehetővé teszik a vállalat versenyhelyzetének értékelését. Ezek alapján javaslatot is teszek a versenyképesség javítására. Elemzésem során az alábbi fő kérdésekre keresem a választ;

- Melyek a Signdepot Europe Kft. versenyképességét meghatározó legfontosabb tényezők?
- Hogyan pozicionálja magát a cég a versenytársakkal szemben?
- Milyen eszközöket használ versenyelőnye fenntartására?
- Milyen kihívásokkal és lehetőségekkel szembesül a vállalat a változó piaci környezetben?

A Porter-féle ötérfő modell segítségével értékelem a versenyhelyzetet, beleértve a piaci versenytársak, a beszállítók, a vevők, az új belépők és a helyettesítő termékek hatásait.

A Pestel-elemzés segít feltérképezni a külső környezeti hatásokat, melyek befolyásolják a Signdepot Europe Kft. működését. Átfogó képet nyújt, hogy a vállalat milyen külső tényezőkkel találkozhat, és ezek hogyan hatnak a versenyképességére.

A SWOT-elemzés folyamán a vállalat erősségeit, gyengeségeit, lehetőségeit és fenyegetéseit gyűjtöm össze. Segít a belső erőforrások és a külső környezet alapos megértésében, lehetővé

téve a vállalat számára, hogy tudatosan építse fel stratégiáját a versenyképesség növelése érdekében. Kiterjed a cég piaci pozíciójára és a termékek minőségére is, melyek kulcsfontosságúak a vállalat sikeres működése szempontjából.

A kutatás során interjúkat is készítünk a vállalat vezetőjével, hogy első kézből származó információkat gyűjtsünk a cég működéséről, stratégiáiról és kihívásairól. Az egész dolgozat írása során felhasználom a cég által nyújtott összes információt, hogy minél pontosabb képet kapjak az egyes elemzések során. A vizsgálat során szerzett eredmények nemcsak a vállalat jelenlegi helyzetének megértését segítik, hanem a jövőbeli fejlesztésekhez és stratégiákhoz is fontos alapot nyújtanak.

A Signdepot Europe Kft. vizsgálata azért is releváns, mert a vállalkozás jól tükrözi a hazai kis- és középvállalkozások előtt álló versenyhelyzeti kihívásokat. A dolgozat így nemcsak a konkrét vállalatra vonatkozóan adhat hasznos javaslatokat, hanem általánosan is rávilágíthat a kkv-k versenyképességének fenntartására és növelésére irányuló stratégiai lépésekre.

## **2 Szakirodalmi áttekintés**

### ***2.1 A versenyképesség fogalma és meghatározása***

A versenyképesség lényege, hogy egy vállalat mennyire tud hosszú távon sikeresen működni a piacon, alkalmazkodni a változó környezethez, és előnyt szerezni a riválisokkal szemben. Ez nem csupán az árakra vagy a termékminőségre épül, hanem a vállalat egész működésére. Milyen hatékonyan tudják kihasználni az erőforrásokat, az innovációt, illetve milyen gyorsan tudják felismerni és kielégíteni a folyamatosan változó fogyasztói igényeket. (Chikán, 2008)

A vállalati versenyképesség több szinten értelmezhető. Mikroszinten a vállalatok saját teljesítményét, hatékonyságát és piaci helytállását vizsgáljuk. Ide tartozik például, hogy mennyire tudnak költséghatékonyan működni vagy minőségi termékeket előállítani és az ügyfeleiket megtartani. A mikroszinten működő vállalatok versenyképessége jelentős hatást gyakorol a helyi gazdaságra, és kulcsszerepet játszik a foglalkoztatás növelésében, valamint a gazdasági növekedés előmozdításában. Mezoszinten az iparágak, klaszterek vagy régiók versenyképessége kerül előtérbe. Meghatározó elemei az együttműködés, az infrastruktúra és a helyi gazdasági kapcsolatok. Makroszinten az országok és gazdasági régiók teljesítményét vizsgáljuk. Olyan tényezők befolyásolják, mint az oktatás színvonala, a gazdaságpolitika, a munkaerőpiac és a nemzetközi kapcsolatok. Kulcsfontosságú tényezői a gazdasági stabilitás és növekedés, az infrastruktúra, az oktatás és munkaerőpiac, valamint a nemzetközi kapcsolatok. (Porter, 1990) (Chikán, 2008)

A metaszint ezeket a szinteket egyre inkább összekapcsolja. A globalizáció, a nemzetközi verseny és a gazdasági rendszerek közötti kölcsönhatásokat elemzi. Ez a szemlélet segít megérteni, hogy a lokális és globális folyamatok hogyan hatnak egymásra, és miként alakítják a vállalatok versenyképességét. (Szerb & Rideg, 2023)

### ***2.2 A versenyelőny forrásai***

A vállalatok piaci sikerének alapja, hogy képesek legyenek olyan előnyöket kialakítani, amelyek megkülönböztetik őket a versenytársaktól, és ezeket tartósan fenn is tudják tartani. A tartós versenyelőny három kulcsterületen épülhet fel: a termékek megkülönböztetése, a költségek leszorítása és az innováció. Ezek mind olyan stratégiai eszközök, amelyek lehetővé teszik, hogy egy cég kitűnjön a versenytársak közül, és stabil pozíciót építsen a piacon.

A termékdifferenciálás célja, hogy a vállalat kínálata valamilyen módon eltérjen a versenytársakétól. Ezt elérheti magasabb minőséggel, egyedi megjelenéssel, különleges funkciókkal vagy kiegészítő szolgáltatásokkal. Ez lehetővé teszi, hogy a fogyasztók az ár mellett az élményt és a megbízhatóságot is értékeljék. (Tóth, et al., 2024)

A kiemelkedő minőségű termékek magasabb fogyasztói elégedettséget eredményeznek, ezáltal növelve a vásárlói hűséget. Emellett a dizájn és az esztétika is kulcsfontosságú szerepet játszik. Egy esztétikailag vonzó vagy formatervezett termék gyakran döntő tényező lehet a vásárlási döntés során. A technológiai innováció révén a vállalatok új technológiák alkalmazásával egyedülálló funkciókat vagy jobb teljesítményt kínálhatnak a fogyasztóknak, ami szintén hozzájárul a termékek vonzerejének növeléséhez. (Reketye, 2024)

A költségelőny ezzel szemben arra épül, hogy a vállalat alacsonyabb költséggel tudja előállítani termékeit vagy szolgáltatásait. Ezt elérheti optimalizált gyártási folyamatokkal, jobb logisztikai rendszerekkel, vagy a méretgazdaságosság kihasználásával. A költségvető stratégia különösen azokban az iparágakban sikeres, ahol a vásárlók erősen árérzékenyek.

A termelékenység és hatékonyság szintén kulcsszerepet játszik a költségek csökkentésében. Az optimalizált gyártási folyamatok, az automatizáció és a munkafolyamatok folyamatos javítása hozzájárulhatnak a termelési költségek csökkentéséhez. Emellett az energiahatékonyság növelése és a munkaerő termelékenységének javítása szintén lényeges tényezők. (Reketye, 2024)

A vállalatok alacsony beszerzési költségeket érhetnek el a nagy mennyiségben történő alapanyag-beszerzés révén. Ez lehetővé teszi számukra, hogy kedvezőbb árakat alkudjanak ki a szállítóikkal, így tovább csökkenthetik a termelési költségeiket. A logisztikai hatékonyság javítása - például a szállítási és raktározási folyamatok optimalizálásával - szintén hozzájárulhat a logisztikai költségek jelentős csökkentéséhez, ami elősegíti az árak mérséklését.

Az alacsonyabb költségek lehetőséget adnak a vállalat számára, hogy olcsóbban kínáljon termékeit. Ez különösen fontos lehet azokon a piacokon, ahol az árérzékeny fogyasztók dominálnak. Ezzel a stratégiai előnnyel a vállalat szélesebb vásárlói réteget célozhat meg, és nagyobb piaci részesedést szerezhet. (Reketye, 2024)

Azonban a költségelőny fenntartása folyamatos fejlesztést és optimalizálást igényel. A versenytársak gyorsan utánozhatják az alacsony árstratégiát, ha nem sikerül megőrizni a

hatékonysági előnyöket. Ezért a költségelőny stratégiai előnye gyakran kombinálódik más tényezőkkel, mint például az innováció vagy a termékdifferentiálás.

A harmadik pillér az innováció, amely nemcsak új termékek kifejlesztését jelenti, hanem a meglévő folyamatok és technológiák megújítását is. Nemcsak a technológiai fejlődésben nyilvánul meg, hanem a vállalati folyamatok, a marketing, az ügyfélélmény és az üzleti stratégia újragondolásában is.

Az innováció számos formában megjelenhet, amelyek mind hozzájárulnak a vállalatok versenyképességének növeléséhez. Az egyik legfontosabb forma a termékinnováció, amely új termékek kifejlesztésével vagy a meglévő termékek jelentős fejlesztésével valósul meg. Ezzel a vállalatok új piaci szegmenseket érhetnek el, vagy nagyobb értéket nyújthatnak meglévő ügyfeleik számára. (Reketye, et al., 2022)

A folyamatinnováció is kiemelkedő szerepet játszik. A belső folyamatok innovációja - például a gyártási technológiák korszerűsítése vagy a logisztika optimalizálása - jelentős költségcsökkentést és hatékonyságnövelést eredményezhet. Ezen kívül az üzleti modell innováció, amely a vállalat működési modelljének újragondolását jelenti.

