



**Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem**  
**Budai Campus**  
**Vezetés és Szervezés MSc Szak**

**A T-SZOL ZRT. MIKRO- ÉS**  
**MAKROKÖRNYEZETÉNEK ELEMZÉSE**

<b>Belső konzulens:</b>	Fiser Noémi egyetemi tanársegéd
<b>Külső konzulens:</b>	Marján György gazdasági vezérigazgató
<b>Készítette:</b>	<b>Schindler Petra Anett</b> SSNQ5L levelező
<b>Intézet/Tanszék:</b>	Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet Mezőgazdasági és Élelmiszeripari Vállalati Gazdaságtan Tanszék

**Budapest**  
**2023**

## Tartalomjegyzék

1. Bevezetés.....	3
2. Szakirodalmi áttekintés.....	5
2.1 A környezetelemzés elméleti háttere .....	5
2.1.1 A makrokörnyezet elemzése.....	6
2.1.2 A mikrokörnyezet elemzése .....	9
3. A vállalat bemutatása.....	20
4. A vállalat környezetelemzése .....	23
4.1 A vállalat makrokörnyezeti elemzése .....	23
4.2 A vállalat mikrokörnyezeti elemzése.....	37
4.2.1 Belső források elemzése .....	40
5. Eredmények.....	46
6. Következtetések, javaslatok.....	51
7. Összefoglalás .....	54
Irodalomjegyzék .....	55
Mellékletek .....	59
Függelékek .....	68

# 1. Bevezetés

A mai gazdasági helyzetben talán még fontosabb minden vállalat számára, hogy a hosszú távú és sikeres működés érdekében a versenypiacon maradjanak. A szervezetek számára ezért is lényeges, hogy megfeleljenek az ügyfeleknek, versenytársaiknál jobbnak bizonyuljanak, és természetesen folyamatosan fejlődjenek.

A vállalat környezetének vizsgálati módszereit az egyetemi tanulmányaim alatt ismertem meg, majd a diplomamunkám megírása közben mélyítettem el az ismereteket a témákkal kapcsolatban.

A diplomamunkám témájának a Tatabányai Szolgáltató Zárt Részvénytársaság (T-Szol Zrt.) mikro- és makrokörnyezetének elemzését választottam. A szervezethez 2017 márciusában nyertem felvételt, így már hat éve dolgozom a T-Szol Zrt.-nél. Az itt töltött idő alatt már betekintést nyerhettem a szervezet működésébe.

A diplomamunkámat három fontos részre tagoltam fel: az első rész a szakirodalom feldolgozásáról szól, a második részben a vállalatot mutatom be, és a saját eredményről számolok be, a harmadik részben pedig a következtetéseimet, javaslataimat írom le.

Az első részben, a szakirodalom áttekintésében foglalkozom magával a környezettel, és annak alkotó elemeivel. Ennek bemutatása után a makrokörnyezet és mikrokörnyezet vizsgálati módszereit mutatom be. A makrokörnyezet egyik legismertebb elemzési módszere a PESTEL-elemzés, amely az általános környezeti elemeket vizsgálja. Ennek a modellnek az elemzési területei a politikai, jogi, gazdasági, társadalmi, technológiai és természeti környezet.

A versenykörnyezet - más néven mikrokörnyezet – a szervezet közvetlen környezetének tekinthető. Több elemzés is javasolt a mikrokörnyezet elemzésére, mint például a Porter-féle öttényezős modell. Az öt erő modell a vállalat közvetlenül körülvevő elemeit vizsgálja, amelyek az új belépők és a helyettesítő termékek fenyegetése, a vevők és a szállítók ereje, illetve az iparági verseny. A BCG-mátrix két dimenzió szerint vizsgálja a környezetet, amik a piaci növekedés és a relatív piaci részesedés. A McKinsey-mátrixot a stratégiai üzleti egységek módszeres értékelésére találták ki. A VRIO-elemzés a vállalatnak azon belső forrásait elemzi, amelyekkel tartós versenyelőnyt érhet el. Az ADL-mátrix szintén két

dimenzió szerint vizsgálja a környezetet, a piaci versenypozíció és az iparági életgörbe szerint.

A szervezet erősségeinek, gyengeségeinek, lehetőségeinek és hátrányainak elemzésével a SWOT-analízis foglalkozik. A diplomamunkámban a Porter-elemzést és a SWOT-analízist is felhasználok a makrokörnyezet és mikrokörnyezet elemzésére.

A diplomamunkám második részében bemutatom magát a vállalatot, majd az elemzési módszerek segítségével feltárom a szervezet és a környezete közötti kapcsolatot, a makrokörnyezeti elemzéstől a mikrokörnyezeti elemzés felé haladva. Az PESTEL-modell segítségével fogom részletesen a vállalat makrokörnyezetét elemezni. A makrokörnyezeti elemzés után az öt tényezős modellt és a belső erőforrások elemzést felhasználva mutatom be a mikrokörnyezetet alkotó tényezőket, és a kapcsolatukat a vállalattal. Kérdőíves felmérés segítségével a T-Szol Zrt. szolgáltatásait igénybe vevő ügyfelek véleményét kértem ki a vállalat szolgáltatásaival kapcsolatban. A diplomadolgozatom végén a SWOT-analízis segítségével elemeztem a belső és külső környezet erősségeit, gyengeségeit, lehetőségeit és veszélyeit.

A diplomamunkám végén az elemzésekből levont következtetéseket fejtem ki bővebben, majd a TOWS mátrix segítségével javaslatokat teszek a vállalatnak a további, sikeres működésre.

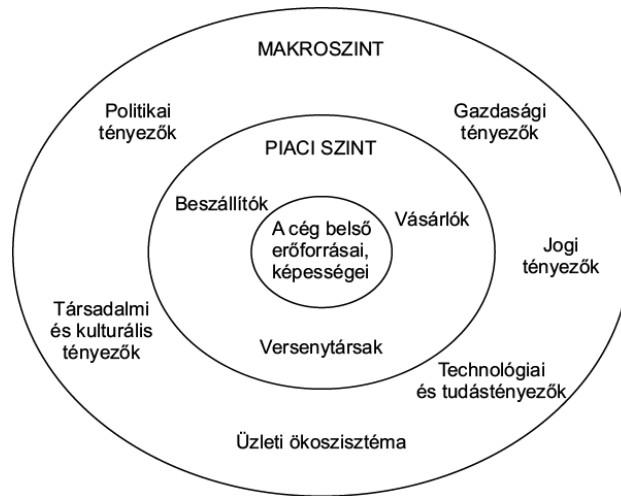
## 2. Szakirodalmi áttekintés

### 2.1 A környezetelemzés elméleti háttere

Egy vállalat sikeres működésének alapja, hogy ismerje azt a környezeti feltételrendszert, amelyben tevékenykedni szeretne. (Hetesi - Veres, 2013)

A környezet ismerete egy szervezet számára elengedhetetlen a hosszú távú működés szempontjából is. Mivelhogy nem csak a mindennapi folyamatokat befolyásolja, hanem jövőbeni várható alakulását is előre jelzi a különböző elemeknek a fennmaradás érdekében. A mai, modern, egyre komplexebbé váló globalizálódó világban még lényegesebb a környezeti változások trendjeinek megbecslése. (Fülöp, 2008)

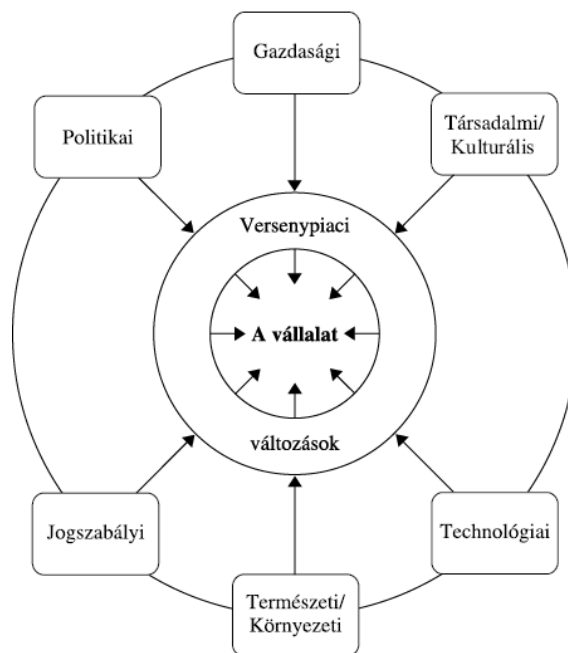
A környezetelemzés nagyjából szabadon összeállítható, az a legfontosabb elvárás benne, hogy a cég működésének megértéséhez, megítéléséhez az általa fontosnak tartott körülményeket a legkörültekintőbben vizsgálja meg. (Takács, 2021)



1. ábra A környezetelemzés átfogó rendszere, Forrás: Blahó et al., 2015

### 2.1.1 A makrokörnyezet elemzése

A makrokörnyezeti tényezők meghatározzák a vállalat szemszögéből a piac vonzerejét, azonban ezeket külső adottságként kell kezelni a vállalatnak, mivel ezeket a tényezőket nem képes befolyásolni. A makrokörnyezeti tényezőket hat tényezőre, politikai (political), gazdasági (economic), társadalmi-kulturális (sociocultural), technológiai (technological), természeti környezeti (environmental) és jogszabályi (legal) lehet osztani. (Keszey - Gyulavári, 2016)



2. ábra Makrokörnyezeti elemzés, Forrás: Keszey - Gyulavári, 2016

### PESTEL-elemzés

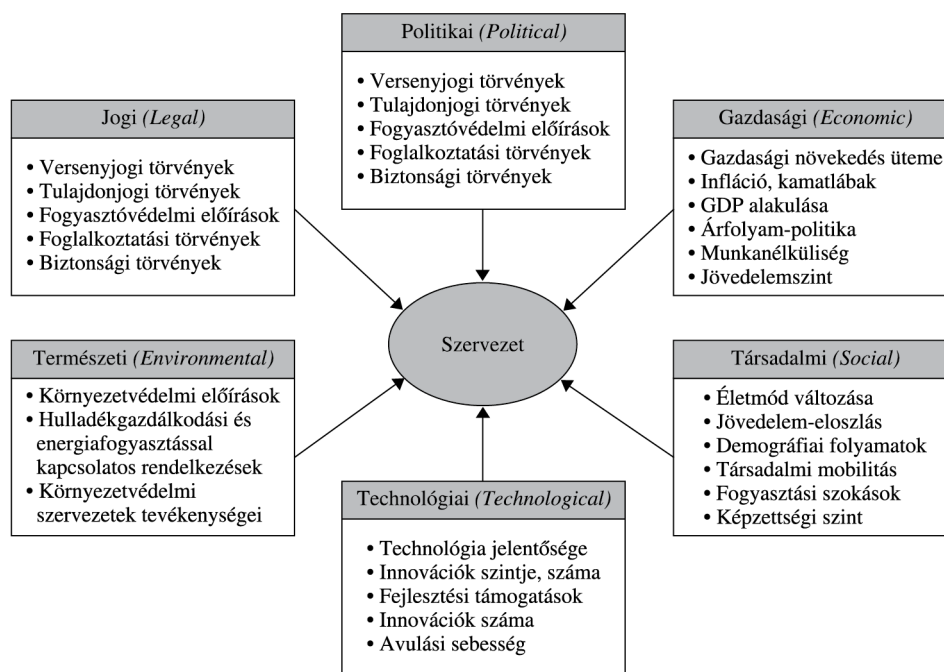
PESTEL-elemzésnek is nevezik a makrokörnyezeti tényezőket számbavevő elemzési módszert. Az elemzés során figyelembe kell venni, hogy megfigyelhetőek-e olyan trendek az egyes elemekhez kapcsolódóan, amelyek lényegesen befolyásolják a vállalat működési piacát. Ha igen, akkor ezek negatív vagy pozitív irányba hatnak-e. (Keszey - Gyulavári 2016) Az elemzés a szervezetek gazdasági, politikai, technológiai, természeti és jogi környezetére vonatkozik. (Balaton – Tari, 2014)

A PESTEL-elemzés lépései:

- „a versenykörnyezeti és iparági tapasztalatok alapján a vállalat számára a legrelevánsabb környezeti szegmensek meghatározása,

- azokon belül a vállalat működésére leginkább ható tényezők kiválasztása,
- a stratégiai horizonton belül a környezeti tényezők jelenlegi és várható hatásai alapján a lehetőségek és veszélyek meghatározása,
- a nehezen előrejelezhető, de nagy hozamú/kockázatos események bekövetkezésének esetére a forgatókönyvek kidolgozása.” (Balaton et al., 2017, 34. o.)

A PESTEL-elemzés elkészítésénél figyelni kell arra, hogy a vizsgálat a szervezet szempontjából lényeges szempontok ismertetésére és elemzésére térjen ki. Azokat a várható tendenciákat és trendeket szükséges kiemelni, amelyek erőteljes hatást gyakorolnak a vállalat működésére, ám ezek alakulását nagy bizonytalanság jellemzi, és a vállalat nem tudja ezeket befolyásolni. (Deutsch – Jelen, 2019)



3. ábra PESTEL-modell, a makrokörnyezet legfontosabb tényezői, Forrás: Balaton et al., 2017, 34.o.

### Gazdasági környezet

A PESTEL-elemzés tényezői közül gazdasági környezetnek van a legközvetlenebb és legerősebb hatása a vállalatok üzleti tevékenységére. Ide olyan környezeti elemek tartoznak, mint például az infláció, a munkanélküliség, tulajdonformák, energiaköltségek, üzleti ciklusok, a beruházások mértéke, gazdasági növekedés, árfolyamok, kamatlábak, családi jövedelmek alakulása, bruttó hazai össztermék, stb. (Józsa, 2014)

### **Társadalmi-kulturális környezet**

A társadalmi-kulturális tényezők közé tartozik a népesség, és annak földrajzi és életkorbeli eloszlása, és a jövedelemelosztás is. (Hitt, 2011) Továbbá ide sorolható meg a munkához és a szabadidőhöz való viszonyulás, a társadalmi mobilitás, az oktatási színvonal és a fogyasztási attitűd is. (Fülöp, 2008)

### **Technológiai környezet**

A technológiai környezet elemzése során a technológiai infrastruktúra terjedésének sebességét és mértékét érdemes vizsgálni, mellette még a piacok működését alakító új technológiákat és felfedezéseket is. (Keszei - Gyulavári, 2016) Ugyanakkor fontosak még a licencek és a szabványok, a szakemberállomány minősége és a kutatók száma, valamint a tudásgazdaságban dolgozók száma. (Roóz, 2006)

### **Természeti környezet**

A természeti környezet tényezői közé a Föld erőforrásaihoz és klímájához kapcsolatos tényezők tartoznak, amelyek közül többek is inkább hosszabb távon vannak az üzleti környezetre hatással. (Keszei - Gyulavári, 2016) Ezeken felül még magába foglalja az energiagazdálkodással és hulladékkezeléssel kapcsolatos elvárásokat és szokásokat, valamint a környezetvédelmi törvényeket is. (Fülöp, 2008)

### **Jogszabályi környezet**

A jogszabályi környezet minden országok szövetségében vagy országban hatással van a piac működésére. A jogi rendszerbe tartoznak a foglalkoztatási szabályok, a versenyszabályozás, az egészségügyi és biztonsági előírások, tulajdonjogi törvények, ugyanakkor mondhatni a legfontosabb része a szabályozás minősége és megléte. (Roóz, 2006) Ezek a tényezők bár gyorsan változhatnak, jelentősen befolyásolják a piacok vonzerejét. (Keszei - Gyulavári, 2016)

### **Politikai környezet**

A politikai környezet elemzésekor azt kell értékelni és mérlegelni, hogy tágabb értelemben a politika és a kormányzat mekkora és milyen mértékben avatkozik bele a gazdasági folyamatokba. Olyan tényezők tartoznak a politikai környezetbe, mint a parlament működése, a kormányzat stabilitása, a törvényhozás, a politikai értékrendek változása, a külpolitikai prioritások, az adózással kapcsolatos politikai irányelvek stb. Ezen tényezők,



ahol például a politikai lobbiz szerepe jelentős, nagy hatással lehetnek a piac és a versenykörnyezet alakulására. (Keszey - Gyulavári, 2016)

### **2.1.2 A mikrokörnyezet elemzése**

Mikrokörnyezet: „a vállalat közvetlen környezete, amely meghatározza a vállalat piaci jelenlétét, és direkt hatással van annak működésére, de maga a szervezet is befolyásolja a mikrotényezők alakulását.” (Reketye et al., 2015, 44. o.)

Amióta a piac kiterjedt, elkerülhetetlenné vált a versenytársak azonosítása, tevékenységük folyamatos követése és azok megértése. A vállalat belső működése hatással van arra is, hogy a szervezet hogyan reagál a külső környezeti hatásokra is: a menedzsment szemlélete, a szervezeti kultúra, a különböző szervezeti egységek közötti együttműködési hajlandóság, a kifelé mutatott egységes magatartás, mindegyikük meghatározói lehetnek annak, hogy egy vállalat hogyan alkalmazkodik a környezeti változásokhoz. (Reketye et al., 2015)

### **Porter-féle öttényezős modell**

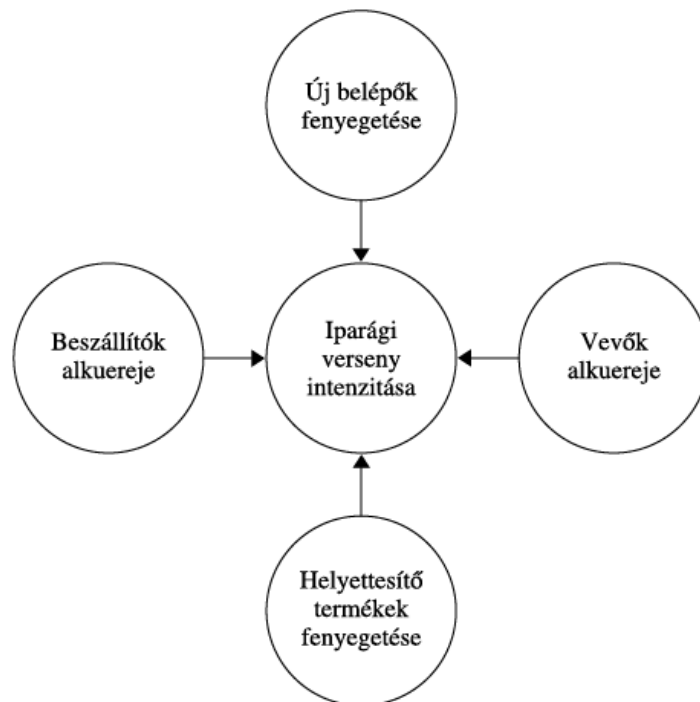
A Porter-féle öttényezős modell részletesen elemzi az iparág helyzetét, a szállítók, vevők alkuerejét, a helyettesítő termékek/szolgáltatások és az új belépők fenyegetését az adott szereplőre vonatkozóan. Mellette foglalkozik a versenytársakkal és azok pozíciójával és a versenystratégiájukkal, valamint a verseny intenzitásával. (Hemingway, 2004)

Porter véleménye szerint a felsorolt öt tényező az, amelyek együttesen kihatnak az iparági versenyre. Az öttényezős modell részletes szempontrendszer mutat be minden tényező vizsgálatához. A Porter-féle öttényezős modell az iparág jövőbeni helyzetének becsléséhez ad lehetőséget, és az ebből alkalmazandó, következő stratégiák kidolgozásához. (Kresalek, 2009)

- új belépők (a potenciális új versenytársak megjelenésének veszélye),
  - a termék differenciáltsága,
  - kormányzati politika,
  - tömegszerűség gazdaságossága,
  - márkahűség,
  - várható ellentámadás,
  - tőkeigényesség,
  - átállási költségek,
  - terítési csatornák,

- költségelőnyök: design, tanulási görbe, inputok.
- a szállítók alkupozíciója,
  - a vertikális integráció lehetősége,
  - átállási költségek,
  - szállítók koncentrálttsága,
  - viszonylagos költségek,
  - az inputok differenciáltsága,
  - a mennyiség fontossága a szállítónak,
  - helyettesítő inputok,
  - az inputok hatása a költségre és a minőségre.
- a helyettesítő termékekből adódó veszélyek,
  - átállási költségek,
  - a vevő hozzáállása a helyettesítéshez,
  - a helyettesítő termék ára.
- a vevők alkupozíciója,
  - a döntéshozók szándékai,
  - a vevők koncentrálttsága,
  - arány a vevő költségszerkezetében,
  - a vásárolt mennyiség,
  - a vevők informáltsága,
  - átállási költségek,
  - a vertikális integráció lehetősége,
  - a termék hatása a minőségre,
  - márkahűség,
  - a vevő nyeresége,
  - helyettesítő termékek,
  - a termék differenciáltsága.
- a már meglévő versenytársak miatti verseny intenzitása,
  - többletkapacitások,
  - a piac növekedése,
  - márkapolitika,
  - belépési korlátok,
  - fix költségek aránya,

- a termékek közötti különbségek,
- átállási költségek,
- a versenytársak száma,
- koncentráció és egyensúly. (Kresalek, 2009)



4. ábra Porter öt erő modellje, Forrás: Vörösmarty - Tátrai, 2016, 106. o.

