

Diplomadolgozat

Horváth Zita

2024



Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem

Károly Róbert Campus

Vállalkozásfejlesztés mesterképzési szak

Az Egererdő Zrt. stratégiai működése, kiemelve a pénzügyi és a versenyképességi területek vizsgálatát

Belső konzulens: Dr. Tóth Eszter Ilona

egyetemi docens

Belső konzulens tanszéke: Befektetési, Pénzügyi és Számviteli
Tanszék

Készítette: Horváth Zita

Gyöngyös

2024

Tartalomjegyzék

1. BEVEZETÉS ÉS CÉLKITŰZÉSEK	3
2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS	4
2.1. A vállalatok általános felépítése.	4
2.2. A vállalati stratégiák bemutatása	11
2.2.1. Humán és kommunikációs stratégia	11
2.2.2. Innovációs stratégia	13
2.2.3. Marketing stratégia	15
2.2.4. Versenysztratégia	19
2.2.5. Pénzügyi és finanszírozási stratégia	24
3. AZ EGERERDŐ ZRT. BEMUTATÁSA ÉS MÓDSZERTAN	27
3.1. Az Egererdő Zrt. bemutatása	27
3.2. Módszertan	29
4. EREDMÉNYEK ÉS ÉRTÉKEKELÉSÜK	32
4.1. Az Egererdő Zrt. vagyoni helyzetének elemzése	32
4.2. Az Egererdő Zrt. jövedelmezőségi helyzetének elemzése	36
4.3. Az Egererdő Zrt. likviditási helyzetének elemzése	39
4.4. Az Egererdő Zrt. eladósodottsági mutatóinak elemzése	42
4.5. Az Egererdő Zrt. finanszírozási stratégiája	44
4.6. Altman– modell – Altman” – modell (2000)	46
4.7. Az Egererdő Zrt. elemzése SWOT analízissel a versenyképesség felmérésére	49
5. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK	58
6. ÖSSZEFOGLALÁS	60

7. IRODALOMJEGYZÉK	62
8. ÁBRÁK ÉS TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE	65
9. NYILATKOZATOK	67

1. Bevezetés és célkitűzések

Szakedolgozatom témájaként a vállalati stratégiák főbb fajtáinak bemutatását, vizsgálatát választottam, illetve egy adott szervezet elemzését. A dolgozatban a vállalati stratégiák általános bemutatása mellett ezek gyakorlati alkalmazására szeretnék rávilágítani a cégelemzés útján. A vizsgált cég a munkaadóm az Egererdő Zrt.

Véleményem szerint minden szervezet működéséhez elengedhetetlen a jól átgondolt, felépített, és nem utolsósorban a megfelelően kivitelezett stratégia, ezért választottam ezt a témát, hiszen nagyon sokrétű és számtalan lehetőséget kínáló területről van szó. Iparágtól függetlenül szükségesek minden cég esetében végrehajtani bizonyos vizsgálatokat, elemzéseket, ami hosszú távon szolgálja a vállalat piacon való maradását, illetve jó esetben fejlődését. A vállalati stratégiák ismerete, illetve a cégelemzés szerintem nagyon fontos a helyes döntések meghozatalához, mintegy alapként szolgál a vezetéshez, tehát mindig aktuális témáról beszélhetünk, amit számtalan módon és formában, illetve vizsgálattal közelíthetünk meg. Marosán (2001) szerint a stratégia egy bizonyos mód, amelyet a szervezet hosszú távon viselkedésével és tevékenységével képvisel a piacon lévő versenytársaival szemben. Valamint figyelembe veszi saját erőforrásait és környezetének változásait, ezáltal megfelel a fogyasztói igényeknek és véghez viszi a kitűzött célt, küldetést.

Esetemben az elemzések, vizsgálatok célja az volt, hogy a dolgozat egyik részében az Egererdő Zrt. pénzügyi helyzetének bemutatására kerüljön sor több oldalról, illetve másik oldalról pedig a versenyképesség mértékének vizsgálata történtjen meg.

Dolgozatomban a kutatásokkal és a kapott eredményekkel az alábbi hipotézisekre kerestem a megerősítést, illetve cáfolást, valamint az eredményeket figyelembe véve megállapítani az alkalmazott stratégiák helyességét:

H1: Az Egererdő Zrt. stabil pénzügyi helyzettel rendelkezik.