A marketinginnováció szintén kulcsszerepet játszik a piaci megkülönböztetésben. Az új kommunikációs csatornák, digitális kampányok és személyre szabott ügyfélélmények révén a vállalatok közvetlenebb és hatékonyabb kapcsolatot építhetnek ki a fogyasztókkal. Az innovatív marketingstratégiák lehetőséget nyújtanak a vállalatok számára, hogy új módon ériék el közönségüket és megerősítsék márkájukat, ezáltal jelentős versenyelőnyt nyújtva számukra. (Reketye, 2024)

Az innováció különösen fontos azokban az iparágakban, ahol a technológiai fejlődés gyors ütemű, és a fogyasztók elvárják, hogy a vállalatok folyamatosan újítsanak. Az innovációval a vállalat új piaci lehetőségeket teremt, megelőzi a versenytársait, és hosszú távú sikerre tehet szert. (Reketye, 2024)

A globális lézerjelölőgépi piac 6-8%-os éves növekedést mutat. Ennek a legfőbb mozgatórugója az innováció és az ipari automatizáció fejlődése. Az innováció nemcsak a berendezések teljesítményében jelenik meg, hanem a szoftveres irányítás, az automatizált beállítás és a digitális adatkezelés területén is. A gyártók célja a folyamatos új technológiai megoldások keresése, miközben az energia- és költséghatékonyság is maximálisan figyelembe van véve. A vállalatok törekednek arra, hogy a lézeres technológiákat okosgyártási rendszerekbe

integrálják. Ezzel csökkenthető a hibalehetőségek aránya, illetve a termelékenység is növelhető. (Laser, 2024) (HeatSign, 2024)

### ***2.3 A Porter-féle ötérfő modell és alkalmazása a versenysztratégiákban***

Michael E. Porter ötérfő modellje (1. ábra). az egyik legismertebb eszköz a vállalatok versenyhelyzetének elemzésére. Öt tényezőt vizsgál, amelyek meghatározzák egy iparág versenyintenzitását és a vállalat piaci mozgásterét. (Balaton, et al., 2010) (Porter, 2008)

A versenytársak közötti versengés mértékét befolyásolja a piac telítettsége, a termékek hasonlósága és a növekedési ütem. Akkor a legerősebb, ha sok szereplő működik hasonló termékekkel, és emiatt az árak, a minőség vagy a szolgáltatások terén kell folyamatosan megkülönböztetniük magukat. Ha a piacon gyorsan növekvő kereslet van, a vállalatok hajlamosak lehetnek kevesebb figyelmet fordítani a versenyre. Viszont, ha a piac stagnál vagy zsugorodik, akkor a verseny intenzívebbé válik. (Blahó, et al., 2019)

A második az új belépők fenyegetése, ami attól függ, hogy mennyire könnyű vagy nehéz belépni az adott iparágba. Ha a piacra lépéshez alacsonyak a korlátok - például nem kell speciális tudás vagy nagy tőke -, akkor az új szereplők gyorsan megjelenhetnek, ezzel növelve a versenyt. A vállalatoknak ezért fontos, hogy megőrizték vagy növeljék a belépési korlátokat, hogy megakadályozzák az új szereplők piacra lépését. Ezt például azzal érhetik el, hogy szabadalmakat szereznek, erősítik a márkájukat, vagy költségelőnyre tesznek szert, amely lehetővé teszi számukra, hogy alacsonyabb árakat kínáljanak, így elriasztják az új belépőket.

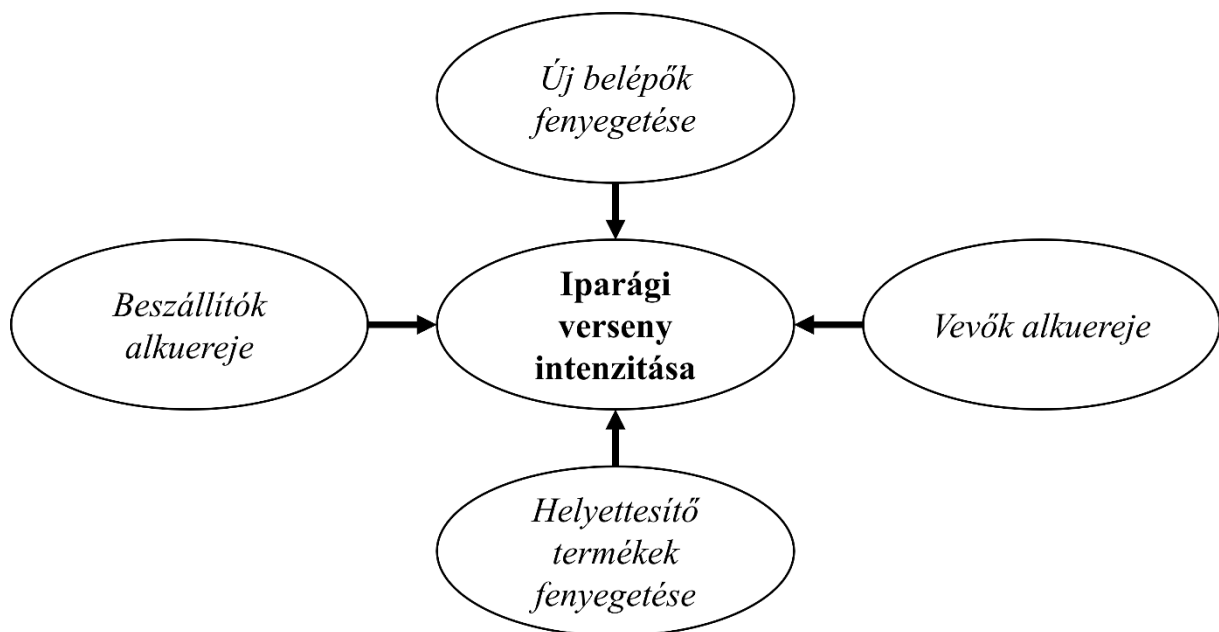
A beszállítók alkuereje akkor jelent kihívást, ha kevesen vannak, vagy ha egyedi, nehezen helyettesíthető terméket szállítanak. A beszállítók kihasználhatják ezt a helyzetet, és magasabb árakat kérhetnek a termékeikért, akár korlátozhatják is a vállalatok hozzáférését a szükséges alapanyagokhoz. A vállalatok ezt ellensúlyozhatják azzal, hogy több beszállítóval dolgoznak, vagy hosszú távú megállapodásokat kötnek. (Porter, 2006)

A vevők alkuereje szintén befolyásoló tényező a piacon. Ha a vásárlók erősen koncentráltak - például nagykereskedők -, akkor könnyebben érhetnek el számukra kedvező feltételeket. A vállalatok számára fontos, hogy növeljék a vásárlói lojalitást, például lojalitási programokkal, minőségi garanciákkal, vagy a vásárlói élmény fokozásával, mivel ezekkel képesek ellensúlyozni a vásárlók alkuerejét.

A vállalatok emellett a differenciálás stratégia alkalmazásával is megpróbálhatják csökkenteni a vásárlók alkupozícióját, például egyedi, személyre szabott termékekkel, amelyeket nem lehet könnyen helyettesíteni a versenytársak termékeivel. (Porter, 2006)

A helyettesítő termékek veszélye akkor magas, ha más iparágak hasonló szükségleteket elégítenek ki olcsóbban vagy kényelmesebben. Ez arra ösztönzi a vállalatokat, hogy folyamatosan fejlesszék termékeiket, és értéknövelt megoldásokat kínáljanak, amelyekkel nehezebb őket kiváltani. (Porter, 2008)

A modell segítségével a vállalat pontos képet kaphat az iparág működéséről, azonosíthatja a versenyt formáló tényezőket, és ez alapján választhat megfelelő stratégiát. A költségvetés, differenciálás és a fókuszált piacra lépés mind olyan stratégiai irányok, amelyekkel egy cég reagálhat az iparági nyomásra. A cél, hogy a vállalat felismerje saját erősségeit és ezeket előnnyé alakítsa.



1. ábra Porter 5 erő modellje (Forrás <https://quantive.com/resources/articles/porters-5-forces> - 2025.02.26.)

## 2.4 Versenyképességi stratégiák

A vállalatok a versenytársakkal való rivalizálásra különböző versenyképességi stratégiákat alkalmazhatnak. A leggyakoribb a költségvetés, ahol a vállalatok költségeiket minimalizálják. Alacsony áron tudják kínálni termékeiket, ezáltal vonzó alternatívát

biztosítanak. Jól alkalmazható olyan iparágakban, ahol alacsony árak dominálnak, és a vásárlói döntések az árak alapján történnek.

Az öterő modell alapján a költségvetési stratégia akkor lesz sikeres, ha a versenytársak között magas a rivalizálás, és a vásárlók alkupozíciója erős. A vállalatok, akik képesek alacsony költségek mellett versenyezni, képesek lesznek fenntartani a versenyképességüket és megőrizni piaci pozíciójukat a versenytársak erős konkurenciája mellett. (Rideg, 2022)

A másik gyakori stratégia a differenciálás, amelyben a vállalatok egyedi jellemzőkkel látják el termékeiket. Ilyen lehet például a prémium minőség, az innovatív technológia, vagy a vásárlói élmény fokozása. A prémium márkák, a technológiai újítások vagy a személyre szabott szolgáltatások mind a differenciálás eszközei, amelyekkel a vállalatok megerősíthetik pozícióikat. (Porter, 2006)

A vállalatok számára egy másik lehetőség a kombinált stratégia, amely a költségvetés és a differenciálás elemeit egyaránt hordozza. Ez a stratégia abban az esetben hasznos, ha a vállalatok a versenytársak alacsony árait és a vásárlók magas igényeit egyaránt figyelembe tudják venni. Lehetővé teszi, hogy a vállalatok egyszerre legyenek költséghatékonyak és egyedi értéket kínáljanak a vásárlóknak. (Rideg, 2022)

## ***2.5 Pestel-elemzés***

A makrokörnyezeti tényezőket a PESTEL-elemzés foglalja össze (2. ábra). Vizsgált tényezői átfogó képet nyújtanak egy vállalkozás működésére ható külső környezeti elemekről. Ezeket nem képes közvetlenül befolyásolni, de jelentős mértékben meghatározzák a szervezet stratégiáját és sikerét.



2. ábra Pestel-elemzés (Forrás: <https://360-marketing.hu/blog/pestel-elemzes-jelentes/> - 2025.09.05.)

A politikai környezet közvetlenül hat a vállalkozásokra a kormányzati döntéseken, az adózási rendszeren és az állam stabilitásán keresztül. Például egy stabil politikai környezet elősegíti a beruházások növekedését, míg egy instabil helyzet kockázatokat jelent. Emellett az állami támogatások és a szabályozások (például a környezetvédelmi előírások) szintén befolyásolják a vállalkozások működését. (Chikán, 2008)

A gazdasági tényezők, mint a GDP-növekedés, infláció, munkanélküliségi ráta, kamatlábak, devizaárfolyamok, jelentős hatással vannak a vállalkozások piaci lehetőségeire. Például egy gazdasági válság időszakában a fogyasztói kereslet visszaeshet, ami szűkíti a piacot. Eközben egy növekvő gazdaság kedvező feltételeket teremthet az új beruházásokhoz.