### BCG-mátrix

A Boston Consulting Group cég fejlesztette ki a BCG-mátrixot azon ügyfelei számára, akiknek több, egymástól független üzleti területük van. A mátrix két dimenziója a piaci növekedés és a piaci részesedés. A stratégia az alapján változik, hogy az egyes üzleti területek melyik negyedbe esnek. A portfólió kiegyensúlyozásához ez az eljárás abban nyújt segítséget, hogy felhívja a figyelmet az eltérő negyedekhez tartozó eltérő erőforrásigényekre. (Poór, 2016)

A BCG-mátrix négy mezőjének jellegzetességei az alábbiak:

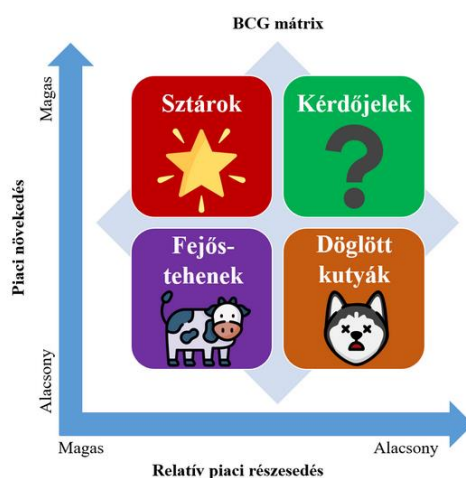
Kérdőjelek (gyors növekedés, kis részesedés): Gyorsan bővülő piacon termékcsoport részesedése alacsony. Általánosságban készpénzfaló ágazatok, egyrészt azért, mert a kereslet gyors növekedését csak pótlólagos beruházásokkal követheti a vállalat, másrészt

nagy kiadásokkal jár az eladásösztönzés, a reklámtevékenység és a kereskedelmi csatornák kiépítésének finanszírozása is. Ha a cégnek 2-3 több üzletága is ebben a pozícióban van, az az erőforrások szétforgácsolásához vezethet. Lehetséges stratégiák: növekedés, visszavonulás. (Kiss, 2014)

Sztárok (gyors növekedés, nagy részesedés): Ez a legjobb stratégiai pozíció. A cég domináns piaci helyzetben van egy gyorsan bővülő piacon. Ettől függetlenül nem feltétlenül nyereségtermelő, mert sokat költenek a jó bevétel – indukáló képességeik mellett. A piacnövekedés követése és a vezető piaci pozíciójuk megőrzése egyaránt kapacitásbővítő befektetésekkel jár. Az ágazat cash-egyenlege jó esetben nulla, esetleg enyhén veszteséges. Lehetséges stratégiák: növekedés, szinten tartás. (Kiss, 2014)

Fejős tehének (lassú növekedés, nagy részesedés): A vezető piaci helyzet mellett kiegyensúlyozott piaci növekedés. Azok az előnyeik élvezhetők, amelyek a tömeggyártásból, illetve a megszerzett gyártási tapasztalatokból erednek. A vállalati nyereségességet növelik az egységköltség csökkenésén keresztül. Miközben viszonylag alacsony a pénzfelhasználása, a termékcsoport bevételt hoz. A vállalat akkor jár jól, ha ez az állapot minél hosszabb ideig tart, hiszen ekkor húzza a legtöbb hasznot a termékből. Lehetséges stratégiák: szinten tartás, aratás. (Kiss, 2014)

Döglött kutyák (lassú növekedés, kis részesedés): Azon termékcsoportok, amelyek piacán a piaci növekedés lassú és a vállalat nem meghatározó. Ezek a termékek nyereségtermelő képessége gyenge, többször veszteségesek. Célszerű ezeket a termékeket kivonni a forgalomból, mert a fenntartásuk nem kifizetődő. Lehetséges stratégiák: visszavonulás, esetleg szinten tartás. (Kiss, 2014)



5. ábra BCG-mátrix, Forrás: kiszervezettmarketing.hu, 2023

## GE/McKinsey-mátrix

A GE/McKinsey az ágazat vonzereje és a versenyelőny mértéke alapján osztályozza az egyes stratégiai üzletágakat. (Kotler – Keller, 2012)

A McKinsey-mátrixot a stratégiai üzleti egységek módszeres értékelésére találták ki. Meghatározza azokat a területeket, ahová erőforrásokat kell helyezni, valamint ahonnan erőforrásokat kell kivonni, ezért egyértelműen fejlesztési tevékenysége(ke)t generáló módszer. (Kovács, 2017)

A BCG-mátrixhoz hasonló elven épül fel a McKinsey-mátrix, amely a McKinsey tanácsadó cégnek a General Electricnél alkalmazott mátrixa. A piaci vonzerő és a vállalat versenypozíciója az adott területen a mátrix két dimenziója. Mindkét dimenzió három értéket vehet fel, az egyes területekhez különböző stratégiai megoldások javasolhatóak a mátrix alapján. (Poór, 2016)

Verseny pozíció	Erős	Vizsgálni	Kihasználni	Befektetni
	Közepes	Betakarítani	Vizsgálni	Növekedni
	Gyenge	Kiszállni	Betakarítani	Vizsgálni
		Alacsony	Közepes	Magas
		Piaci vonzerő		

6. ábra GE/McKinsey-mátrix, Forrás: Poór, 2016, 211. o.

## VRIO-elemzés

A VRIO-elemzés a nehezen másolható, értékes, nehezen helyettesítő és ritka erőforrások számbavételével foglalkozik. Az elemzés a szervezet belső erőforrásait elemzi, amelyek lehetnek szervezeti, pénzügyi, emberi és tárgyi erőforrások. Azokat az erőforrásokat vizsgálja, amelyekkel tartós versenyelőny érhető el, ezeket stratégiai eszközöknek nevezik. Barney (1991) szerint négy tulajdonsággal kell bírniuk az erőforrásoknak ahhoz, hogy a vállalat számára versenyelőnyt nyújthassanak: (Balaton et al., 2017)

- V (Valuable): legyen *értékes*, vagyis a szervezet környezetében meglévő erősségek kihasználására, és a fenyegetések elhárítására az erőforrás képes legyen
- R (Rare): legyen *ritka*, vagyis ha a versenytársak nagy számban rendelkeznek vele, akkor nem jelent előnyöket a birtoklása
- I (Imperfectly Imitable): *tökéletlenül másolható* az erőforrás abban az esetben, ha
  - a versenytársak számára nem egyértelmű az erőforrás és az általa létrehozott versenyelőnyök közötti kapcsolat
  - egyedi kontextusban alakult ki
  - az erőforrás elsődlegesen nem anyagi jellegű tényezők komplex kombinációja
- N (Non-substitutable): az erőforrás *helyettesíthetlensége* azt jelenti, az erőforrás stratégiai jelentőségű alternatívája nem hozzáférhető (Balaton et al., 2017)

1997-ben módosította Barney a VRIN-módszert VRIO-modellre, ami magába foglalja a szervezet szervezeti folyamatainak a szerepét. (Sándor et al., 2023)

- O (Organization): a *szervezeti beágyazottság*, mert az erőforrások értékteremtő potenciálja függ az adott képesség/erőforrás szervezeti integráltságától. (Balaton et al., 2017)

Az alábbi kérdésekre keresik a válaszokat a VRIO-elemzés során:

- ❖ Az értékes erőforrások azonosításánál:
  - A márkák széles körben elterjedtek?
  - Valamelyik vevővel valamint szállítóval van különleges kapcsolat?
  - Melyek azok a tevékenységek, amelyek növelik a szolgáltatások, illetve termékek megkülönböztető jellemzőit?
  - Mely tevékenységek csökkentik anélkül a költségszintet, hogy a fogyasztók által értékelt értékeket rontanák?
  - A munkavállalók különleges képességekkel rendelkeznek?
  - A disztribúciós csatornához vagy input-tényezőhöz van egyedi hozzáérés?
  - Elmondható, hogy a szervezet valamilyen mutatóban a legjobb a versenytársakkal szemben? (Balaton et al., 2017)
- ❖ Az erőforrások ritkaságának megítélésekor:
  - A szükséges erőforrásokat – a teljesítmény eléréséhez – könnyen előállíthatják, megvásárolhatják vagy kifejleszthetik a versenytársak?

- Hány olyan versenytárs van, akik hasonló képességekkel, valamint erőforrás-ellátottsággal rendelkeznek? (Balaton et al., 2017)
- ❖ A helyettesíthetőség vagy másolhatóság tekintetében:
  - Rendelkezik-e szabadalmi védelemmel?
  - A rendelkezésre álló erőforrás mennyire komplex?
  - Léteznek-e olyan vállalatok, akik könnyen lemásolhatják a rendelkezésre álló erőforrást?
  - A versenytársak képesek-e helyettesítő erőforrás kifejlesztésére?
  - Mennyire nehezen azonosíthatók azok a készségek, folyamatok, valamint egyéb tényezők, amelyek az erőforrást jellemzik? (Balaton et al., 2017)
- ❖ A szervezeti és erőforrás jellemzők összhangja tekintetében:
  - Támogatja-e a vállalati kultúra az innovációs ötleteket?
  - A vállalatot hatékony stratégiai menedzsment folyamatok jellemzik?
  - A szervezeti struktúra az erőforrások hasznosítását megfelelően támogatja?
  - A vállalat hatékony ösztönzési és motivációs rendszerekkel rendelkezik? (Balaton et al., 2017)

Értékes?	Ritka?	Másolása költséges?	Szervezet segíti?	Hatása a verseny-pozícióra?	Teljesítmény
Nem	–	–	–	Versenyhátrány	Átlag alatti
Igen	Nem	–	–	Kiegyensúlyozott	Átlagos
Igen	Igen	Nem	–	Időleges	Átlag feletti
Igen	Igen	Igen	Igen	Tartós	Átlag feletti

7. ábra VRIO-elemzés, Forrás: Balaton et al., 2017, 40. o.

## ADL-mátrix

Az ADL-mátrix a versenyhelyzet és az iparág érettsége dimenziókon mér. Versenyhelyzet: „azon szegmensek vagy szektorok esetében vizsgálandó, ahol az SBU működik (forgalmazott termékek, szolgáltatás, piachoz való hozzáférhetőség, piac szétszórtsága, technológia, stb.), befolyásolja a vállalat földrajzi célrendszere és a speciális termék-piac szektor. Iparág érettsége: „nagyon hasonló a termékciklushoz (PLC), szinte át is nevezhető „iparági életciklusnak”.” (Józsa, 2014, 43. o.)

Az ADL-mátrix az 1979-ben vált ismertté, Arthur D. Little Inc. tanácsadó szervezet vállalati tapasztalatainak felhasználása alapján. Az elemzés sokban hasonlít a BCG-elemzésre és a McKinsley-mátrixra. Az ADL-mátrix egyik dimenziója (piaci versenypozíció) hasonlóan

értelmezhető, mint a Mckinsey-General Electric-mátrix „piaci versenyképesség” változója, a másik dimenzió az iparági életgörbe szakaszait (születés, növekedés, érettség, hanyatlás) szemlélteti. (Balaton – Tari, 2014)

A két dimenzió felhasználásával a vállalkozás számára meghatározható a követhető stratégiai utak sora. Vannak olyan lehetőségek, amelyek beruházásokra, növekedésre, mások szinten tartásra, megint mások visszavonulásra, a piac elhagyására biztatnak. Az ADL-modell szerint a hozzáférhető stratégiák száma véges, és hat csoportra oszthatók. (Józsa, 2014)

- termékstratégiák,
- takarékosági stratégiák,
- működési stratégiák,
- piaci stratégiák,
- vezetési stratégiák,
- technológiai stratégiák. (Józsa, 2014)

Az ADL-modellben öt versenypozíció ismerhető fel:

1. „Domináns helyzet, amely erős- vagy monopol és szabadalommal védett technológiai vezető szerep esetén jöhet létre. Ennek eredményeként a stratégiai lehetőségek száma bőséges.
2. Erős helyzet, amelyben a szervezet szabadsági foka stratégiájának meghatározásában nagyon jelentős, és működése során a versenytársak fenyegetései nem jelentenek számára gondot.
3. Kedvező helyzet, amelyben a vállalkozás jól elkülöníthető szegmensekben működik, a cselekvési változatok közötti döntés szabadságfoka elfogadható. Az ezen álláspontú szervezetek esetén a megfelelő erősségek lehetővé teszik egyedi stratégiai utak kidolgozását, és elérhető közelségbe varázsolják a piaci részesedés növelésének lehetőségét.
4. Védhető helyzet, amelyben a vállalkozások könnyen sebezhetőek. Az erősebb, nagyobb és jobban tervezhető versenytársak letarolják a piacról. A kitörési pontot a specializáció, az adott kisméretű területre való visszavonulás jelenti. Ekkor a szűkebb területen van lehetőség a profitképesség fokozására, és a meglévő lehetőségek kiaknázására.



5. Gyenge helyzet, amelyben a vállalkozás teljesítménye rossz. Néha a működése nem hatékony és a mérete túl nagy, máskor pedig túl kicsi ahhoz, hogy a versenytársak piaci rohamát állja.” (Józsa, 2014, 43. o.)

Az ADL-mátrixot ritkán alkalmazzák, bár a jól alkalmazható modellek közé sorolható. Az alapvető közlendője a modellnek, hogy a vállalkozás a stratégia kialakításánál a vállalkozás sajátosságaiból, és ne az álmódosításokból induljon ki. (Józsa, 2014)

Versenypozíció	domináns	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gyors növekedés</li> <li>• Korlátépítés</li> <li>• Offenzió</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gyors növekedés</li> <li>• Költségvetői szerep mint cél</li> <li>• Védekező pozíció</li> <li>• Offenzív cselekvés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Védekező pozíció</li> <li>• Költségtudatos magatartás</li> <li>• Offenzív cselekvés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Védekező pozíció</li> <li>• Specializálódás</li> <li>• Kivonulás</li> </ul>
	erős	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gyors növekedés</li> <li>• Differenciálódás</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Differenciálódás</li> <li>• Alacsonyabb költségek</li> <li>• Kisvállalkozások megtámadása</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alacsonyabb költségek</li> <li>• Differenciálódás</li> <li>• Koncentráls</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aratás</li> </ul>
	kedvező	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gyors növekedés</li> <li>• Differenciálódás</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koncentráls</li> <li>• Differenciálódás</li> <li>• Védekezés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koncentráls</li> <li>• Differenciálódás</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aratás</li> </ul>
	védhető	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koncentráls stratégia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Szinten tartás vagy visszavonulás</li> <li>• Piaci rések</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Szinten tartás vagy visszavonulás</li> <li>• Piaci rések</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visszavonulás</li> </ul>
	gyenge	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Piaci rések keresése</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Piaci rések vagy visszavonulás</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visszavonulás</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visszavonulás</li> </ul>
		embriónális	növekvő	érett	előregedő/hanyatló
		Az iparág fejlettségi állapota			

8. ábra ADL-mátrix, Forrás:Putzer – Józsa, 2022, 10. o.

## SWOT-elemzés

„A vállalat erősségeinek, gyengeségeinek, lehetőségeinek és veszélyeinek átfogó elemzését SWOT-elemzésnek nevezzük. Az elemzés során a vállalat külső és belső marketingkörnyezetét vizsgálják.” (Kotler - Keller, 2012, 35. o.)

A SWOT-elemzés stratégiai szinten segíti a különböző (minőség-) problémák alapos és sokoldalú vizsgálatát és a megoldási lehetőségek megtalálását.” (Husti, 2009, 17. o.)

A SWOT-elemzés egy jól bevált metodika a profitorientált vállalatoknál, de kevésbé használatos a nonprofit szervezeteknél. A SWOT-analízis részére a külső környezet feltérképezése során kellő adattal szolgálhat a makro- és mikro-környezet előzetes felmérése. Ha ezek az ismeretek rendelkezésre állnak, már csak annyi a feladat, hogy megfelelő súlyozottság mellett kiválasztani azokat az elemeket, amelyek a vállalat számára lehetőségként, illetve veszélyként szolgálnak. A belső környezet felmérésekor arra keresi a vállalat a választ, hogy mik azok, amikben jók, vagy jobbak másoknál, illetve a stratégiai

kialakítás során gyengébbek másoknál. A SWOT-elemzés segítségre lehet abban is, hogy a szervezet átgondolja a jövőbeni stratégiáját, céljait a belső kapacitásához és lehetőségeihez igazítsa. (Hetesi - Veres, 2013)

A SWOT-analízis az alábbiakból épül fel:

- erősség (Strengths),
- gyengeség (Weaknesses),
- lehetőség (Opportunities),
- veszély (Threats). (Szörös - Kresalek, 2013)

Az erősségek és a gyengeségek a vállalat belső tulajdonságait írja le, míg a veszélyek és lehetőségek a külső hatásokkal foglalkoznak. (Bartek et al., 2007)

<b>Belső</b>	
<i>Erősségek</i>	<i>Gyengeségek</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- versenyképes-e a szakértelem</li> <li>- különleges versenyképesség</li> <li>- vásárlók jó véleménye</li> <li>- megfelelőek-e a pénzügyi erőforrások</li> <li>- elismert piaci vezető szerep</li> <li>- termékinnovációs képesség</li> <li>- fejlett technológia</li> <li>- méretgazdaságosság</li> <li>- bizonyított már a menedzsment</li> <li>- jól kidolgozott funkcionális stratégia</li> <li>- erős verseny ösztönző nyomása</li> <li>- költségelőnyök</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- romló piaci pozíció</li> <li>- elavult létesítmények</li> <li>- nincs egyértelmű stratégiai irányvonal</li> <li>- menedzseri tehetség és mélység hiánya</li> <li>- gyengébb nyereségesség</li> <li>- visszaesett K+F tevékenység</li> <li>- gyenge piaci imázs</li> <li>- piaci nyomásra érzékeny</li> <li>- hiányzó versenyképesség vagy kulcsszakértelem</li> <li>- pénzügyi erőforrások hiánya a stratégiaváltáshoz</li> <li>- versenyhátrány</li> <li>- nagyon szűk termelési vonal</li> <li>- az átlagosnál gyengébb piaci szakértelem</li> <li>- belső működési problémák</li> </ul>
<b>Külső</b>	
<i>Lehetőségek</i>	<i>Veszélyek</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- belépés új piacokra vagy szegmensekbe</li> <li>- vertikális integráció</li> <li>- termékvonallal kiterjesztése a szélesebb vásárlói igények kielégítésére</li> <li>- más vásárlói csoportok kiszolgálása</li> <li>- gyorsabb piaci növekedés</li> <li>- elégedettség a rivális vállalatok körében</li> <li>- lehetőség jobb stratégiai csoportba kerülésre</li> <li>- komplementer termékek hozzáadása</li> <li>- diverzifikálás hasonló termékek irányba</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- helyettesítő termékek növekvő értékesítése</li> <li>- lassuló piaci növekedés</li> <li>- új versenytárs belépése</li> <li>- kedvezőtlen demográfiai változások</li> <li>- vásárlók és szállítók javuló alkupoziója</li> <li>- kedvezőtlen kormányzati politika</li> <li>- sebezhetőség válság és üzleti ciklus esetén</li> <li>- a verseny fokozódó nyomása</li> <li>- vásárlói igény és ízlés változása</li> </ul>

9. ábra A SWOT-analízis ajánlott vizsgálati elemei, Forrás: saját szerkesztés, Chikán, 2008 alapján

### 3. A vállalat bemutatása

A T-Szol Tatabányai Szolgáltató Zrt. (röviden T-Szol Zrt.) tevékenységi köre az elmúlt évek alatt vált igazán sokrétűvé. 2014-ben a korábbi Komárom-Esztergom Megyei Távhőszolgáltató Zrt. (KomTávhő Zrt.) jogutódjaként kezdte meg működését. A Társaság fő tevékenységi köre a távhő- és használati melegvíz szolgáltatás Baj községben és Tatabányán, amely Komárom-Esztergom vármegye megyeszékhelye. E szolgáltatások mellett a további tevékenységei közé sorolható a társasházkezelés, az ingatlangazdálkodás-és fejlesztés, karbantartás, temető üzemeltetés és temetkezési szolgáltatás, közterület-kezelés, illetve a létesítményüzemeltetés. (tszol.hu, 2023)



10. ábra A Tatabányai T-Szol Szolgáltató Zrt. logója, Forrás: tszol.hu, 2023

A T-Szol Tatabányai Szolgáltató Zrt. Tatabányán közel 23.000 lakossági fogyasztót lát el távhő- és melegvíz szolgáltatással általános közüzemi szerződés keretében, míg Bajon mintegy 300 lakásban biztosít a vállalat távfűtést és használati melegvizet. Tatabányán az egyedi hőmennyiség mérő alapján elszámolt fogyasztók száma nagyságrendileg 1400 fő, illetve a költségosztás alapján elszámoló lakossági díjfizetők száma megközelíti a 4000 főt. A nem lakossági felhasználók száma közel 1000, míg a külön kezelt intézmények száma több, mint 100. A tatabányai távfűtő vezetékhalózat teljes terjedelme több mint 200 kilométer, ebből primer csővezeték 127 kilométer, szekunder csővezeték 80 kilométer. A fűtött légköbméter meghaladja a 3.300.000 légköbmétert. 449 hőközponton keresztül jut el a hőenergia a felhasználókhoz. A téli időszakban a primer csővezetékekben 1.300 – 2.200 tonna fűtővíz kering óránként. A fűtőközeg hőfoka az előremenő vezetéseken a 135 Celsius fokot is elérheti, a visszatérő ágakban a hőmérséklet csak 70 Celsius fok. A nyári üzemmódban 600 – 900 tonna a keringetett vízmennyiség óránként, 65 valamint 52 Celsius

fokos hőmérsékleten. A vezetékrendszerben a gerincvezetékek névleges nyomása 25 bar, míg a hőközpontok bekötő vezetékai 16 bar nyomásfokozatúak. (tszol.hu, 2023)