A technológiai fejlődés hatással van az üzleti folyamatokra, az innovációs lehetőségekre és a versenyképességre. Európa-szerte meghatározó trend a technológiai fejlődés és az ipari automatizáció a reklám és lézertechnológiai iparágakban. Az új technológiák (például a mesterséges intelligencia vagy az IoT (Internet of Things)) új piacokat teremthetnek, miközben a régi üzleti modelleket elavulttá tehetik. Az adaptáció és a technológiai befektetések hiánya viszont hosszú távú versenyhátrányt okozhat. (VDMA, 2025)

A társadalmi tényezők a demográfiai változások, fogyasztói szokások, kulturális trendek és életstílusok alakulását foglalják magukban. A fogyasztói igények megértése kulcsfontosságú,

különösen olyan dinamikusan változó területeken, mint a fenntarthatóság vagy az egészségtudatos életmód iránti kereslet növekedése. (Chikán, 2008)

A környezeti szempontok egyre fontosabb szerepet játszanak, különösen a klímaváltozás és a fenntarthatóság miatt. A vállalkozásoknak alkalmazkodniuk kell a szigorú környezetvédelmi szabályozásokhoz. Egyre nagyobb nyomás nehezedik rájuk, hogy csökkentsék ökológiai lábnyomukat. Azok a cégek, amelyek fenntartható megoldásokat alkalmaznak, jelentős piaci előnyre tehetnek szert. (Yusop, 2018)

A jogi szabályozás kiterjed az adózásra, a munkajogra, a fogyasztóvédelmi előírásokra és a szellemi tulajdon védelmére. Egy vállalkozás működése szempontjából kritikus a jogszabályok ismerete és betartása, mivel az ezekből fakadó jogi problémák komoly költségekkel járhatnak.

A versenyelőny szempontjából a PESTEL-elemzés segít az üzleti döntéshozóknak abban, hogy lépéselőnyben maradjanak a versenytársaikkal szemben. Az új technológiai trendek felismerése, a fenntarthatóság iránti növekvő kereslet figyelembevétele, vagy a jogi környezet változásaira való gyors reagálás mind olyan tényezők, amelyek lehetőséget adnak a piacon való előny megszerzésére. Azok a vállalkozások, amelyek képesek gyorsan alkalmazkodni a külső környezethez, jelentős versenyelőnyre tehetnek szert, mivel gyorsabban képesek reagálni a piac igényeire. (Chikán, 2008)

## 2.6 SWOT-elemzés

A vállalat erősségeit, gyengeségeit, lehetőségeit és fenyegetéseit az 1. táblázat mutatja be.

A SWOT-elemzés abban segíti a vállalatokat, hogy átlássák saját erőforrásaikat és a külső környezet lehetőségeit, így megalapozottabb döntéseket hozhatnak. (Pató Gáborné Dr. Szűcs, et al., 2016)

1. táblázat SWOT elemzés (Forrás: <https://promanconsulting.hu/swot-elemzes/> - 2025.02.26.)

	<b>Hasznos</b>	<b>Veszélyes</b>
<b>Belső tényezők</b>	<b>Erősségek</b> <b>(Strengths)</b>	<b>Gyengeségek</b> <b>(Weaknesses)</b>
<b>Külső tényezők</b>	<b>Lehetőségek</b> <b>(Opportunities)</b>	<b>Fenyegetések</b> <b>(Threats)</b>

A vállalatok belső környezetében azonosított erősségek azok az előnyös tényezők, amelyek segítik a vállalat versenyképességét. Ezek lehetnek például a vállalat márkája, piaci pozíciója, erős pénzügyi háttér, innovatív technológiák, képzett munkaerő vagy az erős ügyfélkapcsolatok. Az erősségek tudatosítása lehetővé teszi a vállalat számára, hogy maximálisan kihasználja ezeket az előnyöket, és erősítse versenyhelyzetét. (Sarsby, 2016)

A gyengeségek azokat a tényezőket jelentik, amelyek hátrányosak a vállalat működésében, és gátolhatják a hosszú távú siker elérését. Ilyenek lehetnek a gyenge pénzügyi helyzet, az alacsony márkamegbecsülés, a korszerűtlen technológiai háttér, a nem megfelelő munkaerő vagy a szűk termékportfólió. A gyengeségek felismerése kulcsfontosságú a vállalat számára, hogy elkerülje a kudarokat, és erőforrásait megfelelően allokálja a fejlesztésre. (Rekettye, et al., 2022)

A piacon megjelenő új lehetőségek elemzése segít a vállalatoknak felismerni azokat a kedvező körülményeket, amelyek új piacok, termékek vagy szolgáltatások bevezetését teszik lehetővé.

Ilyenek lehetnek az iparági trendek, technológiai fejlődés, változó fogyasztói igények, a jogszabályi környezet kedvező alakulása, vagy a gazdasági fellendülés. A lehetőségek gyors felismerése és kiaknázása döntő szerepet játszhat a vállalat növekedésében és sikerében. (Chikán, 2008)

A fenyegetések olyan külső tényezők, amelyek veszélyeztethetik a vállalat működését és versenyképességét. Ilyenek lehetnek a piacon megjelenő új versenytársak, a jogszabályi változások, gazdasági válságok, a technológiai fejlődés elmaradása vagy a természeti katasztrófák. A fenyegetések felismerése segíti a vállalatot abban, hogy felkészülhessen az esetleges problémákra, és megtegye a szükséges lépéseket a kockázatok minimalizálása érdekében.

A SWOT elemzés egy rendkívül értékes eszközként szolgál a stratégiai tervezésben, mivel segít a vállalatoknak a belső és külső környezetük alapos megértésében. Az elemzés lehetővé teszi, hogy a vezetők világosan lássák, miben erősek, miben gyengék. Hogyan tudják kihasználni a piaci lehetőségeket, miközben védekeznek a fenyegetésekkel szemben. Ezen kívül segít a vállalkozások számára abban, hogy a versenyelőnyt a megfelelő irányba irányítsák, és olyan stratégiákat dolgozzanak ki, amelyek figyelembe veszik a jelenlegi környezeti tényezőket.

A SWOT elemzés nem csupán egyszeri feladat, hanem folyamatosan alkalmazható eszköz. Az üzleti környezet gyors változása miatt érdemes a SWOT elemzést időről időre frissíteni, hogy a vállalatok mindig naprakészen alkalmazkodjanak a változó feltételekhez. (Kotler & Keller, 2022)

## ***2.7 A globalizáció hatása a KKV-k versenyképességére***

A globalizáció napjainkra a gazdasági élet egyik legfontosabb hajtóerejévé vált. Átalakította a gazdasági szereplők működését és lehetőségeit világszerte. A nemzetközi piacok összekapcsolódása, a technológiai fejlődés felgyorsulása, valamint az információáramlás korábban soha nem látott mértéke mind hozzájárultak ahhoz, hogy a kis- és középvállalkozások (KKV-k) is új kihívásokkal és lehetőségekkel szembesüljenek. (Cséfalvay, 2004)

A globalizáció révén a kkv-k számára új piacok nyílnak meg, lehetőséget teremtve termékeik és szolgáltatásaik exportjára. Ez különösen fontos a növekedés és a diverzifikáció szempontjából. A nemzetközi verseny ösztönzi a vállalkozásokat a technológiai fejlesztésekre és az innovációra, ami hozzájárulhat a termelékenység és a versenyképesség növeléséhez. A globalizáció elősegíti a nemzetközi üzleti kapcsolatokat és szövetségek kialakulását, amelyek

révén a kkv-k hozzáférhetnek új erőforrásokhoz, tudáshoz és piacokhoz. (Lengyel & Rechnitzer, 2004)

A nemzetközi piacok összekapcsolódása új lehetőségeket nyit a kkv-k számára, ugyanakkor nagyobb versenyhelyzetet is teremt. Azok a vállalatok maradnak versenyben, amelyek képesek gyorsan reagálni a globális trendekre és a technológiai fejlődésre.

A globális piacokon való versenyhez gyakran jelentős beruházásokra van szükség, amelyek finanszírozása nehézséget okozhat a kkv-k számára. Az Európai Regionális Fejlesztési Alap (ERFA) támogatásai ugyan segíthetnek, de ezek hatékonysága változó. A globalizáció gyors változásokat hoz a piaci környezetben, amelyekhez a kkv-knak rugalmasan kell alkalmazkodniuk. Ez különösen igaz a technológiai fejlődésre és a fogyasztói igények változására. (EU Pályázati Portál, dátum nélk.)

A globalizáció hatásai azonban nem korlátozódnak csupán gazdasági tényezőkre. A kulturális különbségek, az eltérő fogyasztói igények és a fenntarthatósági szempontok is befolyásolják a kkv-k működését. Azok a vállalkozások, amelyek képesek alkalmazkodni a gyorsan változó piaci környezethez, kihasználhatják a globalizáció előnyeit, míg a felkészületlen cégek könnyen kiszorulhatnak a piacról. (Európai Számvevőszék, 2022)

Magyarországon a kkv-k jelentős szerepet játszanak a gazdaságban, de versenyképességük növelése érdekében számos kihívással kell szembenéznük. Az ERFA támogatásai hozzájárulnak a kkv-k versenyképességének javításához, de a támogatások hatékonysága függ a programok kialakításától és a vállalkozások felkészültségétől. (Európai Számvevőszék, 2022)

### **3 Saját vizsgálat**

Ebben a fejezetben a saját vizsgálatom eredményeit mutatom be, amelyeket a vállalatról szerzett tapasztalataimra alapozok. Az információkat a cég tulajdonosától (Szabó Zsombor) kapott dokumentumokból, személyes interjúkból és a vállalatnál szerzett közvetlen tapasztalatokból gyűjtöttem össze. A vizsgálat célja, hogy a valós működésre és a belső folyamatokra támaszkodva átfogó képet adjon a cégről.

#### ***3.1 A Signdepot Europe Kft. bemutatása***

A vizsgált vállalat, a Signdepot Europe Kft., a magyar reklám- és lézertechnikai iparág egyik meghatározó szereplője. Az alábbiakban bemutatom a fejlődését és működését.

A cég elődje Szabó Zsombor alapításával 2005-ben indult Jászberényben. Kezdetben a vállalkozás a lakásán működött, és kizárólag szélesformátumú nyomtatók alkatrészeinek importjával foglalkozott. Ezeket webáruházon keresztül értékesítette. Az alapító felismerte a piacon jelentkező keresletet és a kínálat hiányosságait, ezért fokozatosan bővítette a termékínálatot. A nyomtatók mellett hamarosan laminálógépek, vágóplotterek és egyéb nyomtatástechnikai berendezések is helyet kaptak a palettán.

2007-ben a növekvő forgalom lehetővé tette, hogy a cég egy 100 m<sup>2</sup>-es ingatlanba költözzön Jászberényben, amelyet telephelyként használtak. Az új helyszínen egy iroda, egy kisebb bemutatóterem és egy raktár kapott helyet, és a vállalkozás három fővel kezdte meg működését. Ebben az időszakban az online marketing stratégia maradt a cég fő reklámeszköze, amit az alapító maga kezelt.