A Tatabányai Szolgáltató Zrt. tulajdonosi szerkezetéből és méretéből adódóan a legmegbízhatóbb partner a tatabányai társasházkezelői piacon is. Az üzleti biztonság mellett magas színvonalú szakmai szolgáltatást, élő és közvetlen kapcsolattartást, egyablakos ügyintézés, éjjel-nappali diszpécierszolgálatot, biztosítási ügyek intézését, pályázatfigyelést, szükség esetén behajtási tevékenységet ajánl. A társaságunk sokrétű szolgáltatásainak köszönhetően a társasházkezelés során felmerülő egyéb feladatok komplex végrehajtását is biztosítani tudja. A T-Szol Zrt. törekszik arra, hogy csak jól képzett kivitelező partnerekkel és felújítási-, karbantartási-, és hibaelhárítási szakemberekkel dolgozzon együtt. Fő célja, hogy a cég a folyamatosan változó körülményekhez alkalmazkodva a lehető leghatékonyabban, leggyorsabban szolgálja ki a partnerek igényeit. (tszol.hu, 2023)

A T-Szol Zrt. saját tulajdonában, illetve vagyonkezelésében lévő önkormányzati tulajdonú nem lakáscélú helyiségek hasznosításának feladatait vállalatunk Ingatlangazdálkodási Csoportja látja el. Tatabánya Megyei Jogú Város Önkormányzatától vagyonkezelésbe kapott a vállalat közel 400 db nem lakáscélú helyiséget. Az ingatlanok között megtalálhatóak irodák, üzlethelyiségek, tárolók, garázsok és pincék is. Az Ingatlangazdálkodási Csoport munkája során ellátja az ingatlan-portfólió kezelését, megszervezi az ingatlanok használatba, illetve bérbe adását. Az Ingatlangazdálkodási Csoport az ingatlanok kezelése során gondoskodik az ingatlanvagyon értékének és állagának megőrzéséről, védelméről, nyilvántartásáról, gazdaságos és hatékony működtetéséről. Az ingatlanok hasznosítása mellett leszervezi az ingatlanok megtekintését, illetve előkészíti az ingatlan használatára, bérletére vonatkozó szerződéseket. A bérelhető ingatlanok rövid ismertetését, a helyiségbérleti szerződés megkötéséhez szükséges feltételeket szabályozó ajánlattételi felhívást az érdeklődők megtalálhatják a T-Szol Zrt. honlapján ([www.tszol.hu](http://www.tszol.hu)). (tszol.hu, 2023)

A tatabányai Önkormányzat közterülettel kapcsolatos feladatait 2014. január elsejétől a T-Szol Tatabányai Szolgáltató Zrt. Közterület-kezelési Igazgatósága látja el. Főbb feladatai közé tartozik a játszótér üzemeltetés, a parkfenntartás, a köztisztaság, továbbá az útfenntartás, útfelügyelet és forgalomtechnika. A feladatok közé tartozik továbbá a játszótérek az ütőcsillapító felületek és homok kicserélése. A közterület-kezelés

virágokat ültet a városban, illetve több száz muskátlit helyez ki minden évben. A Közterület-kezelési Igazgatóság végzi évente három alkalommal a város útjainak ünnep előtti fellobogozását. A kisebb-nagyobb városi rendezvények alkalmával is a közterület-kezelés feladata a köztisztasági munkák elvégzése, illetve a parkfenntartás is. A rendezvények ideje alatt, illetve a mindennapokban a zöldterületek, parkok képe mindig szép látványt nyújt a város lakói, illetve az ide érkezők számára. (tszol.hu, 2023)

2016. március 24-én Tatabánya Megyei Jogú Város Önkormányzata a közgyűlésen úgy határozott, hogy a köztemetők és a krematórium üzemeltetési feladatok ellátásával 2016. július elsejétől a Tatabányai Szolgáltató Zrt.-t bízta meg. Ezzel a vállalat nem csak a városi temetők üzemeltetését látja el, hanem teljes körű kegyeleti szolgáltatást is nyújt. A teljes körű temetkezési szolgáltatási, valamint a sírhelyekkel kapcsolatos ügyintézésre a síkvölgyi temető ügyfélszolgálati irodájában van lehetőség. (tszol.hu, 2023)

A Tatabányai Szolgáltató Zrt. Létesítményüzemeltetési Csoportja a tatabányai Önkormányzat kezelésében lévő intézmények műszaki hibáinak javításával, elhárításával, az épületgépészeti rendszerek üzemkész állapotban tartásával, üzemeltetésével, valamint az Önkormányzati Intézmények szekunder oldali fűtési rendszereinek üzemeltetésével és hibaelhárításával foglalkozik. A fent említett, és egyéb műszaki feladatok ellátásával is foglalkozik az Ingatlangazdálkodási Csoport kezelésében lévő ingatlanokban, a Társasházkezelés által kezelt társasházakban, valamint az Önkormányzati tulajdonú bérlakásokban. (tszol.hu, 2023)

## **4. A vállalat környezetelemzése**

### **4.1 A vállalat makrokörnyezeti elemzése**

A Tatabányai Szolgáltató Zrt. környezetelemzését a makrokörnyezeti elemzéssel kezdem, ehhez a PESTEL-elemzést választottam.

#### **Politikai környezet**

Magyarország 2023-ban politikailag biztosnak tekinthető. A vállalat politikailag érintett, hiszen a Tatabányai Megyei Jogú Város Önkormányzat az egyedüli részvényese, így vannak olyan döntési körök, amelyek a részvényes kizárólagos hatáskörébe tartoznak.

#### **Vállalati adóztatás**

Magyarországon a vállalatoknak vagy a Nemzeti Adó- és Vámhivatalon keresztül az államnak, vagy annak a településnek az Önkormányzatának, ahol a telephelye található, adót kötelesek fizetni. Az állam felé például, társasági adót, gépjárműadót és cégautóadót kötelesek fizetni, míg a helyi Önkormányzat felé építményadót, telekadót és iparüzési adót.

2021. év elejétől az önkormányzati adóhatóságok helyett a NAV vette át a gépjármű adójával kapcsolatos adóztatási feladatokat. A belföldi gépjárművek adója a forgalomban lévő, magyar rendszámmal ellátott gépjárműveket, pótkocsikat terheli. A fizetési kötelezettség az üzembentartót vagy tulajdonost terheli. Az éves gépjárműadót egy adott évben két egyenlő részben szükséges megfizetni. A gépjárműadó mértéke függ a gépjármű gyártási évétől, illetve a hatósági nyilvántartásban feltüntetett teljesítménytől. A T-Szol Zrt.-nek a gépjárműi után, kivéve a munkagépnek minősülő járműveket, gépjárműadó fizetési kötelezettsége van.

Azok után a gépjárművek után, amelyek nem magánszemélyek tulajdonában vannak, vagy magánszemélyek tulajdonában állnak, de a személygépkocsik után költséget, értékcsökkenési leírást számolnak el, cégautóadót kell fizetni. A cégautóadót negyedévenként, önadózással szükséges megállapítani. A bevallást a negyedévet követő hónap 20. napjáig kell benyújtani a NAV felé. A környezetkímélő gépjárművekre nem kell cégautóadót kifizetni. A T-Szol Zrt.-nek van cégautóadó fizetési kötelezettsége.

A társasági adó alanya külföldi és belföldi illetőségű adózó, amelynek mértéke a pozitív adóalap 9 százalék. A vállalatnak társasági adót nem szükséges fizetnie, mivel a szervezet adóalapját módosító tételek figyelembe vétele után az adóalapja negatív.

2023. január 1-jétől hatályos a Tatabányai Város Megyei Önkormányzatának rendelete a telekadóról. Az adó alapja a telek négyzetméterben számított területe, amelynek az adó évi mértéke 53 Ft/m<sup>2</sup>. A vállalatnak telekadó fizetési kötelezettsége van.

2023. március 22-től érvényes a tatabányai önkormányzat rendelete az építményadóról. Az adó alapja az építmény négyzetméterben számított hasznos alapterülete. A Tatabányai Szolgáltató Zrt.-nek van építményadó fizetési kötelezettsége, az adó évi mértéke 1820 Ft.

A tatabányai helyi iparüzési adó 2023. január elsejétől hatályos, melynek az adó évi mértéke az adóalap 2 %-a. A T-Szol Zrt.-nek nem kötelezettsége a helyi iparüzési adó befizetése, mivel a legnagyobb bevétele a távhőszolgáltatási támogatás, amely az iparüzési adó alapját nem képező bevételnek számít.

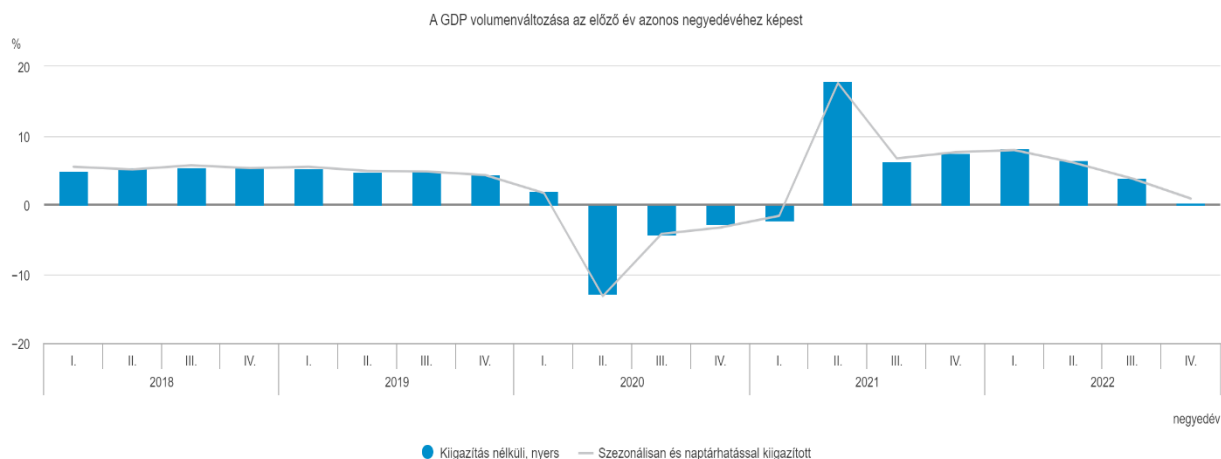
Az általános forgalmi adó (ÁFA) szinte minden szolgáltatás, termék árában jelen van. Az ÁFA mértéke nem minden esetben egyforma, vannak alacsonyabb és magasabb adózási besorolásúak. Magyarországon jelenleg három áfakulcs van: 5 %-os, 18 %-os és 27 %-os. Az 5 %-os ÁFA terheli a távhőszolgáltatást, a további szolgáltatásainkat 27%-os ÁFA terheli. A szervezeteknek, vállalkozóknak bevallást kell készíteniük az általános forgalmi adóról, ha vesznek vagy eladnak valamit. Minden esetben kötelességük befizetni az Áfa-t, de vissza tudják igényelni.

## **Gazdasági környezet**

### **GDP**

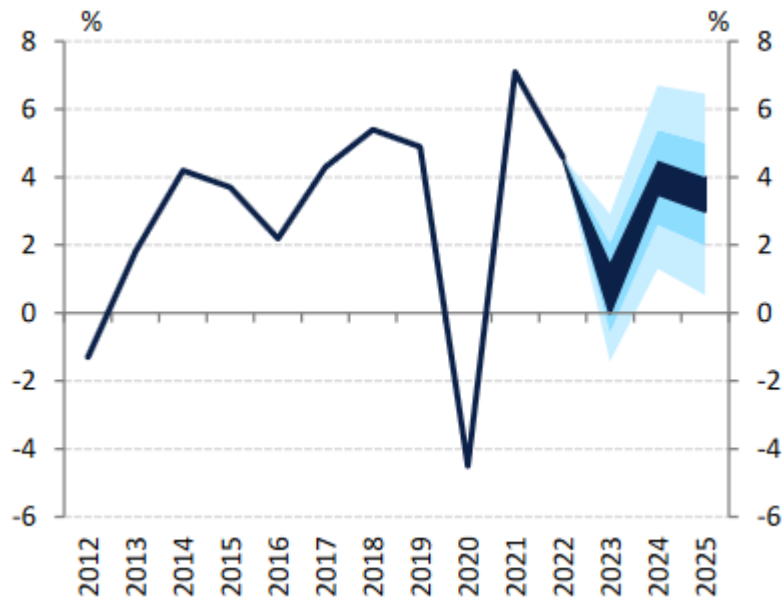
A gazdaság teljesítményének mérésére a legszélesebb és legáltalánosabb körben használt gazdasági mutató szám, a bruttó hazai termék (GDP). A Magyar Nemzeti Bank tájékoztatása szerint 2022 második negyedévében a hazai GDP 0,4 százalékkal emelkedett az előző év azonos időszakához képest. A GDP növekedéséhez a piaci szolgáltatások, illetve az ipar járult hozzá, ellenben a rendkívüli aszály miatt a mezőgazdaság visszafogta a GDP-t. (mnb.hu, 2023)





11. ábra A GDP volumenváltozása az előző év azonos negyedéhez képest, Forrás: ksh.hu, 2023.

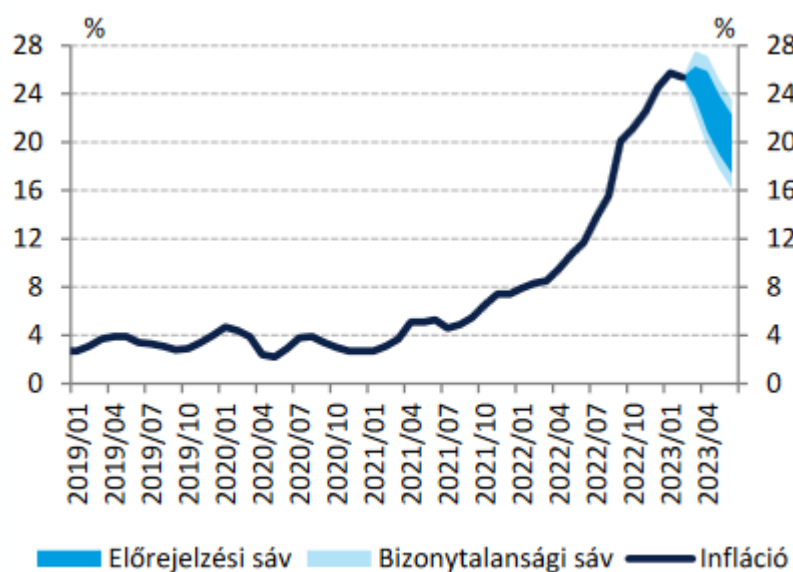
„A lenti ábrán jól látható, hogy a Magyar Nemzeti Bank 0,0-1,5 százalékos GDP-növekedést jósol 2023-ban. 2023 első három hónapjában a GDP tovább csökkent. A magas infláció negatív hatást ér el a lakossági munkajövedelem értékére, ami hozzájárul a GDP csökkenéséhez. A belső kereslet lassulás és a vállalati költségek emelkedése miatt a beruházások elhalasztásra kerülhetnek, ezért 2023-ban mérséklődhet a bruttó állóeszköz-felhalmozás. A szankciós politikák, a magas infláció, a piaci bizonytalanság, valamint az orosz-ukrán háború lefele mutató kockázatot jelentenek, amelyek a külső kereslet alakulását határozzák meg. 2022-höz képest az export lassabban emelkedhet, de az import mérséklődése miatt a nettó export a növekedéshez pozitívan járul hozzá 2023-ban. A beruházások ismételt növekedése és a nettó export támogathatja a gazdasági növekedés újraindulását, azonban 2023 végéig elhúzódhat a lakossági fogyasztás lassulása. 2023 közepétől dinamizáló gazdasági hatások miatt a 2024-es GDP emelkedhet. A hazai GDP 2024-ben 3,5-4,5 százalékkal, míg 2025-ben 3,0-4,0 százalékkal emelkedhet.,,(mnb.hu, 2023, 16. o.)



12. ábra Éves GDP előrejelzés, Forrás: mnb.hu, 2023

## Infláció

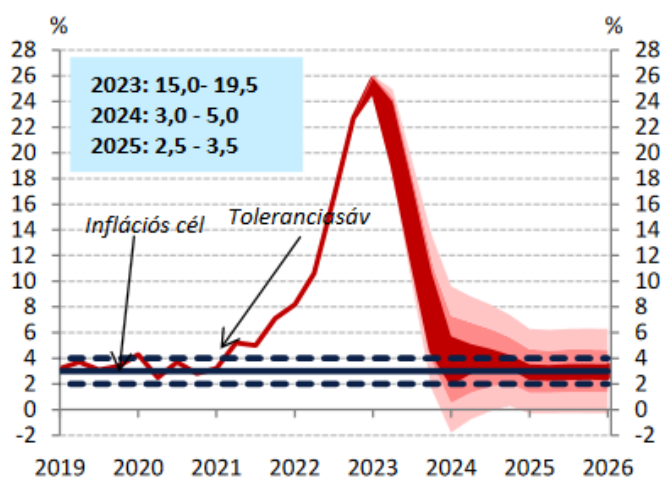
A pénz romlása, vagyis az infláció egyik fontos tényezője a gazdasági környezetnek. A pénz értékének romlása hatással van a szolgáltatások, alapanyagok, termékek értékére is. Az inflációs előrejelzésekkel megbecsülhető, hogy a felsoroltak ára mennyivel fog növekedni vagy csökkenni. Magyarországon a Központi Statisztikai Hivatal tájékoztatása alapján 2023 márciusában az infláció értéke 25,2 % volt. (ksh.hu, 2023)



13. ábra Rövid távú inflációs előrejelzés, Forrás: mnb.hu, 2023

A Magyar Nemzeti Bank tájékoztatása szerint az elkövetkezendő hónapokban tovább mérséklődik az infláció, majd 2023 második felében felgyorsul. A lenti ábrán a vízszintes vonal a meghirdetett inflációs szintet jelöli, míg a színezett terület 90 százalékos megvalósulást jelöl. (mnb.hu, 2023)

Az infláció alakulása a T-Szol Zrt. gazdasági helyzetét is érinti. A 2022-es 14,5 %-os inflációhoz mérten emelte a vállalat vezetősége a munkavállalók bérét. A vállalat a távhő- és melegvízszolgáltatáson kívül a többi szolgáltatás díját az infláció mértékével emelte. Ugyanakkor a vállalattal kapcsolatban lévő beszállítók, vállalkozók, szolgáltatást nyújtó vállalatok is az infláció mértékével emelték a termékek, alapanyagok vagy szolgáltatások díját.

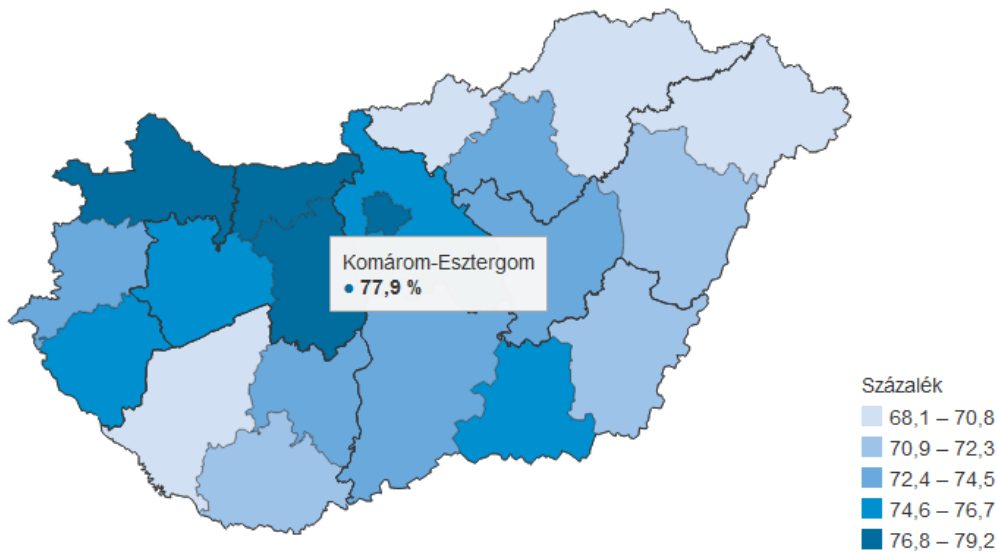


14. ábra Éves inflációs előrejelzés, Forrás: mnb.hu, 2023

#### Foglalkoztatási ráta

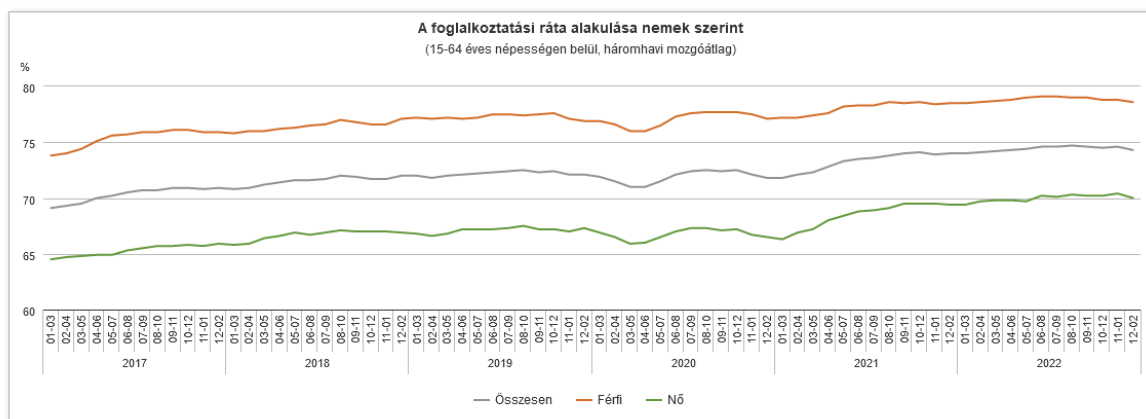
2022. IV. negyedében az ország vármegyéiben bővült a foglalkoztatottság az előző év ezen időszakához képest. A foglalkoztatás szintje Győr-Moson-Sopron vármegyében volt a legmagasabb, ott 79,2 % volt, a legalacsonyabb pedig Szabolcs-Szatmár-Bereg vármegyében, 68,1 % volt. Komárom-Esztergom megyében, ahol a T-Szol Zrt. található, ott 77,9 % volt a foglalkoztatási ráta. (ksh.hu, 2023)