2008-ban a vállalkozás kft.-vé alakult, és ezzel párhuzamosan egyre professzionálisabbá vált. A cég növekedésének következő mérföldköve 2011-ben következett, amikor egy sikeres uniós pályázatnak köszönhetően új, 500 m<sup>2</sup>-es telephelyet építettek Jászberényben. Az Alkotás utcai létesítmény modern bemutatóteremmel, nagyobb raktárkapacitással és irodákkal várta az ügyfeleket. Ez a bővítés lehetővé tette, hogy a cég nagyobb értékű berendezések forgalmazására is leszerződjön, és növelje munkavállalói létszámát tíz főre.

Az évek során folyamatosan fejlesztette szervezeti struktúráját, kialakítva az értékesítés, ügyfélszolgálat, szerviz és raktározás különálló részlegeit. A cégvezetés prioritása mindig a világos kommunikáció és a hatékony vállalatirányítás volt, amelyet szabályzatokkal és integrált ERP rendszerekkel támogattak.

Napjainkra a magyar reklámgrafikai és ipari lézeres piac vezető szereplőjévé vált. A vállalat egyaránt kiemelt figyelmet fordít a belföldi és külföldi terjeszkedésre. Ennek jegyében Szlovéniában már megalapítottak egy céget, és tervezik a szlovén piacra való belépést. Ez a lépés is jól tükrözi a cég folyamatos fejlődését, amely a piac igényeire való gyors reagáláson, minőségi termékek forgalmazásán és innovatív megoldásokon alapul.

2024 elején jelentős infrastrukturális fejlesztést hajtott végre, hogy lépést tartson növekvő forgalmával és logisztikai igényeivel. A régi telephely közelében egy 1000 m<sup>2</sup>-es, modern raktár- és irodacsarnok épült, amely nemcsak a logisztikai folyamatokat tette hatékonyabbá, hanem elegendő munkaterületet biztosított az új kollégák számára is. A régi telephely átalakult, és kizárólag bemutatóteremként funkcionál, tágasabb, felújított környezetben. Ez az új bemutatótér lehetővé teszi az értékesítési csapat számára, hogy a termékbemutatókat még professzionálisabb módon végezzék, hozzájárulva a cég piaci pozíciójának erősítéséhez.

A cég két fő üzletágban van jelen: reklámgrafikai berendezések és ipari lézeres technológiák értékesítése terén. Mindkét területen széles termékkínálattal és magas színvonalú szolgáltatásokkal áll ügyfelei rendelkezésére.

A reklámgrafikai üzletág a könnyűipari szektorhoz kapcsolódik, ahol elsősorban nyomdák és reklámgrafikai cégek alkotják a célcsoportot. Az üzletág kínálatában szerepelnek szélesformátumú tekerces nyomtatók, amelyek a nagy formátumú nyomtatási igényeket szolgálják ki. A textilnyomtatás területén elérhetők a DTG (Direct to Garment) nyomtatók, amelyek közvetlenül textíliákra nyomtatnak. Hasonlóképpen, a DTS (Direct to Substrate) tárgyinyomtatók a közvetlen nyomtatást teszik lehetővé különböző tárgyakra.

A termékkínálat részei továbbá a DTF (Direct to Film) transzferyomtatók, amelyek speciális filmalapú nyomtatási technológiát kínálnak, valamint a szublimációs nyomtatási rendszerek, amelyek hő által rögzített színeket biztosítanak textíliákon és más anyagokon. A nyomtatási folyamatok kiegészítésére a vállalat különféle finishing berendezéseket is forgalmaz, mint például vágóasztalokat, laminálógépeket, ponyvahegesztőket és kasírozó gépeket. Ezen eszközök mellett a reklámgrafikai és nyomdai munkákhoz szükséges alapanyagok széles választéka is elérhető.

Az ipari lézeres üzletág a nehézipar szereplőire fókuszál, különösen a fémmegmunkálással foglalkozó vállalkozásokra. A kínálatban megtalálhatók a fiber sík lézervágó gépek, amelyek pontos és gyors vágást tesznek lehetővé sík anyagokon. Hasonlóan fontosak a fiber 3D cső- és zártszelvényvágó gépek, amelyek komplex formák megmunkálására alkalmasak. A cég

továbbá élhajlító gépeket is forgalmaz, amelyek a fémlemez-megmunkálási folyamatokat egészítik ki. A termékpalettát fiber lézerhegesztő gépek és CO2 könnyűipari lézergravírozók teszik teljessé, amelyek precíziós gravírozási és vágási feladatokat látnak el.

Az értékesített termékekhez kapcsolódóan átfogó szolgáltatásokat is nyújt, beleértve az értékesítés utáni támogatást és a szervizelést. Ez a széles körű termékkínálat és szolgáltatási paletta lehetővé teszi, hogy a cég hatékonyan szolgálja ki ügyfeleit mindkét üzletágban.

A vállalat szervezeti felépítése jól strukturált, a különálló funkcionális egységek hatékony együttműködésére épül. A cégvezetés központi szerepet játszik a stratégiai döntéshozatalban és a vállalat irányításában, miközben a szabályzatok és vállalatirányítási rendszerek biztosítják az átlátható működést.

Az értékesítési osztály felelős a termékek és szolgáltatások értékesítéséért. Ez magában foglalja az üzletkötéseket, az árajánlatok készítését és az ügyfelekkel való kapcsolattartást. Az értékesítők munkáját egy ügyfélkapcsolat-kezelő (CRM) rendszer támogatja, amely megkönnyíti az ügyfeladatok nyilvántartását és az értékesítési folyamatok után követését.

Az ügyfélszolgálati csapat elsődleges feladata az ügyfelek támogatása, a beérkező kérdések és problémák kezelése. Az ügyfélszolgálati folyamatok zökkenőmentességét korszerű digitális eszközök és rendszerek segítik.

A szervizszolgáltatás szintén fontos része a vállalat működésének. Ez a részleg biztosítja az eladott berendezések karbantartását, javítását és az ügyfelek technikai támogatását. A szakemberek alapos képzése garantálja a minőségi munkát.

A raktározási osztály felelős a készletek kezeléséért és a logisztikai folyamatokért. A raktári munkafolyamatok egy integrált vállalatirányítási rendszer (ERP) segítségével zajlanak, amely biztosítja a hatékony készletkezelést és a megrendelések pontos teljesítését.

A vállalat működési modellje a modern technológia alkalmazására épül, amely az ERP és CRM rendszerek mellett a marketing- és disztribúciós folyamatokban is megjelenik. Az egységek közötti szoros együttműködés, a pontosan meghatározott feladatkörök és az automatizált rendszerek kombinációja biztosítja a vállalkozás hatékony és ügyfélközpontú működését.

Az innovatív megoldások és a piac igényeire való gyors reagálás révén mára fontos piaci szereplővé vált Magyarországon. Telephelyei jól felszerelt bemutatóteremmel, raktárral és irodákkal rendelkeznek, amelyek lehetővé teszik az ügyfelek igényeinek teljes körű

kielégítését. A cég nagy hangsúlyt helyez az online marketingre és a hatékony ERP rendszerek alkalmazására, amelyek támogatják a disztribúciós és ügyfélkezelési folyamatait.

### ***3.2 A versenyelőny forrásai***

A Signdepot Europe Kft. versenyelőnyeinek meghatározó forrásai szervesen összefonódnak a vállalat stratégiai szemléletmódjával, amely hosszú távon a piacvezető pozíció megerősítését célozza. A társaság sikerének egyik alapvető pillére az átgondolt és folyamatosan bővülő termékportfólió, amely a reklámgrafikai berendezésektől kezdve az ipari lézeres megoldásokig öleli fel az ágazat legmodernebb technológiáit. Az új termékek bevezetése nemcsak a piaci igényekre való gyors reagálást támogatja, hanem a vállalat rugalmasságát és versenyképességét is megalapozza. Ez a dinamizmus kulcsszerepet játszik abban, hogy képes legyen megfelelni a különböző ügyfélkörök eltérő elvárásainak. Legyen szó a reklámgrafikai ágazat mikro- és kisvállalkozásairól, vagy a fémmegmunkálás iparági szereplőiről.

A vállalat működésének alapja a kiváló ár-érték arányra épülő termékpolitika, amely gondosan kialakított beszállítói kapcsolatokkal és költségoptimalizálással egészül ki. Ez a megközelítés nemcsak a versenyképes árképzést támogatja, hanem hozzájárul a vásárlói hűség erősítéséhez is. Árpolitikát tekintve kiemelkedő vevőkedvezményeket kínál a vállalat fogyasztói számára. Ha egy adott vevő, a bázisévben (előző év) elér egy adott vásárlási forgalmat, akkor bekerül a Silver kategóriába, ahol 5% kedvezmény illeti meg a legtöbb alapanyagból a tárgyévben (aktuális év). Ha egy meghatározott nagyobb forgalmat érnek el, akkor pedig Gold, mely 10% kedvezményt jelent. A kedvezmény sáv minden évben, január első napjaiban kerül kalkulálásra, a vevői forgalmak ellenőrzését követően. Ezzel a marketing megoldással növelhető a vevők vásárlási hajlama. E mellett természetesen árcsökkentések, szezonális árleszállítások és termékforgalom alapján árcsökkentés vagy növelés is előfordul. Továbbá konkurens monitoringot is végez a cég, a versenyképesség fenntartása érdekében.

A vállalat versenyelőnyeinek lényeges eleme a professzionális értékesítési csatornák alkalmazása, amelyek magukban foglalják a webáruházat és a személyes értékesítést is. Az ERP-rendszer integrációja lehetővé teszi a folyamatok átlátható és hatékony kezelését. Gyorsá teszi a rendelések feldolgozását, minimalizálja a hibalehetőségeket, és támogatja a készletgazdálkodást. Ezzel párhuzamosan a CRM-rendszer biztosítja, hogy az értékesítő munkatársak a lehető legszemélyesebb és legprofesszionálisabb módon tudják kiszolgálni az ügyfeleket, megteremtve ezzel a bizalom és az elégedettség alapjait.

A marketingstratégia szintén fontos támpillér a versenyelőny megteremtésében. Az online marketing eszközök, mint a Google Ads, a Facebook-hirdetések és a direkt marketing kampányok mellett a cég nagy hangsúlyt helyez a szakmai kiállításokon való részvételre, valamint a releváns szaklapokban megjelenő PR-cikkekre. Ezek a tevékenységek nemcsak a márka ismertségét növelik, hanem erősítik a vállalat hitelességét és szakmai reputációját is. A marketingkampányok átgondolt tervezése, valamint az állandó adatvezérelt elemzések segítik a céget abban, hogy mindig releváns és hatékony üzenetekkel érje el célközönségét.

A digitalizáció és az innováció iránti elhivatottság szintén hozzájárul a vállalat sikeréhez. A legmodernebb technológiák alkalmazása, mint az ERP- és CRM-rendszerek, valamint az állandó informatikai fejlesztések nemcsak a belső folyamatok hatékonyságát növelik, hanem a piaci rugalmasságot is biztosítják. Ez a proaktív szemlélet lehetővé teszi, hogy gyorsan alkalmazkodjon a változó piaci környezethez és megőrizze versenyképességét.