Foglalkoztatási ráta, 2022. IV. negyedév



15. ábra A foglalkoztatási ráta Komárom-Esztergom vármegyében 2022. IV. negyedében, Forrás: ksh.hu, 2023

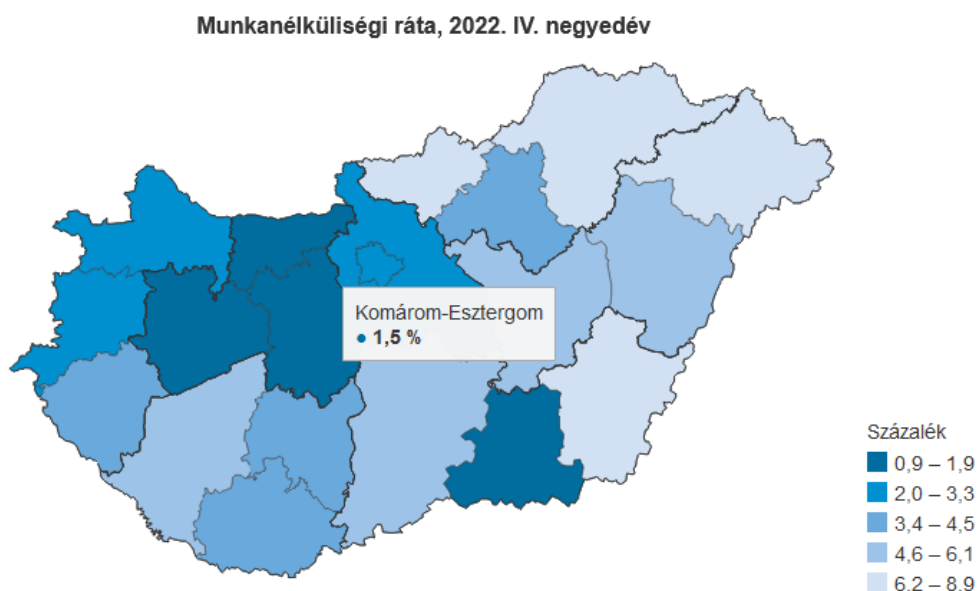
A Központi Statisztikai Hivatal tájékoztatója szerint a 15-74 éves foglalkoztatott átlagos létszáma 2023 februárjában 4 millió 691 ezer fő volt, 26 ezerrel több, mint egy éve. Így a foglalkoztatási arány 74,1 %. A 15-64 éves korcsoportban 4 millió 575 ezren voltak foglalkoztatottak, ez 74,3 % foglalkoztatási rátát jelent. A férfiaknál a foglalkoztatottak száma 2 millió 420 ezer fő volt, míg a nőknél ez a szám 2 millió 155 ezer fő volt. A férfiaknál ez a száma a foglalkoztatási ráta 78,6 % volt, míg a nőknél 70,0 %. (ksh.hu, 2023)



16. ábra A foglalkoztatási ráta alakulása nemek szerint, Forrás: ksh.hu, 2023

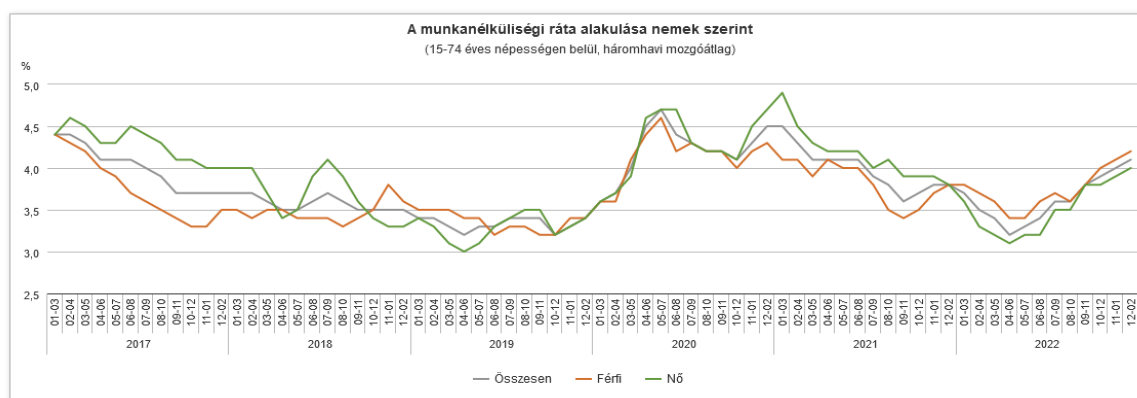
## Munkanélküliségi ráta

2022. negyedik negyedében a munkanélküliség szintje Szabolcs-Szatmár-Bereg vármegyében volt a legmagasabb, 8,9 % volt, a legalacsonyabb pedig Veszprém vármegyében, ahol 0,9 % volt. Komárom-Esztergom vármegyében, ahol a vállalatunk telephelye van, 1,5 % volt a munkanélküliségi ráta. (ksh.hu, 2023)



17. ábra A munkanélküliségi ráta Komárom-Esztergom vármegyében, 2022. IV. negyedében,  
Forrás: ksh.hu, 2023

2023 februárjában a munkanélküliségi ráta 4,0 % volt, a munkanélküliek száma pedig 196 ezer fő volt a Központi Statisztikai Hivatal adatszolgáltatása szerint. Az előző évhez képest a 15-74 éves munkanélkülieknél a nők körében száma 91 ezer fő volt, a munkanélküliségi ráta 4,0 % volt. A férfiaknál a munkanélküliek száma 108 ezer fő volt, a munkanélküliségi ráta 4,2 %. (ksh.hu, 2023)

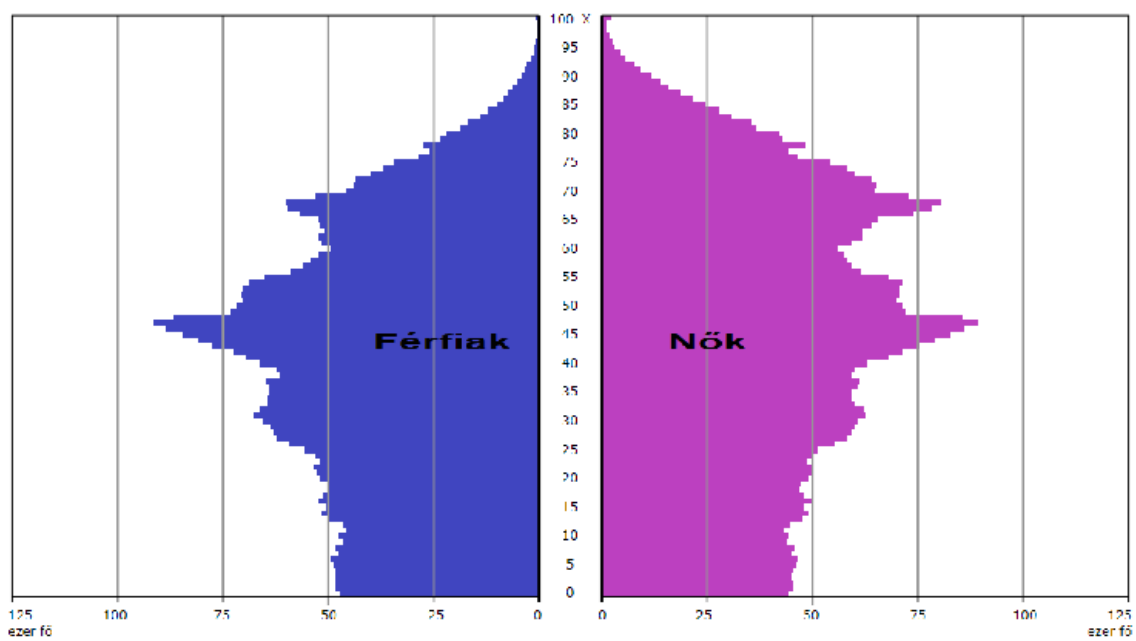


18. ábra A munkanélküliségi ráta alakulása nemek szerint, Forrás: ksh.hu, 2023

## Társadalmi környezet

### Népesség

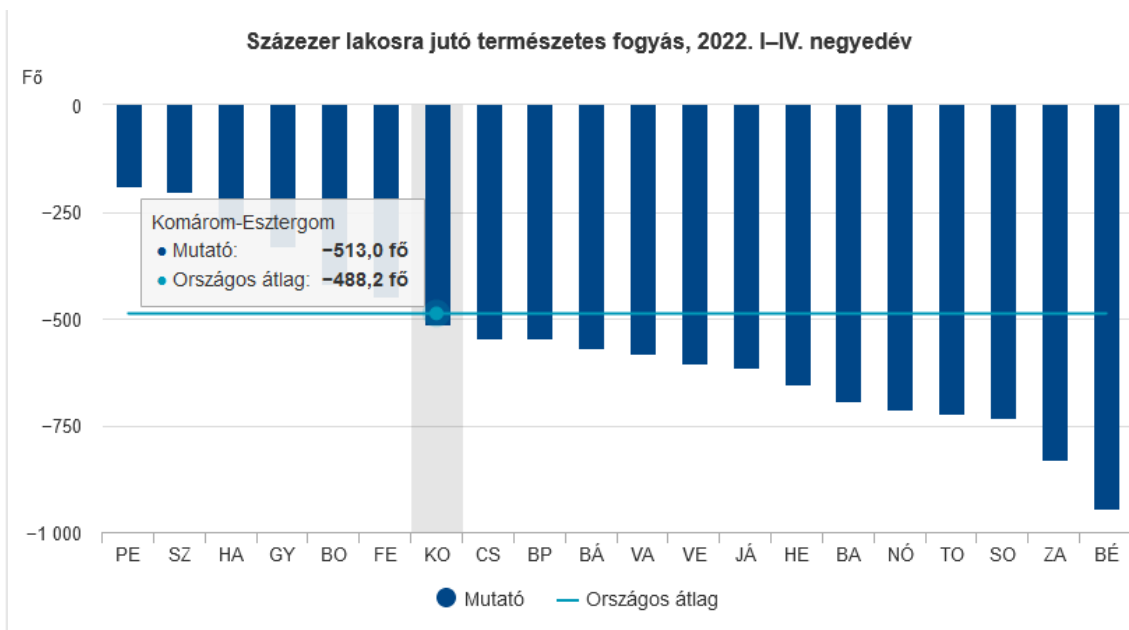
A Központi Statisztikai Hivatal adatszolgáltatása szerint 2023-ban Magyarország népességének száma 9.676.029 fő. Magyarország népessége évről-évre csökken, öregedő társadalom jellemző az országra. Komárom-Esztergom vármegyében a lakónépesség száma 2022-ben 298.449 fő volt. A Központi Statisztikai Hivatal előzetes adata alapján 2023-ban 299.000 fő lesz a lakónépesség száma Komárom-Esztergom vármegyében. (ksh.hu, 2023)



19. ábra Nemek szerinti népesség eloszlás 2022-ben, Forrás: ksh.hu, 2023

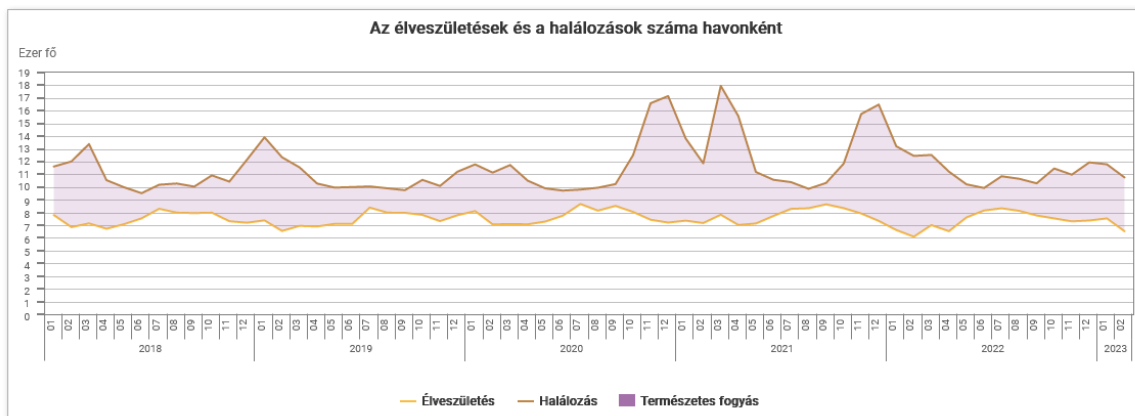
### Népmozgalom

2022-ben 13%-kal, 135,7 ezer fővel kevesebb halálozás történt, mint 2021-ben. A tavalyi évben 88,4 ezer gyermek született, 5,0 % százalékkal, vagyis 4,6 ezer újszülöttel kevesebb, mint 2021-ben. A természetes fogyás a 2021-es évhez képest 24%-kal volt kevesebb. Komárom-Esztergom vármegyében a -488,2 fő országos átlagos képest több, - 513,0 fő volt a természetes fogyás 2022-ben.



20. ábra Százezer lakosra jutó természetes fogyás 2022 I-IV. negyedévében, Komárom-Esztergom vármegyében, Forrás: ksh.hu, 2023

A Központi Statisztikai Hivatal felmérése szerint 2023 februárjában a természetes szaporodás/fogyás ezer lakosra -5,7 ezrelék volt. Ez év februárjában 10760 fő veszítette életét, és 6526 gyermek született. 2022 februárjához képest a halálozások száma 14 %-kal csökkent, míg a születések száma 7,2 %-kal nőtt. A természetes fogyás a 2022. februári 6360 fővel szemben 4237 fő volt.

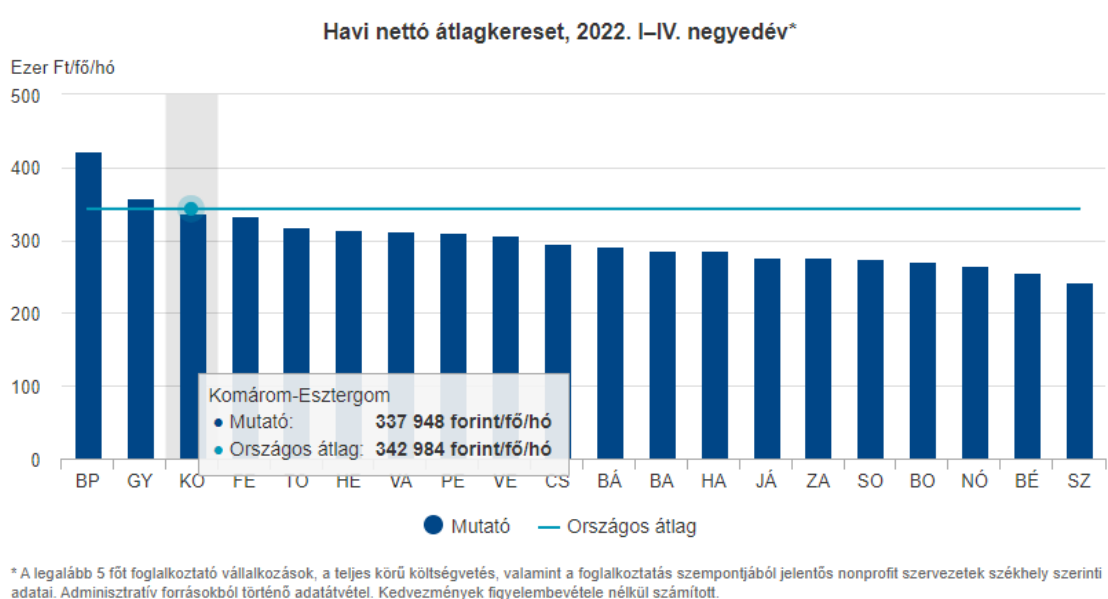


21. ábra Természetes szaporodás/fogyás, Forrás: ksh.hu, 2023

### Jövedelem eloszlása

A teljes munkaidőben és alkalmazásban lévők havi bruttó átlagkeresete 516 ezer forint volt, az adókedvezmények nélküli havi nettó átlagkeresete 343 ezer forint volt 2022-ben.

Átlagosan a budapesti vállalatoknál dolgozók keresik a legtöbbet, Szabolcs-Szatmár-Bereg vármegyében pedig a legkevesebbet. Komárom-Esztergom vármegye a harmadik helyen állt nettó átlagkeresetet nézve 2022-ben. Közfoglalkoztatottak nélkül nézve 526 ezer forint volt a havi bruttó átlagkereset, a havi nettó átlagkereset pedig 350 ezer forint volt 2022-ben. A közfoglalkoztatottakkal együtt számolva a bruttó valamint a nettó átlagkeresetek országosan 18 %-kal emelkedtek 2021-hez képest. Minden vármegyében emelkedtek a keresetek, Nógrád vármegyében volt a legnagyobb (21 %), Pest és Tolna vármegyében volt a legkisebb (16 % alatti). A szellemi foglalkozásúak körében a bruttó átlagkereset 652 ezer forintra emelkedett 2021-hez képest, a fizikai foglalkozásúaké pedig bruttó 377 ezer forintra. A szellemi foglalkozásúak keresete Budapesten volt a legmagasabb (755 ezer forint), a legalacsonyabb pedig Békés vármegyében (475 ezer forint). A fizikai foglalkozásúak körében a legmagasabb kereset Győr-Moson-Sopron vármegyében volt (460 ezer forint), a legalacsonyabb kereset pedig Szabolcs-Szatmár-Bereg vármegyében (286 ezer forint) volt 2022-ben. (ksh.hu, 2023)



22. ábra Havi nettó átlagkereset Komárom-Esztergom vármegyében, 2022 I-IV. negyedévben,  
Forrás: ksh.hu, 2023

## Technológiai környezet

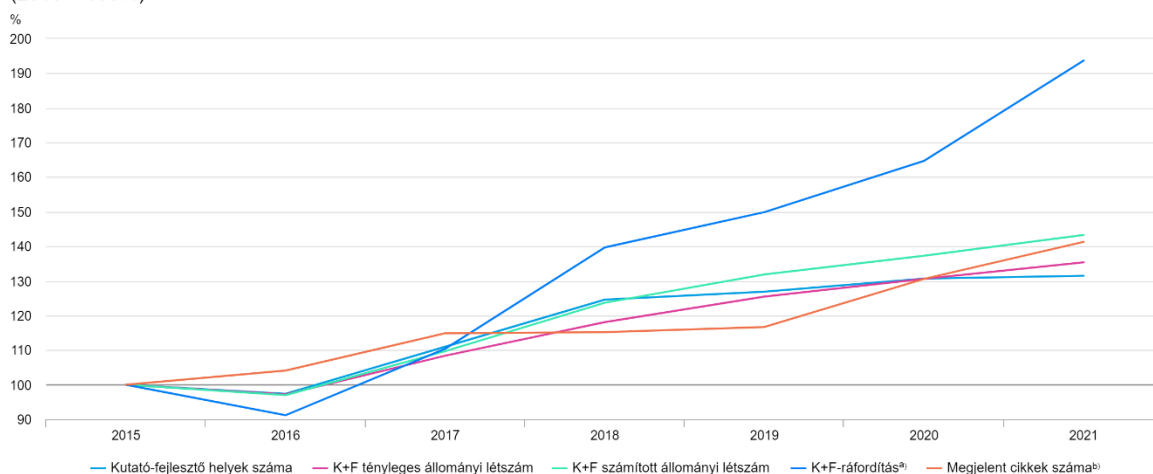
A Központi Statisztikai Hivatal adatszolgáltatása szerint 2021-ben nemzetgazdasági szinten a kutatás-fejlesztésre fordított összeg közel 900 milliárd forint volt, amely a bruttó hazai termék (GDP) 1,64 %-át tette ki. A K+F ráfordítások 76 %-át, nagyságrendileg 685 milliárd



forintot költöttek el a vállalozási kutatóhelyeknél, további 125 milliárd forintot (a K+F ráfordítások 14 %-át) a felsőoktatásban, valamint 93 milliárd forintot (a K+F ráfordítások 10 %-át) pedig az egyéb költségvetési kutatóhelyeknél és az államháztartási szektorba tartozó kutató-fejlesztő szervezeteknél költötték el. Magyarországon 3700 kutató-fejlesztő hely működött 2021-ben, több mint hattizedük a vállalozási szektorban. A kutatás-fejlesztéssel tevékenykedők létszáma nagyságrendileg 91 ezer főt tett ki, akik közül 71 %-uk kutató volt. A kutatás-fejlesztéshez kapcsolódó publikációs tevékenység keretében megjelent könyvrészletek és könyvek száma meghaladta a 12 ezret, ennek a 72 %-a magyar nyelven is megjelent. (ksh.hu, 2023)

### A K+F-tevékenység legfontosabb mutatóinak alakulása

(2015 = 100%)



a) 2018-tól a beruházások tartalmazzák az immateriális javak beszerzésére fordított összegeket is, e módszertani változás miatt az adatok korlátozottan összehasonlíthatók az előző időszak adataival.

b) A megjelent cikkek tartalmazzák a magyar és idegen nyelvű cikkeket is.

23. ábra A K+F tevékenység legfontosabb mutatóinak alakulása, Forrás: ksh.hu, 2023

## Természeti környezet

2022-ben az Európai Tanács elfogadta a nyolcadik környezetvédelmi cselekvési programot. A program célja, hogy 2030-ig felgyorsítsa a zöld átállást annak érdekében, hogy a jólétet a Föld tűrőképességeinek határain belül biztosítsuk. A programban az alábbi hat tematikus célkitűzés szerepel:

- az éghajlatváltozáshoz való alkalmazkodás,
- az üvegházhatásúgáz-kibocsátások csökkentése,
- szennyezőanyag-mentesség,
- egy regeneratív növekedési modell megvalósítása,

- a fogyasztással és termeléssel kapcsolatos fő éghajlati és környezeti hatások csökkentése,
- a biológiai sokféleség helyreállítása és védelme. (consilium.europa.eu, 2023)

Magyarországon 2023-ban az Energiaügyi Minisztérium foglalkozik a környezet fenntarthatóságának megtartására. A minisztérium egyik feladata, hogy a környezet fenntarthatóságának megtartására nemzetközi szervezetekkel működjön együtt, illetve, hogy Magyarország természeti értékeinek megőrzésére összpontosítson.

Környezetvédelmi jogszabályok betartását kéri a szervezetektől. A jogszabályok az alábbi témákkal kapcsolatban várja el a vállalatoktól, hogy betartsák azokat.

- általános jogszabályok,
- földtani közeg védelme, kármentesítés,
- kárelhárítás,
- hulladékgazdálkodás,
- levegőtisztaság-védelem,
- természetvédelem,
- NATURA 2000,
- zaj- és rezgésvédelem,
- környezetvédelmi szakértői tevékenység.

A jogszabályok betartása mellett Európai Unió, illetve hazai pályázatokkal segítik a vállalatokat a környezetvédelmi program betartására.

A szelektív hulladékgyűjtés lényege, a hulladékok újrahasznosítása, amely biztosítja, hogy a termékek előállításához felhasznált nyersanyag és energia ne vesszen kárba. Az újrahasznosításhoz kevesebb energiafelhasználás szükséges, mint például a nyersanyag kitermeléséhez, feldolgozásához vagy szállításához. Továbbá a hulladékok újrahasznosításával csökkenthető a levegő- és a talajszennyeződés is. Az újrahasznosítás az emberiség közös feladata, amivel a környezetünket megvédhetjük. (vg.hu, 2022) 2019 januárjában a vállalat környezetvédelmi projektet indított, amelynek során bevezetésre került a vállalat székhelyén, valamint kihelyezett telephelyein a szelektív hulladékgyűjtés. Ezen épületek konyháiban kerültek kihelyezésre a kis szelektívgyűjtő hulladéktárolók. Három féle tárolóba gyűjthetők a hulladékok, papír, műanyag/fém italos doboz és üveg. A

szelektív hulladéktárolók ürítésére és elszállítására az NHSZ Vértés Vidéke Hulladékgazdálkodási Nonprofit Kft.-vel szerződött.

2022 októberében a földgáz, áram és egyéb energiahordozók árainak drasztikus emelése miatt a T-Szol Zrt. vezetősége felülvizsgálta a vállalat energiafelhasználást. Az energiafelhasználás csökkentése érdekében több lépést is tett a vállalat. A kisebb nyomtatókat eltávolították, melyeknek magas volt a fogyasztásuk. Az épületek égőjét fokozatosan LED izzókra cseréltették, illetve a mindenkori hatályos munkavédelmi jogszabályokban meghatározott fényerősség biztosítása mellett az irodákban, folyosókon, konyhákban, aulában csökkentették az izzók számát.

## **Jogi környezet**

Fogyasztóvédelmi törvények

A 2015-ös módosítású hatályban lévő 1997. évi CLV. törvény szól a fogyasztóvédelemről. A fogyasztóvédelmi törvényt a biztonságos szolgáltatáshoz és áruhoz, a megfelelő oktatáshoz és tájékoztatáshoz, a vagyoni érdekek védelméhez, a hatékony jogorvoslathoz stb. írta meg a magyar Országgyűlés.

Az Európai Unióhoz való csatlakozáskor a magyarországi fogyasztóvédelmi szabályokba az uniós szabályokat átültették.

A Tatabányai Szolgáltató Zrt. ügyintézéseit, panaszkezelését nem tartják megfelelőnek akkor az alábbi felhasználói érdekképviselésekhez, valamint fogyasztóvédelmi szervezetekhez fordulhatnak az ügyfelek:

Komárom-Esztergom Vármegyei Kormányhivatal Közlekedési, Műszaki Engedélyezési és Fogyasztóvédelmi Főosztály,

Tatabánya Megyei Jogú Város Önkormányzata,

Komárom-Esztergom Vármegyei Békéltető Egyesület,

Országos Fogyasztóvédelmi Egyesület Tatabányai Irodája,

Magyar Energetikai és Közmű-szabályozási Hivatal (MEKH),

Lakásszövetkezetek és Társasházak Országos Szövetsége, és további békéltető testületek.

## **Érdekvédelem**

A Tatabányai Szolgáltató Zrt. munkavállalóinak érdekképviselői szervezete a Helyiipari és Városgazdasági Dolgozók Szakszervezete 2000, röviden HVDSZ 2000 Komárom-Esztergom vármegyei képviselője. Az érdekvédelmi, érdekképviselői munka a munkavállalók teljes körét átfogja, foglalkozik a juttatások és bérek védelmével, illetve a bérfejlesztési lehetőségekkel is. A szakszervezet fontosnak tartja, hogy biztos jogszabályi környezetet alakítson ki. Céljuk, hogy a munkavállalók és munkáltatók körében is tudatosuljon, hogy a szakszervezet egy erős közösség, amely segíti rendezni a munkaügyi kapcsolatokat, valamint a jó munkahelyi közérzet megteremtését, fenntartását. (hvdsz2000.eu, 2023)

## **Üzletszabályzat**

A T-Szol Zrt. Üzletszabályzata a Tatabányai Jogú Város Jegyzője által jóváhagyott és a fogyasztóvédelmi felügyelőség által véleményezett szabályzat, amely a távhőszolgáltató működését szabályozza, valamint meghatározza a távhőszolgáltató kötelezettségeit és jogait. Továbbá szabályozza a felhasználó és a távhőszolgáltató szerződéses viszonyát, az elszámolás és mérés módját, a felhasználók társadalmi érdekképviselői szerveivel és a fogyasztóvédelmi felügyelőségekkel való együttműködést.

## **4.2 A vállalat mikrokörnyezeti elemzése**

A Tatabányai Szolgáltató Zrt. iparági környezetének elemzését a Porter-féle öttényezős modellen keresztül fogom szemléltetni. A következő öt alkotórészt fogom bővebben kifejteni: a vevők és a szállítók alkupozíciója, az új belépők fenyegetése, a helyettesítő termékek megjelenése, valamint a versenytársak miatti ipari verseny élessége.

### **Vevők alkupozíciója**

Tatabányán körülbelül 23 ezer, míg Bajon 300 lakossági fogyasztót lát el távhő- és melegvíz szolgáltatással. A nem lakossági felhasználók száma 1000 darab, míg a külön kezelt intézmények száma 100 darab. A távhő- és melegvíz szolgáltatás kapcsán a vevők alkupozíciója alacsony, mivel a lakóépület vagy egyéb intézmények kialakítása miatt használják ezeket a szolgáltatásunkat. A használt szolgáltatások után a számla kiegyenlítése miatt ebben a tekintetben a vevők alkupozíciója magas, mivel a befizetett összegek a vállalat működéséhez szükséges pénzforrások.

A vevők alkupozíciója a társasházkezelés, ingatlangazdálkodás, közterületkezelés és temetkezés szolgáltatásoknál magas, mivel ezeket a szolgáltatásokat a versenytársaktól is igénybe tudják venni. A vevők tájékozódnak más lehetőségekről, esetleg jobb ár-érték ajánlatról, és a kedvezőbb, szimpatikusabb lehetőséget, szolgáltatást választják.

### **Szállítók alkupozíciója**

A szervezetnek a beszállítókkal lévő kölcsönös függőség miatt is fontos, hogy jó kapcsolatot alakítsanak ki velük. Folyamatos kapcsolattartással és év végi munkavacsorával szeretné a vállalat fenntartani a jó viszonyt a régi beszállítókkal, illetve új beszállítókkal ezt kialakítani.

A legfontosabb partnerei a T-Szol Zrt.-nek:

- Bau-Mandala Kft.
- Carol -Víz Méréstechnikai Kft.
- Dincox-H Kft.
- Geotech Kft.
- Ambrox Gold Kft.
- Grundfos Magyarország Gyártó Kft.
- Hegevill Kft.
- ISG-Uniball Kft.

- Leaseplan Hungária Zrt.
- Metsys Kft.
- Periódus Kft.
- Puerecon Plus Kft.
- T-ég Thermopont Kft.
- Tatabánya Erőmű Kft.

A vállalat egyes tevékenységeit alvállalkozók bevonásával teljesíti, így kiemelten fontosnak tartja az alvállalkozókkal való jó kapcsolatot és kommunikációt.

A T-Szol Zrt.-nek a jelenlegi beszállítókkal, mind az alvállalkozókkal függőségi viszony alakult ki az évek során. Ettől függetlenül nem magas az alkupozíciójuk, mivel az elmúlt időszakban több beszállító és alvállalkozó küldte meg a T-Szol Zrt.-nek az ajánlatát, akik ugyanolyan termékeket és szolgáltatásokat nyújtanak, hasonló ár-érték arányban szállítanak be vagy dolgoznak, mint akikkel most partnerségben van a vállalat. Ezért összességében a szállítók alkupozíciója közepes.

#### **Az iparági verseny élessége, versenytársak megjelenése**

A távhő- és melegvíz szolgáltatás tekintetében a Tatabányai Szolgáltató Zrt.-nek nincs versenytársa, Tatabányán és Bajon is monopolhelyzetben van. Ebben a helyzetben az iparágon belüli verseny élessége alacsony.

Komárom-Esztergom vármegyében a társasházkezelés szolgáltatás népszerű tevékenység az egyéni vállalkozók, közös képviselők és vállalatok számára. A verseny piacon számos versenytárs van jelen, így a versenytársak fenyegetettsége magas.

A legnagyobb versenytársai a T-Szol Zrt.-nek társasházkezelés tekintetében:

- Kékes Kft.
- Ház Gazda Kft.
- Larix Kft.
- Partner House 2000 Kft.
- TESZI Bt.
- Stuhl Centrum Bt.

Tatabányán és környékén a kegyeletüket leróni kívánó személyek több temetkezési vállalat szolgáltatását is igénybe tudják venni. Az iparágon belüli verseny élessége magas.

A vállalat legnagyobb versenytársai a temetkezési szolgáltatás tekintetében:

- Támasz Temetkezési Kft.
- Libitina Kegyeleti Szolgáltató Kft.
- Stumtem Kft.
- Komtem Kft.

A közterületkezelés foglalkozik a fák, bokrok metszésével is a városban, családi házakban külön díjazás ellenében foglalkoznak kertészeti munkálatokkal is. Komárom-Esztergom vármegyében több vállalkozás, illetve egyéni vállalkozó foglalkozik kertészeti munkával, így a közterületkezelésnél a versenytársak fenyegetettsége magas.

Az ingatlangazdálkodás szolgáltatás esetében a versenytársak alkupozíciója magas. Bármilyen magánszemély, vállalat vagy vállalkozás, aki foglalkozik ingatlanok bérbeadásával Tatabányán, az versenytársnak számít, így ennél a szolgáltatásnál az iparági verseny élessége magas.

#### **A lehetséges új belépők fenyegetése**

A távhő- és melegvízszolgáltatás tekintetében a vállalat Tatabányán és Bajon monopolhelyzetben van, ezért nem kell tartania új belépők fenyegetésétől.

Évről évre egyre több társasházkezelő, ingatlanértékesítő, kertészeti és temetkezési vállalkozás vagy egyéni vállalkozó lép be a piacra, akik kedvezőbb feltételekkel kínálják a szolgáltatásukat, ezért a lehetséges új belépők fenyegetése magas a T-Szol Zrt. által nyújtott szolgáltatásoknál. Bár a mai gazdasági helyzetben kockázatos egy új vállalkozás beindítása, ezért összességében úgy gondolom, hogy jelen pillanatban az új belépők fenyegetése alacsony.

#### **A helyettesítő termékek fenyegetése**

A helyettesítő termékek fenyegetése alacsony a szolgáltatásainknál, mivel sem a társasházkezelést, sem az ingatlangazdálkodást, sem a közterületkezelést és végül a temetkezést sem lehetséges más szolgáltatással helyettesíteni.

A távhő- és melegvíz szolgáltatásnál is alacsony a helyettesítő termékek fenyegetése, mivel a lakóépületeknél, intézményeknél nem egyszerű feladat például gázzal vagy villamos energiával működő fűtési rendszert kialakítani.

#### **4.2.1 Belső források elemzése**

A következőkben a belső források elemzését végzem el a T-Szol Tatabányai Szolgáltató Zrt.-nél. Az elemzés tartalmazza a pénzügyi, fizikai, emberi és technológiai erőforrásokat, illetve a hírnév/elismertséget.

##### **Pénzügyi erőforrások**

A Tatabányai Szolgáltató Zrt 100 %-ban a Tatabányai Megyei Jogú Város Önkormányzatának tulajdona, az önkormányzat az egyedüli részvényese a vállalatnak.

A vállalat alaptőkéje 1.594.970.000 forint, amely pénzbeli és nem pénzbeli hozzájárulásból (apport) áll, az alábbiak szerint:

- pénzbeli hozzájárulás: 475.000.000 Ft,
- nem pénzbeli hozzájárulás (apport): 1.119.970.000 Ft.

A vállalat 2021-es részletes eredménykimutatását és mérlegét a 1. sz. és 2. sz. mellékletek tartalmazzák.

##### **Fizikai erőforrások**

A Tatabányai Szolgáltató Zrt. székhelyén (2800 Tatabánya, Győri út 23). három darab épület található. 2015-2016. évben a kétszintes, I. számú épület (székház) teljes felújításon esett át, a szellemi munkát végző munkavállalók dolgoznak benne, illetve a T-Busz Kft. és a T-Ingatlanfejlesztő 2016 Kft. bérel a T-Szol Zrt.-től irodákat, így még az előbb megnevezett vállalatok munkavállalói dolgoznak ott.

A II-es számú épület egy kétszintes épület, amely felújítást igényel. A földszinti helyiségeket külső vállalkozók bérelik, míg az első emeleten a T-Szol Zrt. műszaki igazgatóságának fizikai munkát végző munkavállalóinak került kialakításra pihenő, konyha, öltöző és mosdó. Az épület második emelete kihasználatlan.

A III-as számú épület egyszintes épület. A földszinti helyiségek egy területét külső vállalkozók bérelik, illetve a további területeken a T-Szol Zrt. irattára, fő raktárja, valamint a közterület-kezelési igazgatóság szerszámos raktárja van. A közterület-kezelési igazgatóság fizikai állományának pihenője, konyhája és öltözője, valamint a T-Szol Zrt. tervtárja az első emeleten található.



A 9 db, 4 ágyas, teljesen felszerelt apartmanokból álló vállalati üdülője a szervezetnek Balatonlellén, a város központjában van. A vállalati üdülő nincs téliesítve, ezért az üdülési időszak tavasztól őszig tart.

A T-Szol Zrt. Ügyfélszolgálat, 2022 júniusától Tatabányán, a Fő tér 8/A szám alatt várja az ügyfeleket, az újonnan megnyitott Városkapu Szolgáltató és Üzletházban. Az üzlethelyiséget a T-Szol Zrt. bérel a bérbe adótól. A temetkezés ügyfélszolgálat a síkvölgyi temető mellett van, ami a vállalat saját ingatlanja.

A Tatabányai Szolgáltató Zrt. gépjárműállománya 43 darab tehergépjárműből és 8 db személygépjárműből áll. A tehergépjárművek közül 34 darab a vállalaté, 9 db pedig lízingelt. A személygépjárműveknél 3 darabot lízingel a vállalat, 5 darab pedig saját tulajdonban van.

A munkavégzéshez szükséges alapanyagok, szerszámok a vállalat tulajdonában vannak, amik a munkavállalók által használt céges autókban vannak, vagy a T-Szol Zrt. fő raktárjában átvehetők.

### **Emberi erőforrások**

A T-Szol Zrt. tulajdonosa a Tatabányai Megyei Jogú Váron Önkormányzata 100 %-os tulajdonosi részesedéssel. A részvényes hatáskörébe tartozik például az alapszabály módosítása, a számviteli törvény szerinti beszámoló elfogadása, az alaptőke felemelése vagy leszállítása, a részvénytársaság működési formájának megváltoztatása vagy átalakulása esetleg megszüntetése stb.

A Felügyelő Bizottság a vállalat ellenőrző és egyetértési, jóváhagyási, döntési jogkört gyakorló szerve. A Felügyelő Bizottság létszáma 5 fő, a tagjait a részvényes választja meg. Feladatai közé tartozik például a társaság ügyvezetésének ellenőrzése, a mérleg- és vagyonkimutatás megvizsgálása és jóváhagyása, a vállalat szabályzatainak, terveinek elfogadása stb.

A társaság operatív tevékenységét, munkaszervezetét a részvényes által kinevezett 2 fő vezérigazgató irányítja, a gazdasági és műszaki vezérigazgató. A vezérigazgatók önállóan képviselik a vállalatot harmadik személlyel szemben, hatóságok előtt, bíróságon. A vezérigazgatók, mint vezető tisztségviselők munkaviszony keretében foglalkoztatott munkavállalók, akiket a részvényes jelöl ki és hív vissza. A vezérigazgatók feladatkörébe tartozik, hogy gondoskodjanak a vállalat operatív működéséhez szükséges feladatok koordinálásáról és ellátásáról, a folyamatok kialakításáról, az ezekkel kapcsolatos eljárások

lebonyolításáról, különösen az irányításuk alá tartozó szervezeti egységek operatív irányításáról.

2023 I. negyedében a T-Szol Zrt. alkalmazottainak száma 171 fő volt. Munkaviszonyban teljes- és részmunkaidőben foglalkoztatottak dolgoznak a vállalatnál, fizikai és szellemi munkában is. A T-Szol Zrt. fontosnak tartja, hogy a rendelkezésre álló személyzet gyakorlat, szaktudás, végzettség alapján képes legyen minden olyan tevékenységet színvonalasan ellátni, amely a vevői/fogyasztói igények maradéktalan kielégítéséhez nélkülözhetetlen. A vállalat szervezeti felépítését a 3. sz. melléklet tartalmazza.

A Társaság a feladatkörének, illetve a tulajdonos elvárásainak megfelelően alakítja a humánpolitikai tevékenységét. Stratégiai célkitűzései szabják meg a személyzet fejlesztésével kapcsolatos feladatokat, ösztönzési, bérezési, valamint szociálpolitikai rendszerüket. Célja, hogy a fogyasztók elégedettsége mellett biztosítsa dolgozói elégedettségét is.

A jövedelem mellett négy típusú cafeteria szolgáltatás közül választhatnak a munkavállalók: lakáscélú támogatás, önkéntes nyugdíjpénztár, óvodai, bölcsőde térítés és SZÉP kártya.

Cafeterián túli egyéb juttatások

Azok a juttatások, amelyek biztosítják a Társaság képviselőjében eljáró és a munkát végző munkavállalók megfelelő megjelenését, a munkavállalók munkavégzéséhez szükséges felszerelését, ruházatát, képernyő előtti munkavégzők éleslátást biztosító eszközét. Ezeket számos kedvezményesen, illetve ingyenesen igénybe vehető juttatást.

Lehetőség van a munkavállalóknak egyik tatabányai edzőteremben ingyenesen vagy csekély összegért fitness szolgáltatásokon részt venni.

A Mol Tatabánya KC kézilabda hazai mérkőzéseire 50 db bérletet biztosít a vállalat, amit az ingatlangazdálkodási és –fejlesztési igazgatóság asszisztensétől lehet igényelni.

Amennyiben a munkavállalók legalább 35 fővel csoportos kirándulást szerveznek, úgy a T-Szol Zrt. az autóbusz-bérlés költségeit fedezi.

A munkáltatók fontosnak tartják a munkavállalók lojalitásának megbecsülését, a munkavállalói elkötelezettség erősítését a hűségjutalom rendszerének fenntartásával, illetve évente minden igazgatóságról a vezetője kiválaszthat 1 munkavállalóját, akit anyagi és erkölcsi megbecsülésben részesíthet, és az „Év dolgozója” címet kaphatja meg. Minimum

10 éve, vagy annál régebb óta dolgozókat a vállalat minden évben Törzsgárda díjátadón köszönti, ahol anyagi jutalmat vehetnek át. Minden évben a munkavállalók előző év adott időszakára vonatkozó teljesítményének felmérése, megítélése és értékelése a teljesítményértékelés (TÉR), aminek keretében a munkavállalók a közvetlen felettesükkel egy kötetlen beszélgetés útján a munkavállaló teljesítményét átbeszélik, ez után a vezető az adott munkavállalónak 0,5 – 2 havi alapbért adhat jutalmul az elismerés gyanánt.

A T-Szol Zrt. kedvezményes üdülési lehetőséget biztosít munkavállalóinak a balatonlellei vállalati üdülőben, amely 9 db 4 ágyas, teljesen felszerelt apartmanokból áll.

Nem kötelező programmal is kíván kedveskedni a vállalat a dolgozóinak. Időjárás függvényében vagy június hónap első péntekén vagy szeptember egyik péntekén Dolgozói Napot szervez a tatabányai strandon a vállalat a munkavállalóinak. A fürdési lehetőségen túl főzőversenyen mérhetik össze főzési tudásukat a munkavállalók. Ügyességi versenyeket is szervez a vállalat marketingese, amit T-Olimpiának nevezett el. Tatabányához és a T-Szol Zrt.-hez kapcsolódó rajzolási, körülírási és mutogatási feladatokon is összemérhetik tudásukat a dolgozók. Minden alkalommal készül a vezetőség valamilyen tárgyi vagy eszmei meglepetéssel a munkavállalóknak. Az ilyen rendezvények csapatépítő napnak is kiválóak, a nem egy igazgatóságban dolgozó emberek is jobban megismerik egymást, többet tudnak egymással beszélgetni, időt tölteni.