Nem utolsó sorban az emberi erőforrások jelentős mértékben hozzájárulnak a versenyelőnyhöz. A magasan képzett, tapasztalt és elhivatott munkatársak biztosítják, hogy a vállalat ügyfelei mindig a legmagasabb színvonalú szolgáltatásban részesüljenek. A folyamatos belső képzések és a dolgozók szakmai fejlődésének támogatása olyan stabil alapot teremt, amelyre a cég hosszútávú stratégiai tervei építhetők.

### ***3.3 Porter ötérfő modelljének alkalmazása a vállalat versenyképességében***

Az iparági verseny intenzitása a reklámgrafikai és ipari lézeres technológiák piacán kimagaslóan nagy. A szektorban több meghatározó szereplő is jelen van, akik hasonló technológiai színvonalat kínálnak, és emiatt az árverseny és a minőség egyaránt fontos szerepet játszik. Az átfogó termékportfólió, hűségprogramok és az ügyfélcentrikus szolgáltatások mind hozzájárulnak a kiemelkedő versenyelőny megtartásához. A piacon maradás és a folyamatos fejlődés érdekében a cég rendszeresen investál innovatív technológiákba, valamint az online marketingtevékenység és a szakmai kiállításokon való részvétel erősítésébe.

Az új belépők fenyegetése az iparág belépési korlátjainak köszönhetően meglehetősen korlátozott. A reklámgrafikai és ipari lézeres technológiákhoz szükséges beruházások magas költségűek, továbbá a széleskörű technológiai tudás és a meglévő piaci kapcsolatok szintén nehezítik az új szereplők piacra lépését. A védelmi mechanizmushoz hozzájárul a cég erőteljes márkaismertsége és a hosszútávú ügyfélkapcsolatok. A belépési korlátok egyik fontos eleme az iparágban alkalmazott informatikai rendszerek és a logisztikai infrastruktúra komplexitása, amely jelentős beruházást igényel.

A helyettesítő termékek veszélye összességében alacsony, mivel a forgalmazott minőségi berendezések (ipari lézeres technológiák és reklámgrafikai eszközök) olyan speciális igényeket elégítenek ki, amelyek nélkülözhetetlenek a pontos és hatékony munkavégzéshez. Ezek a berendezések nemcsak precíziós teljesítményt nyújtanak, hanem hosszú távon megbízható működést is biztosítanak, ami különösen fontos a professzionális felhasználók számára.

Ugyanakkor az online reklámfelületek növekvő népszerűsége és hozzáférhetősége egy újfajta helyettesítési lehetőséget jelenthet, különösen a kisebb vállalkozások vagy kezdő vállalkozók körében. Az online hirdetési csatornák (közösségi média és a digitális bannerek) alacsonyabb költséggel és azonnali elérhetőséggel kecsegtetnek, ami bizonyos piaci szegmensekben alternatívát jelenthet a hagyományos reklámgrafikai megoldásokkal szemben.

Ennek ellenére a vállalat pozícióját erősíti, hogy termékei magas színvonalú, professzionális célokra lettek kifejlesztve, amelyek minőségben és funkcionalitásban felülmúlják az online megoldások által nyújtott lehetőségeket. Továbbá a cég értéknövelt szolgáltatásai, mint például a szerviz, technikai támogatás és szakmai tanácsadás, egyedi előnyt jelentenek, amelyeket az online alternatívák nem tudnak helyettesíteni.

A vevők alkupozíciója itt is kiemelkedő jelentőségű. Az ügyfelek gyakran nagyobb értékű berendezések vásárlásáról döntenek, amelyeket alapos piaci kutatás és ártárgyalás előz meg. Ezt a helyzetet sikeresen kezeli azzal, hogy egyedi és személyre szabott megoldásokat kínál. A CRM-rendszer alkalmazásával hatékonyan gyűjtik és elemzik az ügyfelek igényeit, amelyek alapján testreszabott szolgáltatásokat nyújtanak. Ezen kívül a hűségprogramok, mint a Silver és Gold kedvezmények, szintén hozzájárulnak az ügyfelek lojalitásának növeléséhez.

A szállítók alkupozíciója szintén meghatározó szempont, mivel több nemzetközi beszállítóval áll kapcsolatban. A szállítók és a vállalat közötti kapcsolat kiegyensúlyozott, mivel a cég jelentős volumenű megrendelésekkel rendelkezik. Ennek ellenére az árfolyam-ingadozások és a nemzetközi szállítási kihívások időnként megerősíthetik a szállítók pozícióját. Ezt hosszútávú szerződésekkel és diverzifikált beszállítói hálózattal igyekeznek kezelni, csökkentve a külső kockázatokat.

### ***3.4 A vállalat SWOT-elemzése***

A Signdepot Europe Kft. SWOT-elemzését a 2. táblázat foglalja össze. (2. táblázat). A vizsgálat során a gyengeségeket, az erősségeket, a lehetőségeket és a fenyegetéseket alaposan megfigyeltem, hogy teljes képet nyerjek a vállalat helyzetéről.

Az erősségek közé tartozik a széles termékkínálat, amely a reklámgrafikai és ipari lézeres berendezések piacának egyik legváltozatosabb portfólióját foglalja magában. Lehetővé teszi a cég számára, hogy különböző ügyfélszegmenseket szolgáljon ki, a kis- és középvállalkozásoktól kezdve a nagyipari szereplőkig. Az ügyfelek lojalitását tovább erősíti a magas színvonalú ügyfélszolgálat és szervizszolgáltatás. Az ERP- és CRM-rendszerek integrációja szintén az erősségek közé sorolható. A vállalat marketingtevékenysége tovább növeli a cég ismertségét és hitelességét a piacon. Emellett a cég elkötelezett a folyamatos innováció iránt. Lehetővé teszi számára, hogy lépést tartson a technológiai trendekkel és új termékeket vezessen be, amelyek megfelelnek a változó piaci igényeknek.

A gyengeségek közé tartozik a nemzetközi beszállítóktól való függés, amely az árfolyam-ingadozások miatt komoly kockázatokat rejt magában. Az alapanyagok és alkatrészek beszerzése szoros kapcsolatban áll a nemzetközi piacokkal. Különösen sebezhetővé teszi a vállalatot a szállítási késések és az emelkedő szállítási költségek szempontjából. Ezek a tényezők nemcsak a termelés és az áruellátás folyamatát nehezítik, hanem az árpolitikára is negatív hatással lehetnek. Az árfolyam-ingadozásokat nehezen tudja a cég az áraiban kompenzálni. Az erős árverseny szintén kihívást jelent, különösen az alacsony árkategóriás termékek piacán. A vásárlók árérzékenysége növeli a verseny nyomását, és gyakran kényszeríti a céget arra, hogy az árakat alacsonyan tartsa, ami csökkentheti a profitot. További gyengeség a cég kisebb méretéből adódó rugalmassági korlátok. Megnehezítik, hogy a vállalat gyorsan és hatékonyan reagáljon a piaci változásokra és az új igényekre, összehasonlítva a multinacionális versenytársakkal.

A lehetőségek közül kiemelkedik a technológiai fejlődés, amely új kapukat nyit a vállalat számára. Az automatizáció és az innovatív technológiák alkalmazása jelentősen javíthatja a működési hatékonyságot és csökkentheti a költségeket, miközben növeli a termékek értékét a vásárlók szemében. A digitalizáció lehetőségei közül különösen fontos az online marketing, amely segít a cégnek jobban megcélozni a vásárlókat és optimalizálni az értékesítési folyamatokat. Az adatvezérelt döntéshozatal és a precíz ügyfélkezelés jelentős versenyelőnyt biztosíthat.

A fenyegetések közé sorolható a gazdasági bizonytalanság, amely az infláció és a recesszió kockázatát hordozza magában. Ezek a tényezők csökkenthetik a fogyasztói keresletet, különösen a magas árfekvésű ipari berendezések esetében. A nemzetközi piacokon fellépő új versenytársak további veszélyt jelenthetnek, hiszen alacsonyabb árakon és szélesebb termékkínálattal léphetnek be a piacra. A technológiai fejlődés gyors üteme szintén

követelményeket állít a vállalat elé, folyamatos fejlesztések és beruházások nélkül lemaradhat a piaci versenyben. Az állami szabályozások és a nemzetközi kereskedelmi jogszabályok változásai szintén komoly kihívásokat jelenthetnek, mivel ezek gyakran növelik az adminisztratív terheket és lassítják a működést.

2. táblázat A Signdepot Europe Kft. SWOT elemzése

	<b>Erősségek</b>	<b>Gyengeségek</b>
<b>Belső eredetű</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Széles termékkínálat</li> <li>- Magas színvonalú ügyfélszolgálat, szervizszolgáltatás</li> <li>- ERP- és CRM-rendszerek integrációja</li> <li>- Marketingtevékenységek</li> <li>- Magasan képzett szakemberek</li> <li>- Modern termékkínálat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nemzetközi beszállítóktól való függés</li> <li>- Erős árverseny</li> <li>- Méretből adódó rugalmassági korlátok</li> </ul>
	<b>Lehetőségek</b>	<b>Fenyegetések</b>
<b>Külső eredetű</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Technológia fejlődése</li> <li>- Digitalizáció és online marketing</li> <li>- Változó vásárlói igények</li> <li>- Fenntarthatóság iránti kereslet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gazdasági bizonytalanság</li> <li>- Nemzetközi versenytársak belépése</li> <li>- Technológiai változások</li> <li>- Állami szabályozások változásai</li> </ul>

### 3.5 A versenyképességre ható tényezők

A piaci trendek és a gazdasági környezet folyamatos változásai érdemi hatással vannak a vállalat működésére, stratégiai döntéseire és versenyképességére. A jelenlegi piaci környezetet a technológiai innováció, a digitalizáció, valamint a fenntarthatóság iránti növekvő elvárások formálják. Ezek a trendek új kihívásokat és lehetőségeket teremtenek a vállalat számára.

Az ipari szektorban tapasztalható gyors technológiai fejlődés és a digitalizáció egyre nagyobb hangsúlyt kap a vállalati folyamatok és a termékkínálat modernizálásában. Az automatizált rendszerek és az adatvezérelt döntéshozatal alkalmazása növeli a hatékonyságot, eközben hozzájárul a költségek csökkentéséhez és az üzleti eredmények javításához. A vállalatnak e

trendek követésével lehetősége nyílik új piacok elérésére, valamint a meglévő ügyfélkör igényeinek még precízebb kielégítésére.

A fenntarthatóság iránti fokozódó figyelem és a környezetvédelmi szempontok beemelése a vállalatok stratégiájába már nem csupán versenyelőnyt jelent, hanem elvárássá is vált. A vállalat számára kulcsfontosságú a fenntartható megoldások integrálása a termelési folyamatokba és a termékek fejlesztésébe, miközben alkalmazkodik a fogyasztók környezettudatos vásárlási szokásaihoz. Az ilyen irányú változások jelentős lehetőséget biztosítanak a piacvezető szerep elérésére.

A piaci verseny fokozódása mellett a szabályozási környezet változásai is befolyásolják a vállalat tevékenységét. A megfelelés biztosítása az iparági szabványoknak és jogi előírásoknak nem csupán kötelező, hanem versenyelőnyhöz is vezethet, ha a vállalat ezeket innovatív módon integrálja működésébe. A rugalmas és proaktív megközelítés elengedhetetlen a változásokhoz való alkalmazkodáshoz.

A reklámgrafikai szektorban az alacsony belépési korlátok miatt számos kisebb piaci szereplő és új belépő van jelen, ami erős árversenyt és intenzív piaci nyomást eredményez. Ezzel szemben az ipari lézeres technológiák piaca magasabb belépési korlátokkal és nagyobb tőkekövetelményekkel rendelkezik, amely mérsékli a versenyt, de növeli az ügyfelek elvárásait a minőség és az innováció terén. A cég mindkét területen sikeresen tudja kezelni ezeket a különbségeket, köszönhetően a szektor mély ismeretének és a stratégiai rugalmasságának.

Jelentős erőforrásai közé tartozik a széles és modern termékkínálat, amely a nyomtatóktól kezdve a speciális lézeres berendezésekig terjed. Ezek a termékek technológiai szempontból versenyképesek, és magas színvonalú szolgáltatásokkal egészülnek ki, például karbantartással, szervizzel és technikai támogatással. Ezen túlmenően a korszerű ERP- és CRM-rendszerekkel lehetővé teszik az értékesítési, raktározási és ügyfélkapcsolati folyamatok hatékony kezelését.

A vállalat humán erőforrásainak minősége szintén kulcsfontosságú tényező. A magasan képzett szakemberek, az ügyfélközpontú hozzáállás és a folyamatos képzés hozzájárulnak a vevői elégedettség fenntartásához és növeléséhez. Különösen nagy hangsúlyt helyez a hosszú távú ügyfélkapcsolatok ápolására, amelyet hűségprogramokkal és testreszabott ajánlatokkal támogat. Az ügyfelek visszajelzéseinek rendszeres monitorozása, valamint az egyedi igények gyors és hatékony kielégítése szintén hozzájárul a versenytársakkal szembeni előny megszerzéséhez.

A fenntartható növekedés érdekében a vállalatnak továbbra is kiemelt figyelmet kell fordítania a nemzetközi terjeszkedésre és a folyamatos termékfejlesztésre, miközben megtartja erősségeit és minimalizálja gyengeségeit.

A szlovéniai jelenlét bővítése például olyan platformot biztosít, amelyre építve más közép-európai piacokon is megvetheti a lábát. A technológiai fejlődés és az ipari digitalizációs trendek szintén kedvező feltételeket teremtenek a vállalat számára, hogy innovatív megoldásaival tovább növelje piaci részesedését.

### ***3.6 A vállalat marketing stratégiája a versenyhelyzet fenntartása érdekében***

A marketing folyamat minden év elején egy költség tervezéssel indul, melyben a bázis- és tárgyév marketing költségeit elemzik és határozzák meg. Ezen felül elemzik a meglévő marketing csatornákat, azok teljesítményeit és szükség szerint csökkentik vagy növelik azok számát.

A döntések nagy része optimális esetben objektív úton, adatok alapján történik. Ebben nagy segítséget adnak a szoftveres alkalmazások, mint például a cég ERP rendszere, valamint a Conversific platform, mely a webáruházat elemzi több száz vásárlói, forgalmi, termék és egyéb adat alapján. Az ismert adatok jól mutatják az egyes marketing csatornák sikerességét, ún. konverzióját (adott munkamenet hogyan konvertálódik rendeléssé).

A marketing stratégia meghatározása a költség tervezést és a marketing csatornák meghatározását jelenti. Ezt követően számtalan csatornán számtalan marketing folyamat indul el, amely folyamatosan változik a nagyszámú termékek, új termékek miatt. Ez utóbbi miatt heti meetingek alakalmával kerül kialakításra az aktuális kampány adott termékcsoporthoz vagy szezonhoz függően.

### ***3.7 A közvetlen és közvetett versenytársak elemzése***

A reklámgrafikai berendezések piacán a közvetlen versenytársak között elsősorban a helyi forgalmazók és kisebb, regionális szereplők találhatók, akik hasonló termékpalalettával és szolgáltatásokkal próbálják megszólítani az ügyfeleket. Ezek a vállalatok gyakran az árversenyre helyezik a hangsúlyt. Alacsonyabb árú, de sok esetben gyengébb minőségű termékek kínálatával. Ezen szektorban közvetlen versenytárs például a Nyomdaker Kft. széles termékínálatával és tapasztalt ügyfélszolgálatával közvetlen konkurenciát jelent számára. Kiemelten erős a nyomtatók és laminológépek piacán.

Az ipari lézeres technológiák piacán a közvetlen versenytársak között nemcsak hazai, hanem nemzetközi cégek is jelen vannak. Ezek a vállalatok általában fejlett technológiai megoldásokat és nagyobb volumenű gyártási kapacitásokat kínálnak. Elsősorban a testreszabott megoldásaival, valamint az értékesítés utáni támogatás magas szintjével tud versenyképes maradni. A vállalat erőssége a helyi piac alapos ismerete, ami lehetővé teszi, hogy gyorsan reagáljon a változó igényekre és az ügyfelek specifikus elvárásaira. Ezen szektorban közvetett versenytárs a Laserline Kft., amely főként közép- és kisvállalkozások számára kínál lézeres vágó- és gravírozógépeket. Széles termékválasztékával és versenyképes áraival közvetlen konkurenciát jelent.

A közvetett versenytársak kategóriájába olyan cégek tartoznak, amelyek eltérő technológiákkal vagy üzleti modellekkel próbálnak hasonló igényeket kielégíteni. A reklámgrafikai szektorban ide sorolhatók például a digitális marketing eszközöket kínáló vállalatok, amelyek alternatívát nyújtanak a hagyományos nyomdai és reklámgrafikai megoldásokkal szemben. Az ilyen versenytársak az online hirdetési platformokra és az innovatív vizuális megoldásokra helyezik a hangsúlyt, ami kihívást jelenthet a tradicionális grafikai szolgáltatások számára. Versenytárs ebben a szektorban a Canva, ami bár nem forgalmaz hardveres eszközöket, az általa kínált megoldások csökkenthetik a nyomdai szolgáltatások iránti keresletet, így közvetett hatással van a piacára.

Az ipari lézeres technológiák piacán a közvetett versenytársak közé tartozhatnak a hagyományos fémmegmunkálási technológiák, például a mechanikus vágógépek vagy a hegesztési eljárások. Bár ezek a megoldások technológiai értelemben kevésbé fejlettek, sok ügyfél számára az egyszerűség miatt elérhetőbbek. Az ilyen fenyegetésekre innovatív és költséghatékony megoldásokkal, valamint a hosszú távú működési költségek csökkentésére összpontosító érvrendszerrel válaszol.

Stratégiai előnyei a versenytársakkal szemben több tényezőtől fakadnak. Az elsődleges előny a széles termékkínálat, amely lefedi mindkét üzletág specifikus igényeit, és lehetővé teszi, hogy a vállalat szinte minden piaci szegmenst megszólítson. A másik fontos tényező a technológiai innováció, amely révén a cég folyamatosan új termékeket és megoldásokat kínál, így megelőzve versenytársait a technológiai fejlődésben.

### ***3.8 Kockázatok és lehetőségek a versenyhelyzetben***

A Signdepot Europe Kft. versenyhelyzetét számos tényező befolyásolja, amelyek közül kiemelkednek a belső erőforrások és képességek, valamint a külső piaci és iparági környezet

által generált lehetőségek és kockázatok. Az elemzés során megvizsgáltam, hogy milyen tényezők járulnak hozzá a versenyelőny fenntartásához, illetve milyen kihívások akadályozhatják meg a sikeres működést.

A szabályozói környezet jelentős kockázatokat rejt magában. Az iparági előírások és szabályozások, például a környezetvédelmi és adatvédelmi követelmények szigorodása, további beruházásokat és erőforrásokat igényelhetnek a megfelelés biztosítása érdekében. A jogi megfelelés hiánya komoly bírságokhoz és a vállalati hírnév csorbulásához vezethet.

Mindezek mellett számos lehetőség áll előtte, amelyek megfelelő stratégiával kiaknázhatók. A technológiai fejlődés és az ipari automatizáció terjedése új piacokat nyithat meg, különösen az ipari lézeres technológiák területén. A vállalat számára lehetőség nyílik az innovatív termékek fejlesztésére és a jelenlegi kínálat bővítésére, ami hozzájárulhat a piaci pozíció megerősítéséhez és a vásárlói igények kielégítéséhez.

### ***3.9 Innováció és digitalizáció szerepe a versenyelőny megőrzésében***

Az innováció és digitalizáció nem csupán trendi szlogenek a modern üzleti világban, hanem alapvető hajtóerők, amelyek képesek újraírni a versenyszabályokat. A Signdepot Europe Kft. számára ezek a tényezők nem egyszerűen eszközök, hanem olyan stratégiai alapelvek, amelyek meghatározzák a vállalat működésének minden területét.

A vállalat innovációs filozófiája az „újra feltalálni önmagunkat” elv köré épül. Ez azt jelenti, hogy nemcsak reagálnak a piaci igényekre, hanem proaktívan alakítják azokat. Például a termékkínálatában megjelenő fiber lézervágók vagy a direkt nyomtatási technológiák nem pusztán a jelenlegi ipari sztenderdeket követik, hanem magasabb szintre emelik azokat. A cég számára az innováció nem csupán technológiai fejlesztést jelent, hanem azt a képességet is, hogy újra értelmezzék az iparági normákat, és meghaladják a versenytársak által kijelölt határokat.