### **Technológiai erőforrások**

A Tatabányai Erőmű Kft.-től vásárolt hőenergiával történik a távhőellátás. A tatabányai távfűtő vezetékhálózat teljes terjedelme több mint 200 kilométer, ebből primer csővezeték 127 kilométer, szekunder csővezeték 80 kilométer. A fűtött léghőméter meghaladja a 3.300.000 léghőmétert. 449 hőközponton keresztül jut el a hőenergia a felhasználókhoz. A téli időszakban a primer csővezetékekben 1.300 – 2.200 tonna fűtővíz kering óránként. A fűtőközeg hőfoka az előremenő vezetéseken a 135 Celsius fokot is elérheti, a visszatérő ágakban a hőmérséklet csak 70 Celsius fok. A nyári üzemmódban 600 – 900 tonna a keringetett vízmennyiség óránként, 65 valamint 52 Celsius fokos hőmérsékleten. A vezetékhálózaton a gerincvezetékek névleges nyomása 25 bar, míg a hőközpontok bekötő vezetékai 16 bar nyomásfokozatúak.

2019 júniusától a Tatabányai Szolgáltató Zrt elkezdte lecserélni az elavult mérőórákat egy sokkal fogyasztóbarát, korszerűbb változatokra. Ezeknek a berendezéseknek köszönhetően a lakóknak nem szükséges otthonukban várniuk a T-Szol Zrt. munkatársait, hogy elvégezzék

a melegvízóra leolvasást, hanem szabadon végezhetik teendőiket, amíg a leolvasás zajlik. Ezeknek az óráknak köszönhetően a leolvasás pontosabbá és gyorsabbá válik majd. Ez a fejlesztés több évig is el fog még tartani.

A T-Szol Tatabányai Szolgáltató Zrt. az MSZ EN ISO 9001:2015, MSZ EN ISO 14001:2015, valamint a MSZ EN ISO 45001:2018 szabványok minősítésével rendelkezik.

### **Hírnév, elismertség**

A T-Szol Zrt. kiemelt figyelmet fordít Vevői – mint a legfontosabb érdekelt felének – megelégedettségére, a megrendelői követelmények teljesülését folyamatosan nyomon követi, és rugalmasan kezeli a vevői igények változását. A Társaság felső vezetése gondoskodik arról, hogy a vevői követelményeket meghatározzák és teljesítsék a vevő megelégedettségének fokozása céljából.

2020 őszén a T-Szol Zrt. munkatársai társadalmi munka keretein belül a tatabányai Újtelepi Temető kerítését, majd 2021 őszén pedig a tatabányai Szent Borbála Kórház kerítését csiszolták és festették le újra. 2022 októberében, halottak napja előtt - a pandémia előírásait betartva, kisebb csoportokban – a városi köztemetőekben szemetet és lombot szedtek a vállalat munkavállalói. Mindhárom alkalommal az arra járó tatabányai lakosok mosolyogva, kedvesen megköszönték a vállalat munkatársainak a munkákat, de nem csak a társadalmi munkákat, hanem azt is, amit a városért, a tatabányai lakosokért tesznek. Ezekért a szép pillanatokért is érdemes nap mint nap fáradozni a tatabányai lakókért és Tatabányáért.

### **A SWOT-analízis**

A SWOT-elemzés szemléletesen összefoglalja az erősségeket, gyengeségeket (belső tényezők) és a lehetőségeket, veszélyeket (külső tényezők) a T-Szol Zrt számára.

Először a külső környezethez tartozó lehetőségeket, veszélyeket sorolom fel:

- **Lehetőségek:**
  - Pályázati lehetőségek figyelése
  - Piaci igények a szolgáltatásokra
  - A meglévő fogyasztók elégedettségének növelése érdekében „okos mérés” bevezetése a melegvíz-elszámoláshoz szükséges mérési adatok tekintetében, a hibalehetőségek csökkentésére és az élők munká kiváltására. (Műszaki innováció)

- A hőtermelőnk felé lekötött maximális kapacitásunk lehetővé teszi új fogyasztók rendszerbe kapcsolódását, az erőmű felé fizetendő alapidj jellegű költség növekedése nélkül. (Hálózatbővítés)
- Veszélyek:
  - Beszállítói kapacitás csökkenése
  - Alvállalkozói és szállítói áremelkedések
  - Fluktuáció a specifikus munkakörökben
  - Szakember hiány a piacon
  - Energiaárak növekedése

A következőkben az erősségeket, gyengeségeket fejtem ki, amik a belső környezethez tartoznak:

- Erősségek:
  - Tudatos fogyasztócentrikus szemlélet. Szoros kapcsolattartás és kommunikáció a felhasználókkal és a szállítókkal.
  - Fél évszázados múlta visszatekintő szakmai háttér, mely szavatolja a hagyományokon és szaktudáson alapuló színvonalas szolgáltatást.
  - 100 %-os önkormányzati tulajdon, mely megerősíti a tulajdonosi szemléletet és a tevékenység gazdaságosabbá tételét.
- Gyengeségek:
  - Kiszolgáló területek kapacitása korlátozott.
  - A hőközpontok és a vezetékhálózat műszaki állapota részben elavult.
  - Munkavállalói motiváció és felelősségvállalás nem kielégítő foka.

## 5. Eredmények

### Kérdőíves felmérés

A kérdőíves felmérés az egyik legelterjedtebb primer felmérési technika. Előre rögzített, strukturált kérdéssorok mentén készül.

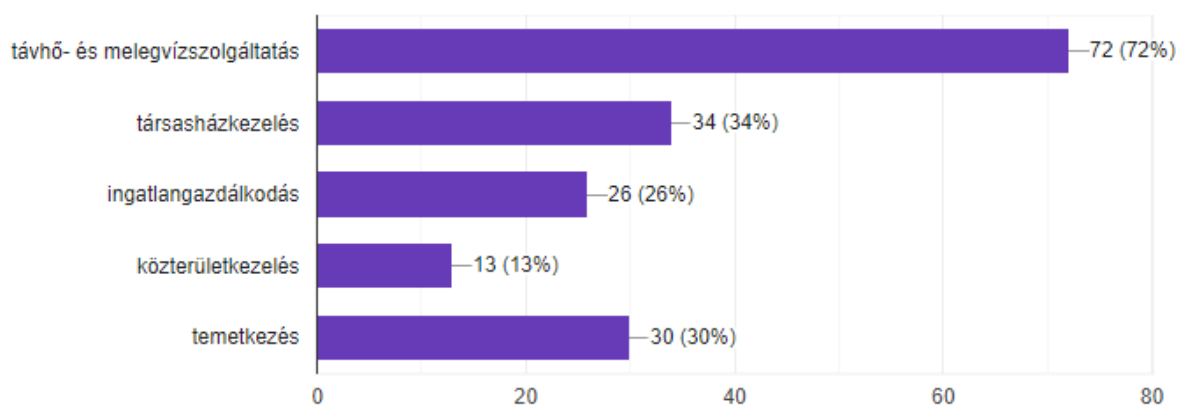
A T-Szol Zrt. szolgáltatásait igénybe vevő ügyfelek véleményét kértem ki a vállalat szolgáltatásaival kapcsolatban. A vállalat Ügyfélszolgálatán, papír alapon töltettem ki a kérdőíveket az időpontra érkező, ügyeiket intéző ügyfelekkel. Természetesen név nélkül, önkéntes alapon töltötték ki a kérdőíveket az ügyfelek. A kérdőív kitöltés ideje 2023. április 17. és 2023. április 19. között történt, az Ügyfélszolgálat nyitvatartási idejében. A kérdőívet kitöltöttek száma 100 fő volt. A papír alapú kérdőív kérdéseit és válaszait a Google Űrlapokban rögzítettem, és annak segítségével értékeltem ki.

Az alábbi kérdéseket tartalmazza a kérdőívem:

1. Melyik szolgáltatásunkat vette már igénybe?
2. Melyik településen veszi igénybe a szolgáltatásainkat?
3. Mennyire elégedett az igénybe vett szolgáltatással?
4. Mennyire elégedett a munkatársaink szakmaiságával?
5. Elégedett az esetleges reklamációk kezelésével?
6. Ajánlaná-e szolgáltatásainkat másoknak?
7. Az Ön neme?
8. Az Ön életkora?

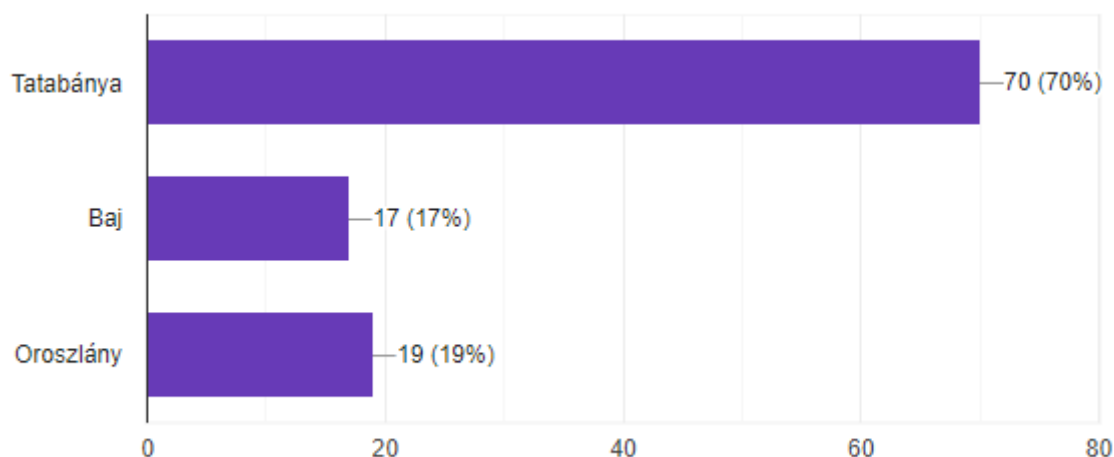
A kérdőívem kérdéseit és a hozzájuk kapcsolódó válaszadási lehetőségeket a 4. sz. melléklet tartalmazza.

Az első kérdésem arra vonatkozott, hogy az öt szolgáltatás közül, amelyeket nyújt a vállalat, melyiket/melyeket vette már igénybe az a 100 fő, akik kitöltötték a kérdőívet. Több válasz lehetőséget is megadhattak a kitöltésnél. Az első helyen a távhő- és melegvízszolgáltatás áll, ezt követi a társasházkezelés. A harmadik helyet a temetkezés érte el, majd következik az ingatlangazdálkodás. Az utolsó helyezett a közterületkezelés lett.



24. ábra Az igénybe vett szolgáltatások eloszlása, Forrás: saját szerkesztés

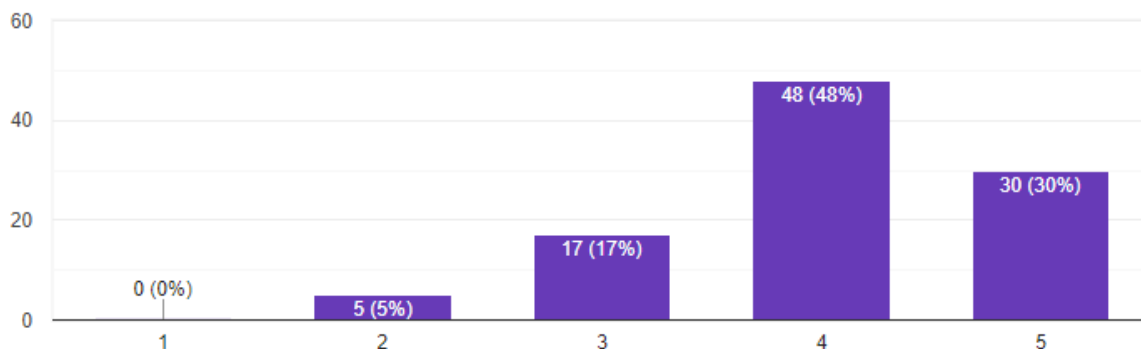
A második kérdésnél arra kerestem választ, hogy a 100 fő kitöltő melyik településen veszi igénybe a szolgáltatást/szolgáltatásokat, ennél a kérdésnél is több válaszra is lehetett válaszolni. Az első helyen Tatabánya végzett, második helyezett Oroszlány lett, majd egy kevés szavazattal lemaradva harmadik helyen végzett Baj. Ez a sorrend azért nem meglepő, mert Tatabányán (ami Komárom-Esztergom vármegye székhelye) a vállalat mind az öt szolgáltatását igénybe lehet venni, míg Oroszlányban, ami Tatabánya mellett egy város, ott csak a társasházkezelést. Bajon, ami egy falu Tata mellett, ott csak a távhő- és melegvízszolgáltatás érhető el a lakóépületekben.



25. ábra Az igénybe vett szolgáltatások helyszíni eloszlása, Forrás: saját szerkesztés

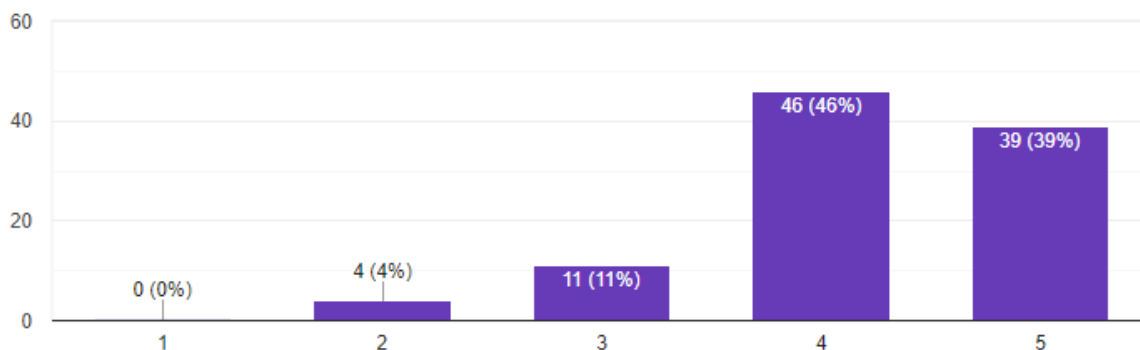
A kérdezettektől a harmadik kérdés arról szólt, hogy mennyire elégedettek az általuk igénybe vett szolgáltatással. 1-5 skálán jelölhették be a válaszukat, ahol az 1-es az egyáltalán nem elégedettet jelölte, míg az 5-ös a teljes mértékben elégedettet jelentette. A 100 főből senki

nem jelölte be az egyáltalán nem elégedetthez tartozó 1-es számot. 5 fő (5 %) jelölte a kevésbé elégedetthez tartozó 2-es számot. 17 fő (17 %) elégedett az igénybe vett szolgáltatással, ők jelölték a 3-as számot. A kitöltők 48 %-a (48 fő) nagyon elégedett az általuk igénybe vett szolgáltatással, míg 30 %-uk (30 fő) teljes mértékben elégedett.



26. ábra A szolgáltatások értékelése, Forrás: saját szerkesztés

A negyedik kérdésnél afelől érdeklődtem, hogy a válaszadók mennyire elégedettek a T-Szol Zrt. munkavállalóinak szakmaiságával. A 100 főből nem volt olyan, aki az 1-es számot jelölte volna be, ami az egyáltalán nem elégedettet jelenti. A 2-es számot, ami a kevésbé elégedettet jelenti, 4 fő (4 %) jelölte be. 11 %-uk (11 fő) elégedett a munkavállalók szakmaiságával, ők jelölték be a 3-as számot. 46 fő kitöltő (46 %) nagyon elégedett a dolgozók szakmaiságával, ők a 4-es számot jelölték. Teljes mértékben elégedettek, akik az 5-ös számot jelölték meg, ők a válaszadók 39 %-a (39 fő).

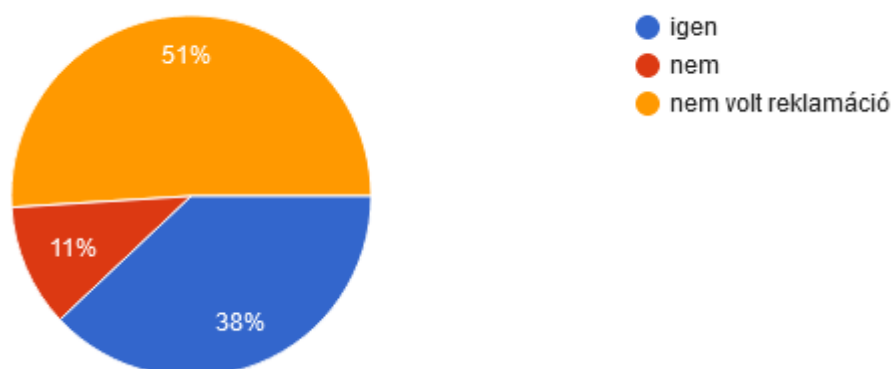


27. ábra Elégedettség a T-Szol Zrt. munkatársainak szakmaiságával, Forrás: saját szerkesztés

Az ötödik kérdésem a kitöltők felé arról szólt, hogy az esetleges reklamációk kezelésével mennyire elégedettek. A 100 fő kitöltő közül 51 fő (51 %) azt válaszolta, hogy még nem éltek észrevétellel a szolgáltatásainkkal kapcsolatban. 38 fő (38 %) jelölte meg azt, hogy

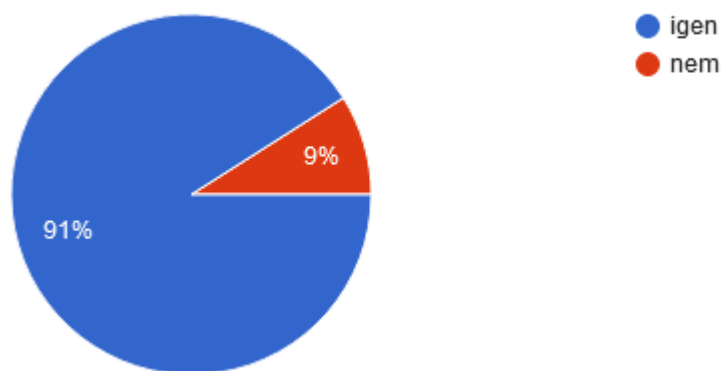


elégedettek voltak az esetleges reklamációk kezelésével. A fennmaradó 11 fő (11 %) sajnálatos módon nem volt elégedett az esetleges észrevételek kezelésével.



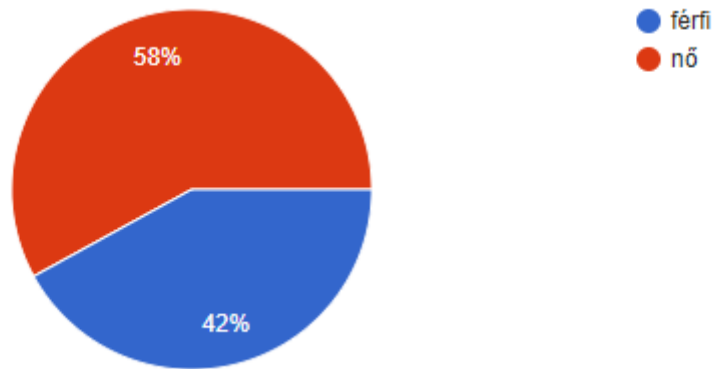
28. ábra Elégedettség a reklamációk kezelésével, Forrás: saját szerkesztés

A hatodik kérdésben a kérdőív kitöltőktől azt kérdeztem, hogy ajánlanák-e szolgáltatásainkat másoknak. A 100 főből 91 fő (91 %) voksolt az igen válaszra, a további 9 fő (9 %) pedig nem választ adott erre a kérdésre.



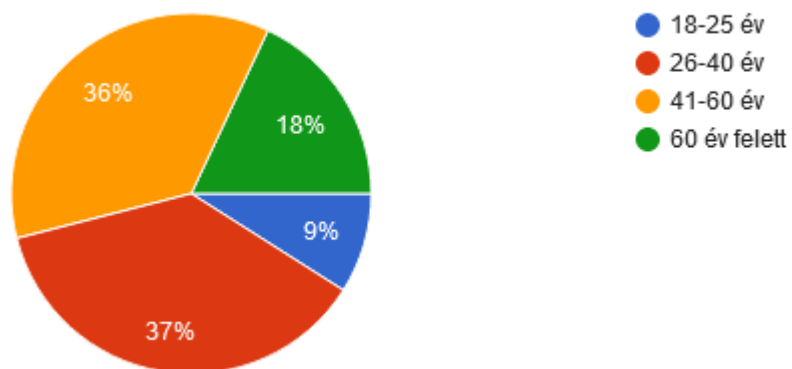
29. ábra A szolgáltatások ajánlása, Forrás: saját szerkesztés

A hetedik kérdésem a nemek szerinti eloszlásra vonatkozott a kérdőívben. A 100 fő kitöltött közül az 58 fő nő (58 %) és 42 fő (42 %) férfi volt.



30. ábra A kitöltők nemek szerinti eloszlása, Forrás: saját szerkesztés

A nyolcadik, egyben utolsó kérdés a kitöltők életkorára vonatkozott. Intervallumokban adtam meg a válaszadási lehetőséget. A válaszadók közül 9 fő (9 %) tartozik a 18-25 éves korosztályba, míg a 26-40 éves korosztályt 37 fő (37 %) jelölte meg. A 41-60 éves skálába 36 fő (36 %) tartozik. A válaszadók 18 %-a (18 fő) tartozik a 60 év feletti kategóriába.



31. ábra A kitöltők életkor szerinti eloszlása, Forrás: saját szerkesztés

## 6. Következtetések, javaslatok

Egy vállalat számára meghatározó tényező a környezete, amelyet két részre lehet osztani, makro- és mikroköznyezetre.