Folyamatosan próbálja integrálni a mesterséges intelligenciát a mindennapi működésébe. Az ipari lézertechnológia fejlődésében ugyanis az innováció és a mesterséges intelligencia egyre szorosabban kapcsolódik egymáshoz. A legújabb kutatások szerint ezek az AI-alapú rendszerek képesek valós időben optimalizálni a lézeres feldolgozási paramétereiket. Ezáltal csökken a hibaarány és növekedik az anyagfelhasználás hatékonysága. Ez a technológiai áttörés lehetővé teszi, hogy a vállalatok a folyamatosan változó piaci igényekre gyorsabban reagáljanak. Az ilyen típusú innovációk kulcsszerepet játszanak abban, hogy a lézeres feldolgozás fenntartható és költséghatékony megoldássá váljon. (Murzin, 2024)

A lézeres technológiák fejlődésének egyik legdinamikusabban növekvő területe az additív gyártás és a lézeres nyomtatás. A *Laser Printing: Trends and Perspectives* című tanulmány szerint az iparág fő fejlődési iránya az automatizált, szoftveralapú gyártási rendszerek felé mutat. Ezek képesek a termelést a személyre szabott igényekhez igazítani. A lézeres nyomtatási megoldások az elmúlt években nemcsak a precizításban, hanem a fenntarthatóságban is előrelépést mutattak. A vállalatok számára ezek az innovációk lehetőséget teremtenek a nagyobb rugalmasságra és piaci alkalmazkodásra, ami hosszú távon versenyelőnyt biztosíthat. (Nature, 2022)

A digitalizáció szinte láthatatlan hálóként szövi át működését. Az ERP-rendszerek, a CRM-megoldások és az online értékesítési platformok nemcsak hatékonyabbá teszik a folyamatokat, hanem lehetőséget adnak arra is, hogy a vállalat a legkisebb részletekig megértse ügyfeleit. Egy megrendelés nem csupán tranzakció: számára egy adatforrás, amely feltárja az ügyfél igényeit, preferenciáit, és azt, hogy milyen irányban kell fejleszteni a termékeket vagy szolgáltatásokat. A mesterséges intelligenciát és gépi tanulást is integráló megoldások lehetővé teszik, hogy a cég ne csak kiszolgálja az igényeket, hanem előre lássa azokat.

Érdeemes kiemelni, hogy az innováció és digitalizáció nem pusztán belső működési javulást eredményez, hanem ezek a tényezők élménnyé teszik az ügyfélkapcsolatot. Marketingstratégiája például nemcsak arról szól, hogy több embert érjenek el, hanem arról is, hogy mélyebb kapcsolatot alakítsanak ki a meglévő ügyfelekkel. Ezzel azt próbálják elérni, hogy az ügyfelek ne csak vásárlónak, hanem partnernek is érezzék magukat.

A digitalizáció és az innováció szerepe abban rejlik, hogy átalakítják a verseny fogalmát. A vállalat nem egyszerűen a legjobb akar lenni a saját területén; célja, hogy új irányt szabjon az iparágban. A technológiai fejlődés és a digitális eszközök használata révén a cég képes arra, hogy ne csupán követőként lépjen fel a piacon, hanem alakítóként.

## 4 Következtetések, javaslatok

A kutatás célja az volt, hogy feltárjam azokat a tényezőket, amelyek befolyásolják a vállalat jelenlegi és jövőbeli sikerességét.

A külső környezeti elemzés során megállapítottam, hogy a piaci környezet egyre inkább az innováció és a gyors alkalmazkodás irányába tolódik el. A digitalizáció, az automatizálás és a fenntarthatósági szempontok mind olyan tényezők, amelyekre aktívan reagálnia kell. Az iparágban a verseny erős, de a vállalat stabil partnerekkel és jó beszállítói kapcsolatokkal rendelkezik, amelyek erős alapot biztosítanak a további növekedéshez.

A belső erőforrások elemzése során kiderült, hogy a cég egyik legnagyobb erőssége a tapasztalt munkatársak, a gyors ügyfélkiszolgálás, valamint a rugalmas hozzáállás a vevői igényekhez. A vállalat fenntarthatóan működik, ugyanakkor a jövőbeni versenyképességhez szükség lehet fejlesztésekre, különösen az online jelenlét és a márkaismertség területén.

A SWOT-elemzés alapján világossá vált, hogy rendelkezik olyan belső erőforrásokkal, amelyek hosszú távon is versenyelőnyt biztosíthatnak, ha azokat tudatosan fejlesztik és fenntartják. A legnagyobb lehetőség a vállalat számára az, hogy kihasználja az egyedi szolgáltatásait és személyre szabott megoldásait, amelyek révén megkülönböztetheti magát a többi piaci szereplőtől.

Összességében elmondható, hogy a cég jó alapokkal rendelkezik ahhoz, hogy a jövőben is sikeresen működjön. A vállalat számára fontos, hogy folyamatosan figyelemmel kísérje a piaci változásokat, nyitott maradjon az innovációra, és megerősítse ügyfélkapcsolatait. A cég online marketingjének fejlesztése érdekében javasolt a közösségi média hirdetésekre épülő stratégia kialakítása. Ha ezekre a területekre fókuszál, akkor képes lesz nemcsak megtartani, hanem tovább is növelni versenyképességét.

## 5 Összefoglalás

A szakdolgozatom célja a Signdepot Europe Kft. versenyképességének és piaci helyzetének átfogó vizsgálata volt. A vállalat a vizuáltechnikai iparágban tevékenykedik, amely folyamatosan változó, technológia- és ügyfélközpontú környezetben működik. Az elemzés során arra törekedtem, hogy bemutassam, milyen tényezők segítik vagy éppen gátolják a cég növekedését, és milyen lépések szükségesek ahhoz, hogy hosszú távon is megőrizze piaci pozícióját.

A dolgozat első részében a vállalat általános bemutatására, történetére, működési környezetére és üzleti modelljére helyeztem a hangsúlyt. Ezt követően különböző elemzési módszerek segítségével értékeltem a külső és belső környezet hatásait.

A külső elemzés során arra jutottam, hogy az iparágban erős a verseny, ugyanakkor egyre nagyobb szerepet kap az innováció, a digitalizáció és a fenntarthatóság. Stabil beszállítói kapcsolatokkal és megbízható partnerekkel rendelkezik, ami biztos háttérrel teremt a további fejlődéshez.

A belső elemzés során megállapítottam, hogy a cég legnagyobb erőssége a tapasztalt, elkötelezett munkatársakból álló csapat, a gyors ügyfélkiszolgálás és a magas színvonalú szakmai háttér. Modern ERP- és CRM-rendszerek alkalmazásával hatékony működést és pontos ügyfélkezelést biztosít. Ugyanakkor a márkaismertség és az online jelenlét fejlesztését fontos jövőbeli feladatnak tartom.

A Porter-féle öt versenyerő modell segítségével elemeztem a vállalat iparági versenykörnyezetét. Megállapítható, hogy bár a piaci verseny intenzív, a vállalat rugalmassága, gyors ügyfélkiszolgálása és a személyre szabott megoldások iránti elkötelezettsége komoly előnyt jelent a versenytársakkal szemben.

A SWOT-elemzés során rendszereztem a belső erősségeket és gyengeségeket, valamint a külső lehetőségeket és veszélyeket. Az elemzés rávilágított arra, hogy a vállalat egyik fő erőssége az ügyfélközpontú szemlélet és a megbízható szolgáltatásnyújtás. Ugyanakkor a gyengeségek között szerepel a digitális jelenlét fejletlensége és az erőforrások szűkössége a marketing területén.

A vállalkozás rendelkezik olyan értékes és részben ritka, nehezen másolható erőforrásokkal (tapasztalt munkatársak, ügyfélközpontú működés), amelyek fenntartható versenyelőnyt biztosíthatnak, amennyiben megfelelően szervezeten használják őket.

A dolgozatban külön fejezetben foglalkoztam a trendekkel és jövőbeli kilátásokkal, valamint az emberi tényező szerepével is. Ezek az elemek azért fontosak, mert rávilágítanak arra, hogy a vállalat sikerének kulcsa nemcsak a technológiai fejlesztésben, hanem a munkatársak tudásának és elkötelezettségének fenntartásában is rejlik. Kiemelt figyelmet fordítottam az innováció és a digitalizáció szerepére is. Ezek nemcsak a belső folyamatokat teszik hatékonyabbá, hanem hozzájárulnak a piaci rugalmasság és a vásárlói elégedettség növeléséhez is.

A kutatás során szerzett tapasztalataim alapján világosan kirajzolódott, hogy stabil, jól működő vállalkozás, amely nyitott a fejlődésre és képes a piaci kihívásokhoz való alkalmazkodásra. Azonban a hosszú távú versenyképesség megőrzése érdekében érdemes lenne nagyobb hangsúlyt fektetni az online megjelenésre, a digitális eszközök alkalmazására, valamint a márkaépítés tudatos fejlesztésére.

Végeredményben elmondható, hogy a munkám nem csak a szakirodalmi tudásra épült, hanem gyakorlati tapasztalataimra és a személyes megfigyeléseimre is. A kutatás során a vállalat cégvezetője (Szabó Zsombor) folyamatosan ellátott releváns információkkal és készségesen válaszolt a kérdéseimre. Több alkalommal is konzultáltunk, ami nagyban hozzájárult ahhoz, hogy hiteles és részletes képet alkothassak a vállalat működéséről. Bízom benne, hogy a dolgozatban szereplő elemzések és javaslatok valódi segítséget nyújthatnak a vállalat jövőbeli döntéseihez és fejlesztési irányaihoz.

A dolgozat készítése során szerzett tapasztalatok nemcsak szakmai tudásomat bővítették, hanem megerősítettek abban is, hogy a versenyképesség alapja az alkalmazkodás, az innováció és az emberi tényezők összehangolt működése. Ezek az ismeretek a jövőben is iránymutatásként szolgálnak majd szakmai fejlődésemhez.