A makroköznyezeti elemzés része a politikai tényező. Önkormányzati tulajdonú vállalatként politikailag érintett a szervezet. Magyarországon a vállalatoknak is adózási kötelezettségeik vannak, a T-Szol Zrt.-nek gépjárműadót, cégautóadót, telekadót, építményadót kötelező befizetni, de nem kötelezettsége iparüzési adót és társasági adót befizetni. A távhőszolgáltatást 5 százalékos ÁFA terheli, a további szolgáltatásokon 27 százalékos ÁFA van. A gazdasági köznyezetben használt mutató a bruttó hazai termék. A Magyar Nemzeti Bank 2023-tól 2025-ig a GDP növekedését jósolja. A pénz romlása hatással van a vállalatra is. A vállalattal kapcsolatban lévő vállalkozó, beszállító, szolgáltatást nyújtó vállalatok is az infláció mértékével emelnek. A T-Szol Zrt. a munkavállalók bérét az infláció mértékével emeli, és a távhő- és melegvízszolgáltatáson kívül a további szolgáltatások díját is az infláció mértékével emeli. Komárom-Esztergom vármegyében 2022. IV. negyedében a foglalkoztatási ráta 77,9 % volt, míg a munkanélküliségi ráta 1,5 %. Magyarországi társadalmi szempontból öregedő, évről-évre csökken a népesség. 2022-ben Komárom-Esztergom vármegyében 289.449 fő volt, a természetes fogyás az országos átlaghoz képest több volt. 2022-ben a nettó átlagkereset 343 ezer forint volt 2022-ben, Komárom-Esztergom vármegye harmadik helyen állt a nettó átlagkeresetet nézve. Technológiai szempontból Magyarország 2021-ben 900 milliárd forintot költött kutatás-fejlesztésre, a GDP 1,64 %-át tette ki. A természeti köznyezet részeként az újrahasznosítás, szelektív hulladékgyűjtés fontos szerepet tölt be a mai világban a vállalatoknak, a T-Szol Zrt.-nek is 2019-től van köznyezetvédelmi projektje a szelektív hulladékgyűjtésre. A megemelkedett áram, egyéb energiahordozók és földgáz árak miatt 2022 októberétől a vállalat az energiafelhasználás csökkentése miatt több lépést is bevezetett. A jogi köznyezetbe a fogyasztóvédelmi törvény és a munkavállalókat képviselő szakszervezet tartozik. A szervezet Üzletszabályzata a vállalat jogait és kötelezettségeit foglalja magába, szabályozza a működését a fogyasztói igény kielégítése mellett.

Az iparági köznyezet elemzését a Porter-féle öttényezős modell alapján szemléltetem. A vállalatot érintő tényezőket vizsgáltam, a vevők és szállítók alkupozícióját, az iparági verseny élességét, a lehetséges új belépők és a helyettesítő termékek fenyegetését. A vevők

alkupozíciója a vállalat szerepében magas, míg az szállítók alkupozíciója közepes a T-Szol Zrt. mindennapjaiban. A távhő- és melegvízszolgáltatás tekintetében a szervezet monopolhelyzetben van, így az iparági verseny és a lehetséges új belépők fenyegetettsége alacsony, de a további szolgáltatásoknál a versenytársak és az új belépők fenyegetettsége magas. A T-Szol Zrt. által nyújtott szolgáltatásokat nézve a helyettesítő termékek fenyegetése alacsony.

A belső források elemzését tartalmazza a pénzügyi, fizikai, emberi és technológia erőforrások, és az elismertség. Mind az öt erőforrás fontos részét képezi a vállalat működésének. A pénzügyi erőforrásokat a részletes 2021. évi mérleg és eredménykimutatás tartalmazza. A fizikai erőforrásokban kitérek a vállalat épületeire, gépjármű állományára és a munkavégzéshez szükséges alapanyagokra, szerszámokra. Az emberi erőforrások témakörben a vezetőség felépítését, a munkavállalói állományt és a jövedelmen túli juttatásokat részletezem. A technológiai erőforrásban a távhő ellátással, hőközpontokkal az okos mérés technikával és a vállalatminősítéssel foglalkozom. Az elismertség tényezőben a T-Szol Zrt. társadalmi munkájairól írok bővebben.

A SWOT-elemzés feltérképezi a belső tényezők erősségeit, gyengeségeit, és a külső tényezők lehetőségeit, veszélyeit.

A kérdőívelemzés alapján elmondható, hogy a szolgáltatást igénybe vevők összességében elégedettek a szolgáltatásokkal, a vállalat munkavállalóinak szakmaiságával, és ajánlanák is másoknak a T-Szol Zrt. szolgáltatásait.

A TOWS mátrix alapján az alábbi javaslatokat teszem a vállalatnak a további sikeres működésére:

- a most épülő lakóépületek, intézmények távhő- és melegvízszolgáltatás ellátásának megpályázása,
- a műszaki állapotok javítására pályázati kiírások keresése,
- napelem felszerelése a telephely III-as épületének lapostetőjére,
- a II-es épület második emeletének felújítása, bérbe adása,
- a munkavállalók továbbképzésének támogatása,
- szakiskolákkal való együttműködés, diákoknak gyakorlati, gyakornoki lehetőség a vállalatnál,
- havi rezsiköltség támogatása a munkavállalóknak.

<p><b>TOWS mátrix</b></p>	<p><b>előnyök</b></p> <p>Tudatos fogyasztócentrikus szemlélet. Szoros kapcsolattartás és kommunikáció a felhasználókkal és a beszállítókkal.</p> <p>Fél évszázados múltra visszatekintő szakmai háttér, mely szavatolja a hagyományokon és szaktudáson alapuló színvonalas szolgáltatást.</p> <p>100 %-os önkormányzati tulajdon, mely megerősíti a tulajdonosi szemléletet és a tevékenység gazdaságosabbá tételét.</p>	<p><b>hátrányok</b></p> <p>Kiszolgáló területek kapacitása korlátozott.</p> <p>A hőközpontok és a vezetékhálózat műszaki állapota részben elavult.</p> <p>Munkavállalói motiváció és felelősségvállalás nem kielégítő foka.</p>
<p><i>Javasolt irány</i></p>	<p><i>offenzív</i></p>	<p><i>változásorientált (offenzív)</i></p>
<p><b>lehetőségek</b></p> <p>Pályázati lehetőségek figyelése</p> <p>Piaci igények a szolgáltatásokra</p> <p>A meglévő fogyasztók elégedettségének növelése érdekében „okos mérés” bevezetése a melegvíz-elszámoláshoz szükséges mérési adatok tekintetében, a hibalehetőségek csökkentésére és az élőkommunikáció kiváltására. (Műszaki innováció)</p> <p>A hőtermelőnk felé lekötött maximális kapacitásunk lehetővé teszi új fogyasztók rendszerbe kapcsolódását, az erőmű felé fizetendő alapidő jellegű költség növekedése nélkül. (Hálózatbővítés)</p>	<p><b>most épülő lakóépületek, intézmények távhő- és melegvízszolgáltatással való ellátásának pályázása</b></p>	<p><b>A műszaki állapotok javítására pályázati kiírások keresése</b></p>
<p><i>javasolt irány</i></p>	<p><i>diverzifikáció</i></p>	<p><i>defenzív</i></p>
<p><b>veszélyek</b></p> <p>Beszállítói kapacitás csökkenése</p> <p>Alvállalkozói és beszállítói áremelkedések</p> <p>Fluktuáció a specifikus munkakörökben</p> <p>Szakember hiány a piacon</p> <p>Energiaárak növekedése</p>	<p><b>napelem felszerelése a telephely III-as épületének lapostetőjére</b></p> <p><b>a II-es épület 2. emeletének felújítása, bérbe adása</b></p>	<p><b>munkavállalók továbbképzésének támogatása</b></p> <p>szakiskolákkal való együttműködés, diákoknak gyakorlati, gyakornoki lehetőség a vállalatnál</p> <p>havi rezsiköltség támogatás a munkavállalóknak</p>

1. táblázat TOWS mátrix, Forrás: saját szerkesztés

## 7. Összefoglalás

A diplomadolgozatomban a Tatabányai T-Szol Szolgáltató Zrt. makro- és mikrokörnyezetét vizsgáltam meg több módszer segítségével. A vállalat Komárom-Esztergom vármegyében, Tatabányán, Bajon és Oroszlányon végzi főbb tevékenységeit. A szervezet távhő- és melegvízszolgáltatással, társasházkezeléssel, ingatlangazdálkodással, közterületkezeléssel és temetkezéssel foglalkozik.

A diplomamunkámat először a szakirodalom feldolgozással kezdtem. Először a környezetet, és annak alkotó elemeit ismertettem. A környezet elemzése után a makrokörnyezet elméleti hátterével foglalkoztam. A PESTEL-elemzés az általános környezeti elemeket vizsgálja. A mikrokörnyezet elemzésére több elemzési módszer is javasolt, mint például a Porter-féle öttényezős modell, a BCG-mátrix, a Mckinsey-mátrix, a VRIO-elemzés és az ADL-mátrix.

Az önálló feldolgozásom első lépésében, az elméletek ismertetése után a vállalat bemutatásával folytattam a diplomamunkámat. Ezt követte a vállalat makrokörnyezeti elemzése, amelyet a PESTEL-elemzéssel hajtottam végre. Az elemzéssel a politikai, gazdasági, társadalmi, technológiai, természeti és jogi tényezőket fejtettem ki bővebben.

A Tatabányai Szolgáltató Zrt. belső környezetének elemzését a Porter-féle öttényezős modellen keresztül szemléltettem. A következő öt alkotórészt fejtettem ki bővebben: a vevők és a szállítók alkupozícióját, az új belépők fenyegetését, a helyettesítő termékek megjelenését, valamint a versenytársak miatti ipari verseny élességét. Ezek az elemzések után a vállalat belső forrásait fejtettem ki bővebben, mint a pénzügyi, fizikai, emberi, technológiai erőforrások, valamint a hírnév/elismertség. Ezután az általam készített kérdőív alapján a T-Szol Zrt. ügyfeleit kérdeztem a vállalat szolgáltatásaival kapcsolatban. Ezt követően a SWOT-elemzés segítségével összefoglaltam a T-Szol Zrt. belső és külső környezetének erősségeit, gyengeségeit, lehetőségeit és veszélyeit.

A diplomadolgozatom alapján levontam a következtetéseket, majd javaslatokat tettem a TOWS mátrix segítségével a vállalat további sikeres működéséhez.

# Irodalomjegyzék

## Szakirodalom:

1. Bartek – Bartók – Czakó – Gáspár – Könczöl – Pecze (2007): Vállalati stratégia, Budapest, Alinea Kiadó
2. Chikán A. (2008): Vállalatgazdaságtan, Budapest, Aula Kiadó
3. Fülöp Gy. (2008): Stratégiai menedzsment, Budapest, Perfekt Kiadó
4. Hemingway - George F. (2004): Vállalkozástan a gyakorlatban, Budapest, Aula kiadó
5. Hoskisson Hitt (2011): The Management of Strategy, South-Western Cengage Learning, Canada
6. Husti I. (2009): A minőségmenedzsment elemei, Gödöllő, Szent István Egyetemi Kiadó
7. Kresalek P. (2009): Tervezés a vállalkozások gyakorlatában, Budapest, Perfekt Kiadó
8. Roóz J. (2006): A menedzsment alapjai, Budapest, Perfekt Kiadó
9. Szörös K. - Kresalek P. (2013): Üzleti tervezés, Budapest, Perfekt Kiadó

## Internetes forrás:

1. Balaton K. - Felsmann B. - Ferincz A. - Hortoványi L. - Szabó Zs. - Tari E. - Taródy D. (2017): Stratégiai és üzleti tervezés, Budapest, Akadémiai Kiadó, Mersz: [https://mersz.hu/dokumentum/dj286seut\\_2](https://mersz.hu/dokumentum/dj286seut_2) Letöltés ideje: 2023. március 14.
2. Balaton K. – Tari E. (2014): Stratégiai és üzleti tervezés, Budapest, Akadémiai Kiadó, Mersz: [https://mersz.hu/hivatkozas/dj114seut\\_18\\_p3#dj114seut\\_18\\_p3](https://mersz.hu/hivatkozas/dj114seut_18_p3#dj114seut_18_p3) Letöltés ideje: 2023. április 14.
3. BCG-mátrix: <https://kiszervezettmarketing.hu/online-marketing/bcg-matrix/> Letöltés ideje: 2023. április 07.
4. Blahó A. - Czakó E. - Poór J. (2015): Nemzetközi menedzsment, Budapest, Akadémiai kiadó, Mersz: [https://mersz.hu/dokumentum/dj73nm\\_1](https://mersz.hu/dokumentum/dj73nm_1) Letöltés ideje: 2023. március 31.
5. Consilium.europa.eu (2022): <https://www.consilium.europa.eu/hu/press/press-releases/2022/03/29/council-adopts-8th-environmental-action-programme/> Letöltés ideje: 2023. április 20.

6. Deutsch N. – Jelen T. (2019): Üzleti és projekttervezés, Budapest, Akadémiai Kiadó, Mersz: [https://mersz.hu/keres/pestel/hivatkozas/m527uzlespro\\_16\\_p1#m527uzlespro\\_16\\_p1](https://mersz.hu/keres/pestel/hivatkozas/m527uzlespro_16_p1#m527uzlespro_16_p1) Letöltés ideje: 2023. április 25.
7. Hetesi E. - Veres Z. (2013): Nonbusiness marketing, Budapest, Akadémiai Kiadó, Mersz: [https://mersz.hu/dokumentum/dj158nm\\_\\_2](https://mersz.hu/dokumentum/dj158nm__2) Letöltés ideje: 2023. április 01.
8. HVDSZ (2023): A HVDSZ bemutatkozása <https://hvdsz2000.eu/Menu/Rolunk+17> Letöltés ideje: 2023. április 26.
9. Józsa L. (2014): Marketinstratégia, A tervezés gyakorlata és elmélete, Budapest, Akadémiai Kiadó, Mersz: [https://mersz.hu/dokumentum/dj157m\\_\\_2](https://mersz.hu/dokumentum/dj157m__2) Letöltés ideje: 2023. március. 15.
10. Keszey T. - Gyulavári T. (2016): Marketingtervezés, Budapest, Akadémiai Kiadó, Mersz: [https://mersz.hu/dokumentum/dj206mt\\_\\_2](https://mersz.hu/dokumentum/dj206mt__2) Letöltés ideje: 2023. április 02.
11. Kiss M. (2014): Alapmarketing, Budapest, Akadémiai Kiadó, Mersz: [https://mersz.hu/dokumentum/dj152a\\_\\_2](https://mersz.hu/dokumentum/dj152a__2) Letöltés ideje: 2023. március 29.
12. Kovács Z. (2017): A termelő és szolgáltató rendszerek fejlesztésének főbb irányai, Budapest, Akadémiai Kiadó, Mersz: [https://mersz.hu/dokumentum/dj256ateszrfi\\_\\_32](https://mersz.hu/dokumentum/dj256ateszrfi__32) Letöltés ideje: 2023. április 13.
13. KSH (2023): <https://www.ksh.hu/> Letöltés ideje: 2023. április 16.
14. KSH (2023): K+F <https://ksh.hu/s/helyzetkep-2021/#/kiadvany/kutatas-fejlesztas/a-k+f-tevekenyseg-legfontosabb-mutatoinak-alakulasa> Letöltés ideje: 2023. április 18.
15. KSH (2023): Fókuszban a vármegyék - 2022. I-IV. negyedév <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/megy/224/index.html> Letöltés ideje: 2023. április 18.
16. KSH (2023): Gyorstájékoztató, Foglalkoztatottság, 2023. február <https://www.ksh.hu/gyorstajekoztatok/fog/fog2302.html> Letöltés ideje: 2023. április 18.
17. KSH (2023): Gyorstájékoztató, Munkanélküliség, 2023. február <https://www.ksh.hu/gyorstajekoztatok/mun/mun2302.html> Letöltés ideje: 2023. április 18.
18. KSH (2023): Gyorstájékoztató, Népmozgalom, 2023. február <https://www.ksh.hu/gyorstajekoztatok/nep/nep2302.html> Letöltés ideje: 2023. április 18.



19. KSH (2023): KSH heti monitor <https://www.ksh.hu/heti-monitor/brutto-hazai-termek-gdp.html> Letöltés ideje: 2023. április 16.
20. KSH (2023): Népeség és népmozgalom <https://www.ksh.hu/nepesseg-es-nepmozgalom> Letöltés ideje: 2023. április 18.
21. KSH (2023): Munkaerőpiaci folyamatok, 2022. III. negyedév <https://www.ksh.hu/s/kiadvanyok/munkaeropiaci-folyamatok-2022-iii-negyedev/index.html> Letöltés ideje: 2023. április 18.
22. KSH (2023): Tudomány és technológia <https://www.ksh.hu/tudomany-es-technologia> Letöltés ideje: 2023. április 18.
23. Magyar Nemzeti Bank (2023): Az inflációs jelentés <https://www.mnb.hu/letoltes/hun-ir-digitalis-18.pdf> Letöltés ideje: 2023. április 18.
24. Philip K. - Kevin Lane K. (2012): Marketingmenedzsment, Budapest, Akadémiai Kiadó, Mersz: [https://mersz.hu/dokumentum/dj183m\\_2](https://mersz.hu/dokumentum/dj183m_2) Letöltés ideje: 2023. április 02.
25. Poór J. (2016.): Menedzsment-tanácsadási kézikönyv, Innováció-megújulás-fenntarthatóság, Budapest, Akadémiai Kiadó, Mersz: [https://mersz.hu/dokumentum/dj212mtkk\\_1](https://mersz.hu/dokumentum/dj212mtkk_1) Letöltés ideje: 2023. március 28.
26. Putzer P.-Józsa L. (2022): A marketinghatékonyság mérése, Budapest, Akadémiai Kiadó, Mersz: [https://mersz.hu/keres/ADLm%C3%A1trix/hivatkozas/m935amm\\_fig\\_9#m935amm\\_fig\\_9](https://mersz.hu/keres/ADLm%C3%A1trix/hivatkozas/m935amm_fig_9#m935amm_fig_9) Letöltés ideje: 2023. április 15.
27. Rekettye G. - Töröcsik M. - Hetesi E. (2015): Bevezetés a marketingbe, Budapest, Akadémia Kiadó, Mersz: [https://mersz.hu/dokumentum/dj81bam\\_1/](https://mersz.hu/dokumentum/dj81bam_1/) Letöltés ideje: 2023. március 13.
28. Sándor Á. – Gubán Á. – Mezei Z. (2023): Digitális érettségen alapuló életciklusmodell kkv-k számára, Budapest, Akadémiai Kiadó, Mersz: [https://mersz.hu/keres/VRIO/hivatkozas/m1036deaek\\_fig\\_2#m1036deaek\\_fig\\_2](https://mersz.hu/keres/VRIO/hivatkozas/m1036deaek_fig_2#m1036deaek_fig_2) Letöltés ideje: 2023. április 14.
29. Takács A. (2021): Modern vállalatértékelés, Budapest, Akadémiai Kiadó, Mersz: [https://mersz.hu/dokumentum/m827mv\\_2](https://mersz.hu/dokumentum/m827mv_2) Letöltés ideje: 2023. március 30.
30. T-Szol (2023): A vállalkozás bemutatása. <https://tszol.hu/bemutatkozas/> Letöltés ideje: 2023. március 31.
31. VG Világgazdaság (2022): Ezt érdemes tudni a szelektív hulladékgyűjtésről. <https://www.vg.hu/zoldgazdasag/2022/03/ezt-erdemes-tudni-a-szelektiv->

hulladegyujtesrol-szabalyok-szinek-hulladeknaptar-hulladekudvarok Letöltés

ideje: 2023. április 26.

32. Vörösmarty Gy. - Tátrai T. (2016): Beszerzés- Stratégia, Folyamatok, Információ, Budapest, Aula Kiadó, Mersz: [https://mersz.hu/dokumentum/wk40\\_1/](https://mersz.hu/dokumentum/wk40_1/) Letöltés

ideje: 2023. április 01.