## 6 Irodalomjegyzék

1. Balaton, K. és mtsai., 2010. *Stratégiai menedzsment*. hely nélkül.:Akadémiai kiadó.
2. Blahó, A., Czakó, E. & Poór, J., 2019. *Nemzetközi menedzsment*. hely nélkül.:Akadémiai Kiadó.
3. Budapesti Vállalkozásfejlesztési Közalapítvány, 2023. *Porter 5 erő modell: Miért olyan hasznos Porter modellje?*, bv.k.hu: Budapesti Vállalkozásfejlesztési Közalapítvány.
4. Chikán, A., 2008. *Vállalatgazdaságtan*. Budapest: Aula Kiadó.
5. Cséfalvay, Z., 2004. *A globalizáció kihívásai*. hely nélkül.:Pécsi Tudományegyetem Kiadó.
6. EU Pályázati Portál, dátum nélkül. *Európai Regionális Fejlesztési Alap (ERFA)*, hely nélkül.: EU Pályázati Portál.
7. Európai Számvevőszék, 2022. *ERFA-támogatás a kkv-k versenyképességének javítására*, hely nélkül.: Európai Számvevőszék.
8. HeatSign, 2024. *Laser Marking Machine Market Growth: Global Trends and Insights.*, hely nélkül.: ismeretlen szerző
9. Keszezy, T. & Gyulavári, T., 2016. *Marketingtervezés*. hely nélkül.:Akadémiai Kiadó.
10. Khurram, S., Hassan, S. & Khurram, A., 2020. *Revisiting porter five forces model: Influence of non-governmental organizations on competitive rivalry in various economic sectors.*, hely nélkül.: Pakistan Social Sciences Review 4.1.
11. Kotler, P. & Keller, K. L., 2022. *Marketingmenedzsment*. hely nélkül.:Pearson Education.
12. Laser, R., 2024. *Top 10 Laser Cutter Manufacturers in Germany*, hely nélkül.: ismeretlen szerző
13. Lengyel, I. & Rechnitzer, J., 2004. *Regionális gazdaságtan*. Budapest: Dialóg Campus Kiadó.
14. Murzin, S. P., 2024. *Artificial Intelligence-Driven Innovations in Laser Processing of Metallic Materials.*, hely nélkül.: ismeretlen szerző
15. Nature, S., 2022. *Laser Printing: Trends and Perspectives*, hely nélkül.: ismeretlen szerző

16. Pató Gáborné Dr. Szűcs, B., Kopácsi, E. & Kreiner, B., 2016. *Beszállító értékelés vizsgálata SWOT analízis segítségével*, tanulmánykötet-Vállalkozásfejlesztés a XXI. században VI.: ismeretlen szerző
17. Porter, M. E., 1990. *The Competitive Advantage of Nations*. hely nélk.:Free Press.
18. Porter, M. E., 2006. *Versenysztratégia*. hely nélk.:Akadémiai Kiadó Zrt..
19. Porter, M. E., 2008. *Versenysztratégia*. hely nélk.:Akadémiai Kiadó.
20. Rekettye, G., 2024. *KKV-marketing - Minden, amit a kisebb cégeknek a marketingről tudniuk kell*. hely nélk.:Akadémiai Kiadó.
21. Rekettye, G., Töröcsik, M. & Hetesi, E., 2022. *Bevezetés a marketingbe*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
22. Rideg, A., 2022. *A vállalat stratégiája*. hely nélk.:Pécsi Tudományegyetem.
23. Sarsby, A., 2016. *SWOT analysis*. Lulu.com: ismeretlen szerző
24. Szerb, L. & Rideg, A., 2023. *Kisvállalati gazdaságtan és menedzsment*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
25. Tattay, L., 2020. A kis- és középvállalatok versenyképessége az Európai Unióban. 2020/10. kötet, pp. 573-584..
26. Tóth, R., Krisán, L., Túróczi, I. & Tobak, J., 2024. Versenyelőny és fenntartható növekedés a magyarországi kkv-k körében. *Polgári Szemle*.
27. VDMA, 2025. *Development of the German laser industry in 2025*, hely nélk.: ismeretlen szerző
28. Yusop, Z., 2018. *PESTEL analysis*, hely nélk.: COMRAP.

## **7 Táblázatok jegyzéke**

1. táblázat SWOT elemzés (Forrás: <a href="https://promanconsulting.hu/swot-elemzes/">https://promanconsulting.hu/swot-elemzes/</a> - 2025.02.26.) .....	15
2. táblázat A Signdepot Europe Kft. SWOT elemzése .....	25

## 8 Ábrák jegyzéke

1. ábra Porter 5 erő modellje (Forrás <a href="https://quantive.com/resources/articles/porters-5-forces">https://quantive.com/resources/articles/porters-5-forces</a> - 2025.02.26.).....	11
2. ábra Pestel-elemzés (Forrás: <a href="https://360-marketing.hu/blog/pestel-elemzes-jelentese/">https://360-marketing.hu/blog/pestel-elemzes-jelentese/</a> - 2025.09.05.).....	13

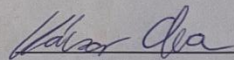
## NYILATKOZAT

Alulírott Kácsor Éva, a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, Szent István Campus, Gazdálkodási és menedzsment szak nappali/levelező\* tagozat végzős hallgatója nyilatkozom, hogy a dolgozat saját munkám, melynek elkészítése során a felhasznált irodalmat korrekt módon, a jogi és etikai szabályok betartásával kezeltem.

Hozzájárulok ahhoz, hogy Záródolgozatom/Szakdolgozatom/Diplomadolgozatom egyoldalas összefoglalója felkerüljön az Egyetem honlapjára és hogy a digitális verzióban (pdf formátumban) leadott dolgozatom elérhető legyen a témát vezető Tanszéken/Intézetben, illetve az Egyetem központi nyilvántartásában, a jogi és etikai szabályok teljes körű betartása mellett.

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

Kelt: 2025.10.14.

  
Hallgató

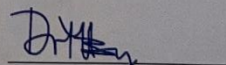
## NYILATKOZAT

A dolgozat készítőjének konzulense nyilatkozom arról, hogy a Záródolgozatot/Szakdolgozatot/Diplomadolgozatot áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A Záródolgozatot/Szakdolgozatot/Diplomadolgozatot záróvizsgán történő védésre javaslom / nem javaslom\*.

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

Kelt: 2025.10.14.

  
Belső konzulens

\*Kérjük a megfelelőt aláhúzni!

## Hallgatók, doktoranduszok nyilatkozata mesterséges intelligencia (MI) alkalmazásáról

### 1. Általános adatok

Hallgató neve:	Kácsor Éva
Neptun-kódja:	IFL6Y0
Képzési szint	BSc/BA
A munka címe:	Egy választott vállalkozás versenyképességének, versenyhelyzetének vizsgálata; A Signdepot Europe Kft

### 2. Nyilatkozat az MI használatáról

Alulírott, etikai felelősségem teljes tudatában az alábbi nyilatkozatot teszem:

*(Kérjük, válasszon egyet az alábbi lehetőségek közül!)*

A) Nem alkalmaztam mesterséges intelligencia rendszert vagy szolgáltatást.

(Amennyiben ezt jelölte, a további táblázatok kitöltése nem szükséges.)

**B) Alkalmaztam mesterséges intelligencia rendszert vagy szolgáltatást.**

(Kérjük, töltsse ki a vonatkozó táblázatokat!)

### 3. A mesterséges intelligencia használatának részletezése

#### I. TÁBLÁZAT: Asszisztensi vagy kisebb mértékű felhasználás (pl. fordítás, nyelvi korrekció, ötletelés stb.)

*(Ezen felhasználások esetében a konkrét promptok és válaszok csatolása nem szükséges.)*

A felhasználás célja	Alkalmazott MI-eszköz neve és verziója	Érintett rész (ha nem a szöveg egészére vonatkozik)
A mesterséges intelligenciát elsősorban az idegen nyelvű források fordításához használtam. Hasznát vettem a források rövid összefoglalásához is. Emellett segítséget nyújtott a nyelvi és stilisztikai megfogalmazások javításában. Célom az volt, hogy elkerüljem a szóismétléseket, illetve pontosítsam a szakmai kifejezéseket.	OpenAI mesterséges intelligencia alapú nyelvi modell (GPT-5 verzió)	A dolgozat teljes szövegének kidolgozása során felhasználtam a korábban felsoroltak alapján.

#### II. TÁBLÁZAT: Jelentős tartalmi hozzájárulás (pl. egy teljes ábra vagy egy hosszabb szövegrész generálása)

*(Ezekben az esetekben a felhasznált kulcsfontosságú promptok és az MI által adott nyers válaszok dokumentálása és a munka mellékletében való csatolása szükséges.)*

A felhasználás célja	Alkalmazott eszköz verziója, elérhetősége	MI-neve,	Az érintett fejezet / ábra / táblázat pontos sorszáma	A prompt-naplót tartalmazó melléklet bejegyzésének sorszáma
-	-	-	-	-

### 3/A. Oktató által előírt kiegészítő szabályok (ha vannak)

Amennyiben az adott tantárgy oktatója vagy témavezetője az MI-eszközök használatára vonatkozóan külön szabályokat vagy elvárásokat határozott meg, kérjük, az alábbi mezőben foglalja össze ezeket:

*Pl. az MI használatának tilalma bizonyos feladattípusokra; csak konkrét eszköz használata engedélyezett; eltérő hivatkozási elvárások; dokumentációs forma stb.*

Oktató vagy témavezető által előírt szabályok:

.....

.....

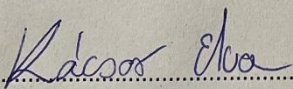
.....

.....

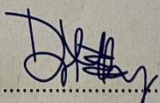
### 4. Minden hallgatóra vonatkozó nyilatkozat:

Kijelentem, hogy az MI által esetlegesen generált tartalmakat minden esetben kritikailag felülvizsgáltam, szerkesztettem és a munkába illesztettem. A leadott munka minden eleméért, annak eredetiségéért és tudományos helytállóságáért teljes körű felelősséget vállalok. Tudomásul veszem, hogy a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem a benyújtott munkát mesterséges intelligencia detektorral ellenőrizheti, és eljárást kezdeményezhet, amennyiben a nyilatkozatom valótlan vagy hiányos.

Kelt: 2025.10.26.



Hallgató aláírása



Konzulens/Témavezető aláírása

**MATE Szervezeti és Működési Szabályzat**

**III. Hallgatói Követelményrendszer**

**III.1. Tanulmányi és Vizsgaszabályzat**

**6.13. sz. függeléke: A MATE egységes szakdolgozat / diplomadolgozat / záródolgozat / portfólió készítési útmutatója**

**4.2. sz. melléklete: Nyilatkozat a záródolgozat/szakdolgozat/diplomadolgozat/portfólió nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről (módosítva: 2025. október 16.)**

**NYILATKOZAT**

**a szakdolgozat nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről**

A hallgató neve: Kácsor Éva  
A Hallgató Neptun kódja: IFL6Y0  
A dolgozat címe: Egy választott vállalkozás versenyképességének, versenyhelyzetének vizsgálata; A Signdepot Europe Kft  
A megjelenés éve: 2025.  
A konzulens intézetének neve: Magyar- Agrár és Élettudományi Egyetem  
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. Továbbá kijelentem, hogy a dolgozat elkészítése során alkalmazott mesterséges intelligencia-eszközök (pl. szöveggenerálás, nyelvi javítás, fordítás, adatelemzés) használata nem helyettesítette a saját kutatási és alkotói munkámat, azok alkalmazását a források között vagy a módszertani részben feltüntettem, és a szakmai-etikai elvárásoknak megfelelően jártam el.

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

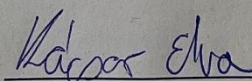
A leadott dolgozat, mely PDF dokumentum, szerkesztését nem, megtekintését és nyomtatását engedélyezem.

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

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

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

Kelt: 2025.10.26.

  
Hallgató aláírása