# Mellékletek

## 1. sz. melléklet: A T-Szol Zrt. 2021-es eredménykimutatása

### Összköltség eljárással készített eredménykimutatás "A" változat

adatok ezer Ft-ban

Sor-szám	A tétel megnevezése	2020.12.31	ELŐZŐ ÉVEK EREDM.	2021.12.31
01.	Belföldi értékesítés nettó árbevétele	5 252 956		5 642 556
02.	Exportértékesítés nettó árbevétele	0		0
<b>I.</b>	<b>Értékesítés nettó árbevétele (01+02)</b>	<b>5 252 956</b>		<b>5 642 556</b>
03.	Saját termelésű készletek állományváltozása	3 845		529
04.	Saját előállítású eszközök aktivált értéke	129 329		84 826
<b>II.</b>	<b>Aktivált saját teljesítmények értéke (+03+04)</b>	<b>133 174</b>		<b>85 355</b>
<b>III.</b>	<b>Egyéb bevételek</b>	<b>2 729 232</b>		<b>2 830 165</b>
	<i>III. sorból: visszaírt értékvesztés</i>	75 147		45 999
05.	Anyagköltség	5 440 382		5 729 538
06.	Igénybevett szolgáltatások értéke	652 744		688 435
07.	Egyéb szolgáltatások értéke	71 318		75 089
08.	Eladott áruk beszerzési értéke	11 001		6 645
09.	Eladott (közvetített) szolgáltatások értéke	33 031		78 463
<b>IV.</b>	<b>Anyagjellegű ráfordítások (05+06+07+08+09)</b>	<b>6 208 476</b>		<b>6 578 170</b>
10.	Béreköltség	791 527		875 868
11.	Személyi jellegű egyéb kifizetések	128 199		114 076
12.	Bérfelrakások	137 947		149 962
<b>V.</b>	<b>Személyi jellegű ráfordítások (10+11+12)</b>	<b>1 057 673</b>		<b>1 139 906</b>
<b>VI.</b>	<b>Értéksökkenési leírás</b>	<b>618 858</b>		<b>583 659</b>
<b>VII.</b>	<b>Egyéb ráfordítások</b>	<b>134 993</b>		<b>195 747</b>
	<i>VII. sorból: értékvesztés</i>	18 095		18 607
<b>A.</b>	<b>ÜZEMI (ÜZLETI) TEVÉKENYSÉG EREDMÉNYE (I+II+III-IV-V-VI-VII)</b>	<b>95 362</b>		<b>60 594</b>
13.	Kapott (járó) osztalék, részesedés	0		0
	- ebből: kapcsolt vállalkozástól kapott	0		0
14.	Részesedésekből származó bevételek, árfolyamnyereségek	0		2 173
	- ebből: kapcsolt vállalkozástól kapott	0		0
15.	Befektetett pénzügyi eszközökből (értékpapirokból, pénzügyi eszközökből) származó bevételek, árfolyamnyereségek	0		0
	- ebből: kapcsolt vállalkozástól kapott	0		0
16.	Egyéb kapott (járó) kamatok és kamatjellegű bevételek	9 569		6 368
	- ebből: kapcsolt vállalkozástól kapott	2 106		808
17.	Pénzügyi műveletek egyéb bevételei	0		0
	- ebből: értékelési különbözet	0		0
<b>VIII.</b>	<b>Pénzügyi műveletek bevételei (13+14+15+16+17)</b>	<b>9 569</b>		<b>8 541</b>
18.	Részesedésekből származó ráfordítások, árfolyamveszteségek	0		2 446
	- ebből: kapcsolt vállalkozásnak adott	0		0
19.	Befektetett pénzügyi eszközökből (értékpapirokból, pénzügyi eszközökből) származó ráfordítások, árfolyamveszteségek	0		0
	- ebből: kapcsolt vállalkozásnak adott	0		0
20.	Fizetendő (fizetett) kamatok és kamatjellegű ráfordítások	19 319		33 406
	- ebből: kapcsolt vállalkozásnak adott	0		1 534
21.	Részesedések, értékpapírok, bankbetétek értékvesztése	15 600		12
22.	Pénzügyi műveletek egyéb ráfordításai	0		0
	- ebből: értékelési különbözet	0		0
<b>IX.</b>	<b>Pénzügyi műveletek ráfordításai (18+19+20+21+22)</b>	<b>34 919</b>		<b>35 864</b>
<b>B.</b>	<b>PÉNZÜGYI MŰVELETEK EREDMÉNYE (VIII-IX)</b>	<b>-25 350</b>		<b>-27 323</b>
<b>C.</b>	<b>ADÓZÁS ELŐTTI EREDMÉNY (±A±B)</b>	<b>70 012</b>		<b>33 271</b>
<b>X.</b>	<b>Adófizetési kötelezettség</b>	<b>189</b>		<b>1 039</b>
<b>D.</b>	<b>ADÓZOTT EREDMÉNY (±C-X)</b>	<b>69 823</b>		<b>32 232</b>

2. sz. melléklet: A T-Szol Zrt. 2021-es mérlege

MÉRLEG "A" változat  
Eszközök (aktívák)

adatok ezer Ft-ban

Sor- szám	A tétel megnevezése	2020.12.31	ELŐZŐ ÉVEK EREDM.	2021.12.31
a	b	c	d	e
01.	<b>A. Befektetett eszközök</b>	<b>7 266 243</b>		<b>7 040 618</b>
02.	I. IMMATERIÁLIS JAVAK	38 610		28 364
03.	1. Alapítás-átszervezés aktivált értéke	9 440		9 266
04.	2. Kísérleti fejlesztés aktivált értéke	0		0
05.	3. Vagyoni értékű jogok	27 970		16 771
06.	4. Szellemi termékek	1 200		2 327
07.	5. Üzleti vagy cégérték	0		0
08.	6. Immateriális javakra adott előlegek	0		0
09.	7. Immateriális javak érték helyesbítése	0		0
10.	II. TÁRGYI ESZKÖZÖK	5 922 984		5 648 812
11.	1. Ingatlanok és a kapcsolódó vagyoni értékű jogok	5 211 437		5 154 822
12.	2. Műszaki berendezések, gépek, járművek	475 269		361 141
13.	3. Egyéb berendezések, felszerelések, járművek	46 977		53 135
14.	4. Tenyészállatok	0		0
15.	5. Beruházások, felújítások	176 064		79 714
16.	6. Beruházásokra adott előlegek	13 237		0
17.	7. Tárgyi eszközök érték helyesbítése	0		0
18.	III. BEFEKTETETT PÉNZÜGYI ESZKÖZÖK	1 304 649		1 363 442
19.	1. Tartós részesedés kapcsoló vállalkozásban	478 220		478 220
20.	2. Tartósan adott kölcsön kapcsoló vállalkozásban	0		0
21.	3. Tartós jelentős tulajdoni részesedés	822 174		881 865
22.	4. Tartósan adott kölcsön jelentős tulajdoni részesedési viszonyban álló vállalkozásban	0		0
23.	5. Egyéb tartós részesedés	0		0
24.	6. Tartósan adott kölcsön egyéb részesedési viszonyban álló vállalkozásban	0		0
25.	7. Egyéb tartósan adott kölcsön	4 255		3 357
26.	8. Tartós hitelviszonyt megtestesítő értékpapír	0		0
27.	9. Befektetett pénzügyi eszközök érték helyesbítése	0		0
28.	10. Befektetett pénzügyi eszközök értékelési különbözete	0		0

**MÉRLEG "A" változat**  
**Eszközök (aktívák)**

*adatok ezer Ft-ban*

Sor-szám	A tétel megnevezése	2020.12.31	ELŐZŐ ÉVEK EREDM.	2021.12.31
<b>29.</b>	<b>B. Forgóeszközök</b>	<b>1 643 073</b>		<b>1 848 413</b>
30.	I. KÉSZLETEK	57 911		60 570
31.	1. Anyagok	45 283		55 233
32.	2. Beféjezetlen termelés és félkész termékek	3 845		4 374
33.	3. Növendék-, hízó- és egyéb állatok	0		0
34.	4. Késztermékek	0		0
35.	5. Áruk	8 783		963
36.	6. Készletekre adott előlegek	0		0
37.	II. KÖVETELÉSEK	947 839		1 075 482
38.	1. Követelések áruszállításból és szolgáltatásból (vevők)	253 196		231 380
39.	2. Követelések kapcsolt vállalkozással szemben	235 398		390 844
40.	3. Követelések jelentős tulajdoni részesedési viszonyban lévő vállalkozással szemben	36 892		42 498
41.	4. Követelések egyéb részesedési viszonyban lévő vállalkozással szemben	0		0
42.	5. Váltókövetelések	0		0
43.	6. Egyéb követelések	422 353		410 760
44.	7. Követelések értékelési különbözete	0		0
45.	8. Származékos ügyletek pozitív értékelési különbözete	0		0
46.	III. ÉRTÉKPAPÍROK	210		210
47.	1. Részesedés kapcsolt vállalkozásban	0		0
48.	2. Jelentős tulajdoni részesedés	0		0
49.	3. Egyéb részesedés	0		0
50.	4. Saját részvények, saját üzletrészek	0		0
51.	5. Forgatási célú hitelviszonyt megtestesítő értékpapírok	210		210
52.	6. Értékpapírok értékelési különbözete	0		0
53.	IV. PÉNZESZKÖZÖK	637 113		712 151
54.	1. Pénztár, csekkék	3 234		3 642
55.	2. Bankbetétek	633 879		708 509
<b>56.</b>	<b>C. Aktív időbeli elhatárolások</b>	<b>1 512 686</b>		<b>1 390 430</b>
57.	1. Bevételek aktív időbeli elhatárolása	1 493 988		1 370 501
58.	2. Költségek, ráfordítások aktív időbeli elhatárolása	18 698		19 929
59.	3. Halasztott ráfordítások	0		0
<b>60.</b>	<b>ESZKÖZÖK ÖSSZESEN (01.+29.+56. sor)</b>	<b>10 422 002</b>		<b>10 279 461</b>

**MÉRLEG "A" változat**  
**Források (passzívák)**

*adatok ezer Ft-ban*

Sor- szám	A tétel megnevezése	2020.12.31	ELŐZŐ ÉVEK EREDM.	2021.12.31
a	b	e	d	e
<b>61.</b>	<b>D. Saját tőke</b>	<b>1 395 940</b>		<b>1 354 151</b>
62.	I. JEGYZETT TŐKE	1 594 970		1 594 970
63.	- ebből: visszavásárolt tulajdoni részesedés névértéken	0		0
64.	II. JEGYZETT, DE MÉG BE NEM FIZETETT TŐKE (-)	0		0
65.	III. TŐKETARTALÉK	224 134		224 134
66.	IV. EREDMÉNYTARTALÉK	-579 884		-583 908
67.	V. LEKÖTÖTT TARTALÉK	86 897		86 723
68.	VI. ÉRTÉKELÉSI TARTALÉK	0		0
69.	1. Érték helyesbítés értékelési tartaléka	0		0
70.	2. Valós értékelés értékelési tartaléka	0		0
71.	VII. ADÓZOTT EREDMÉNY	69 823		32 232
<b>72.</b>	<b>E. Céltartalékok</b>	<b>15 216</b>		<b>15 216</b>
73.	1. Céltartalék a várható kötelezettségekre	15 216		15 216
74.	2. Céltartalék a jövőbeni költségekre	0		0
75.	3. Egyéb céltartalék	0		0
<b>76.</b>	<b>F. Kötelezettségek</b>	<b>7 867 071</b>		<b>7 771 953</b>
77.	I. HÁTRASOROLT KÖTELEZETTSÉGEK	0		0
78.	1. Hátrasorolt kötelezettségek kapcsolt vállalkozással szemben	0		0
79.	2. Hátrasorolt kötelezettségek jelentős tulajdoni részesedési viszonyban lévő vállalkozással szemben	0		0
80.	3. Hátrasorolt kötelezettségek egyéb részesedési viszonyban lévő vállalkozással szemben	0		0
81.	4. Hátrasorolt kötelezettségek egyéb gazdálkodóval szemben	0		0

**MÉRLEG "A" változat**  
**Források (passzívák)**

*adatok ezer Ft-ban*

Sor-szám	A tétel megnevezése	2020.12.31	ELŐZŐ ÉVEK EREDM.	2021.12.31
82.	<b>II. HOSSZÚ LEJÁRATÚ KÖTELEZETTSÉGEK</b>	4 726 482		4 728 494
83.	1. Hosszú lejáratra kapott kölcsönök	0		0
84.	2. Átváltoztatható és átváltozó kötvények	0		0
85.	3. Tartozások kötvénykibocsátásból	0		0
86.	4. Beruházási és fejlesztési hitelek	0		0
87.	5. Egyéb hosszú lejáratú hitelek	0		0
88.	6. Tartós kötelezettségek kapcsolt vállalkozással szemben	4 725 526		4 725 526
89.	7. Tartós kötelezettségek jelentős tulajdoni részesedési viszonyban lévő vállalkozással szemben	0		0
90.	8. Tartós kötelezettségek egyéb részesedési viszonyban lévő vállalkozással szemben	0		0
91.	9. Egyéb hosszú lejáratú kötelezettségek	956		2 968
92.	<b>III. RÖVID LEJÁRATÚ KÖTELEZETTSÉGEK</b>	3 140 589		3 043 459
93.	1. Rövid lejáratú kölcsönök	0		0
94.	- ebből: az átváltoztatható és átváltozó kötvények	0		0
95.	2. Rövid lejáratú hitelek	406 306		276 272
96.	3. Vevőktől kapott előlegek	0		76 190
97.	4. Kötelezettségek áruszállításból és szolgáltatásból (szállítók)	318 785		279 842
98.	5. Váltótartozások	0		0
99.	6. Rövid lejáratú kötelezettségek kapcsolt vállalkozással szemben	220 589		109 826
100.	7. Rövid lejáratú kötelezettségek jelentős tulajdoni viszonyban lévő vállalkozással szemben	286		374
101.	8. Rövid lejáratú kötelezettségek egyéb részesedési viszonyban lévő vállalkozással szemben	637 135		683 705
102.	9. Egyéb rövid lejáratú kötelezettségek	1 557 488		1 617 250
103.	10. Kötelezettségek értékelési különbözete	0		0
104.	11. Származékos ügyletek negatív értékelési különbözete	0		0
105.	<b>G. Passzív időbeli elhatárolások</b>	<b>1 143 775</b>		<b>1 138 141</b>
106.	1. Bevételek passzív időbeli elhatárolása	0		0
107.	2. Költségek, ráfordítások passzív időbeli elhatárolása	62 091		144 709
108.	3. Halasztott bevételek	1 081 684		993 432
109.	<b>FORRÁSOK ÖSSZESEN (61.+72.+76.+105. sor)</b>	<b>10 422 002</b>		<b>10 279 461</b>





4. sz. melléklet: A kérdőív kérdései

1. Melyik szolgáltatásunkat vette már igénybe? (több válasz is lehetséges)

- távhő- és melegvízszolgáltatás
- társasházkezelés
- ingatlangazdálkodás
- közterületkezelés
- temetkezés

2. Melyik településen veszi igénybe valamelyik szolgáltatásunkat? (több válasz is lehetséges)

- Tatabánya
- Baj
- Oroszlány

3. Mennyire elégedett az igénybe vett szolgáltatással?

1 2 3 4 5

egyáltalán nem elégedett O O O O O teljes mértékben elégedett

4. Mennyire elégedett a kollégáink szakmaiságával?

1 2 3 4 5

egyáltalán nem elégedett O O O O O teljes mértékben elégedett

5. Elégedett az esetleges felmerülő reklamációk kezelésével?

- igen
- nem
- nem volt reklamáció

6. Ajánlaná-e szolgáltatásainkat másoknak?

- igen
- nem

7. az Ön neme:

- férfi
- nő

8. az Ön életkora:

- 18-25 év
- 26-40 év
- 41-60 év
- 60 év felett

## 5. sz. melléklet: Ábrák jegyzéke

1. ábra A környezetelemzés átfogó rendszere, Forrás: Blahó et al., 2015.....	5
2. ábra Makrokörnyezeti elemzés, Forrás: Keszezy - Gyulavári, 2016 .....	6
3. ábra PESTEL-modell, a makrokörnyezet legfontosabb tényezői, Forrás: Balaton et al., 2017, 34.o. ....	7
4. ábra Porter öt erő modellje, Forrás: Vörösmarty - Tátrai, 2016, 106. o.....	11
5. ábra BCG-mátrix, Forrás: kszervervezettmarketing.hu, 2023 .....	12
6. ábra GE/McKinsey-mátrix, Forrás: Poór, 2016, 211. o. ....	13
7. ábra VRIO-elemzés, Forrás: Balaton et al., 2017, 40. o.....	15
8. ábra ADL-mátrix, Forrás:Putzer – Józsa, 2022, 10. o. ....	17
9. ábra A SWOT-analízis ajánlott vizsgálati elemei, Forrás: saját szerkesztés, Chikán, 2008 alapján.....	19
10. ábra A Tatabányai T-Szol Szolgáltató Zrt. logója, Forrás: tszol.hu, 2023 .....	20
11. ábra A GDP volumenváltozása az előző év azonos negyedéhez képest, Forrás: ksh.hu, 2023. ....	25
12. ábra Éves GDP előrejelzés, Forrás: mnb.hu, 2023 .....	26
13. ábra Rövid távú inflációs előrejelzés, Forrás: mnb.hu, 2023 .....	26
14. ábra Éves inflációs előrejelzés, Forrás: mnb.hu, 2023 .....	27
15. ábra A foglalkoztatási ráta Komárom-Esztergom vármegyében 2022. IV. negyedében, Forrás: ksh.hu, 2023 .....	28
16. ábra A foglalkoztatási ráta alakulása nemek szerint, Forrás: ksh.hu, 2023.....	28
17. ábra A munkanélküliségi ráta Komárom-Esztergom vármegyében, 2022. IV. negyedében, Forrás: ksh.hu, 2023 .....	29
18. ábra A munkanélküliségi ráta alakulása nemek szerint, Forrás: ksh.hu, 2023 .....	29
19. ábra Nemek szerinti népesség eloszlás 2022-ben, Forrás: ksh.hu, 2023 .....	30
20. ábra Százezer lakosra jutó természetes fogyás 2022 I-IV. negyedében, Komárom- Esztergom vármegyében, Forrás: ksh.hu, 2023.....	31
21. ábra Természetes szaporodás/fogyás, Forrás: ksh.hu, 2023 .....	31
22. ábra Havi nettó átlagkereset Komárom-Esztergom vármegyében, 2022 I-IV. negyedévben, Forrás: ksh.hu, 2023 .....	32
23. ábra A K+F tevékenység legfontosabb mutatóinak alakulása, Forrás: ksh.hu, 2023 ....	33
24. ábra Az igénybe vett szolgáltatások eloszlása, Forrás: saját szerkesztés .....	47
25. ábra Az igénybe vett szolgáltatások helyszíni eloszlása, Forrás: saját szerkesztés.....	47

26. ábra A szolgáltatások értékelése, Forrás: saját szerkesztés .....	48
27. ábra Elégedettség a T-Szol Zrt. munkatársainak szakmaiságával, Forrás: saját szerkesztés .....	48
28. ábra Elégedettség a reklamációk kezelésével, Forrás: saját szerkesztés .....	49
29. ábra A szolgáltatások ajánlása, Forrás: saját szerkesztés .....	49
30. ábra A kitöltők nemek szerinti eloszlása, Forrás: saját szerkesztés .....	50
31. ábra A kitöltők életkor szerinti eloszlása, Forrás: saját szerkesztés .....	50

# Függelékek

## A ZÁRÓDOLGOZAT/SZAKDOLGOZAT/DIPLOMADOLGOZAT TARTALMI KIVONATA

### **A T-Szol Zrt. mikro- és makrokörnyezetének elemzése**

**Schindler Petra Anett**

vezetés és szervezés, mesterképzés, levelező

Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet/ Mezőgazdasági és Élelmiszeripari Vállalati  
Gazdaságtan Tanszék

*Belső témavezető:* Fiser Noémi, egyetemi tanársegéd, Magyar Agrár- és Élettudományi  
Egyetem

*Külső témavezető:* Marján György, gazdasági vezérigazgató, T-Szol Zrt.

Az elméletek ismertetése után a vállalatot mutattam be. Ezt követte a T-Szol Zrt. makrokörnyezeti elemzése, amelyet a PESTEL-elemzéssel hajtottam végre. Az elemzéssel a politikai, gazdasági, társadalmi, technológiai, természeti és jogi tényezőket fejtettem ki bővebben. A szervezet belső környezetének elemzését a Porter-féle öttényezős modellen keresztül szemléltettem. A következő öt alkotórészt fejtettem ki bővebben: a vevők és a szállítók alkupozícióját, az új belépők fenyegetését, a helyettesítő termékek megjelenését, valamint a versenytársak miatti ipari verseny élességét. Ezek az elemzések után a vállalat belső forrásait fejtettem ki bővebben, mint a pénzügyi, fizikai, emberi, technológiai erőforrások, valamint a hírnév/elismertség. Ezután az általam készített kérdőív alapján a T-Szol Zrt. ügyfeleit kérdeztem a vállalat szolgáltatásaival kapcsolatban. Ezt követően a SWOT-elemzés segítségével összefoglaltam a T-Szol Zrt. belső és külső környezetének erősségeit, gyengeségeit, lehetőségeit és veszélyeit. A diplomadolgozatom alapján levontam a következtetéseket, majd javaslatokat tettem a TOWS mátrix segítségével a vállalat további sikeres működéséhez. A javaslataim: a most épülő lakóépületek, intézmények távhő- és melegvízszolgáltatás ellátásának megpályázása, a műszaki állapotok javítására pályázati kiírások keresése, napelem felszerelése a telephely III-as épületének lapostetőjére, a II-es épület második emeletének felújítása, bérbe adása, a munkavállalók továbbképzésének támogatása, szakiskolákkal való együttműködés, diákoknak gyakorlati, gyakornoki lehetőség a vállalatnál havi rezsiköltség támogatása a munkavállalóknak.

## NYILATKOZAT

### a diplomadolgozat nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről

A hallgató neve: SCHINDLER PETRA ANETT  
A Hallgató Neptun kódja: SSNQ5L  
A dolgozat címe: AT-SZOLZRT. MIKRO- ÉS MAKROKÖRNYEZETEK  
ELEMZÉSE  
A megjelenés éve: 2023  
A konzulens tanszék neve: MEZŐGAZDASÁGI ÉS ÉLELMISZERIPARI  
VÁLLALATI GAZDASÁGTAN TANSZÉK

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

Ha a fenti nyilatkozattal valótlant 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 szellemitulajdonkezelési szabályzatában megfogalmazottak érvényesek.

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

Kelt: 2023 év 04 hó 28 nap

  
Hallgató aláírása

## KONZULTÁCIÓS NYILATKOZAT

A Schindler Petra Anett (név) (hallgató Neptun azonosítója: SSNQ5L) konzulenseként nyilatkozom arról, hogy a záródolgozatot/szakdolgozatot/diplomadolgozatot/portfólió<sup>1</sup> áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A záródolgozatot/szakdolgozatot/diplomadolgozatot/portfóliót a záróvizsgán történő védelemre javaslom / nem javaslom<sup>2</sup>.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem<sup>3</sup>

Kelt: Gyöngyös, 2023. április 28.



Fiser Noémi  
Belső konzulens

---

<sup>1</sup> A megfelelő dolgozattípus meghagyása mellett a többi típus törlendő.

<sup>2</sup> A megfelelő aláhúzendő.

<sup>3</sup> A megfelelő aláhúzendő.