H2: A cég finanszírozási stratégiája megfelelő.

H3: Az Altman – modell (2000) alapján az Egererdő Zrt.-nél túlélés várható.

H4: Az Egererdő Zrt. versenyképessége megfelelő, és maximálisan ki is tudja használni a lehetőségeit ezen a téren.

2. Szakirodalmi áttekintés

A szakirodalmi áttekintés során szeretném bemutatni a vállalatok általános felépítését, illetve a működésükhöz létfontosságú stratégiák közül emelnék ki néhányat, amelyek később fontosak lesznek az elemzésem során is.

2.1. A vállalatok általános felépítése

Az irodalmi áttekintést először a stratégia szó, illetve fogalom meghatározásával kezdem. A stratégia szó görög eredetű, a stratos jelentése hadsereg. Eredete és használata a katonai területre vezethető vissza. A stratégia kifejezés az üzleti életben XX. század második felétől jelenik meg. Ennek oka, hogy a vállalatok között egyre nagyobb mértékben élesedett a verseny a piacokért. Fontossá vált versenyelőny megléte más vállalatokkal szemben, hiszen ez jelentette a csatában való győzelmet, illetve vereséget, vagyis, hogy talpon tudnak-e maradni a piacon vagy távozni, esetleg beolvadni kényszerülnek-e más vállalatba. A stratégia kialakításában a legfontosabb az egyes területek, vállalati funkciók, és cselekvési programok összehangolása, ami így együttesen a sikerhez vezető út lehet (Marosán, 2002).

A stratégia fogalma az üzleti életben több oldalról és többféleképpen közelíthető meg, de mindenképpen lényeges szempont ezeket összehangolni az egység és a siker érdekében. Törekedni kell a lényegre és hogy céljaink, elképzeléseink letisztultak legyenek és ennek megfelelően válasszuk ki a megfelelő eszközöket a megvalósításhoz, tehát lehetőség szerint kerüljük el a felesleges erőforrás pazarlásokat, amelyek csak gyengítenék a vállalat helyzetét az adott piacon. Az idő haladtával ugyanis mind nagyobb és nagyobb verseny van egy-egy iparág piacán, ezért lehet fontos minden apró részletre odafigyelni. Ezek mellett elengedhetetlen mind a belső, mind a külső környezeti hatások figyelembevétele, valamint ezek, ha ez lehetséges a vállalat javára fordítása. Egy vállalat stratégiája azonban nem állhat csak alkalmazkodásból, elengedhetetlen az, hogy aktívan is befolyásolja környezetét. A kialakított stratégiának egyszerre kell tartalmaznia a külső környezethez való alkalmazkodást, valamint az alakítására szolgáló tevékenységeket. Fontos hangsúlyozni, hogy a jó stratégia jövőorientált és szükség esetén folyamatosan megújuló. Célszerű, hogy átfogja a vállalat egészét, hiszen végeredményben a hosszú távú és nyereséges működés irányításának lebonyolítására szolgál. A jól megválasztott stratégia minden eleme döntő erővel bírhat egy vállalat működését illetően. Egy vállalati stratégia a rövid távú megoldások és célok mellett, főleg a hosszútávú döntésekre és ezek következményeire van hatással, amely akár az adott vállalat fennmaradását is jelentheti bizonyos üzleti helyzetekben (Roóz, 2003).

Tehát összefoglalóan elmondható, hogy a stratégiának át kell fognia a szervezet egészét, ez azt jelenti, hogy minden funkcionális egység szerepet kap a megtervezett stratégiában, valamint fontos, hogy ez a stratégia kellően rugalmas legyen a vállalkozást ért hatásokkal szemben.

Az adott vállalatnak a megfelelő stratégia kialakításához használt eszközöket, elemzéseket és az elképzeléseket összefoglalóan stratégiai menedzsmentnek nevezzük. A stratégia kialakulása racionális döntési folyamatok során valósul meg. Ez a menedzsmenttevékenységeknek azon része, amely szolgálja a vállalat hosszú távú fejlődését, céljainak megvalósítását. Kezeli a cég környezetéből jövő kihívásokra adandó válaszokat, amelyek által megtartható és növelhet a versenyelőny és teljesíthetők az egyéb belső elvárások is. A vállalaton belül pedig egy keretet ad a funkcionális rövid távú döntéseknek az alsóbb szinteken (Lőrinczi, 2000).

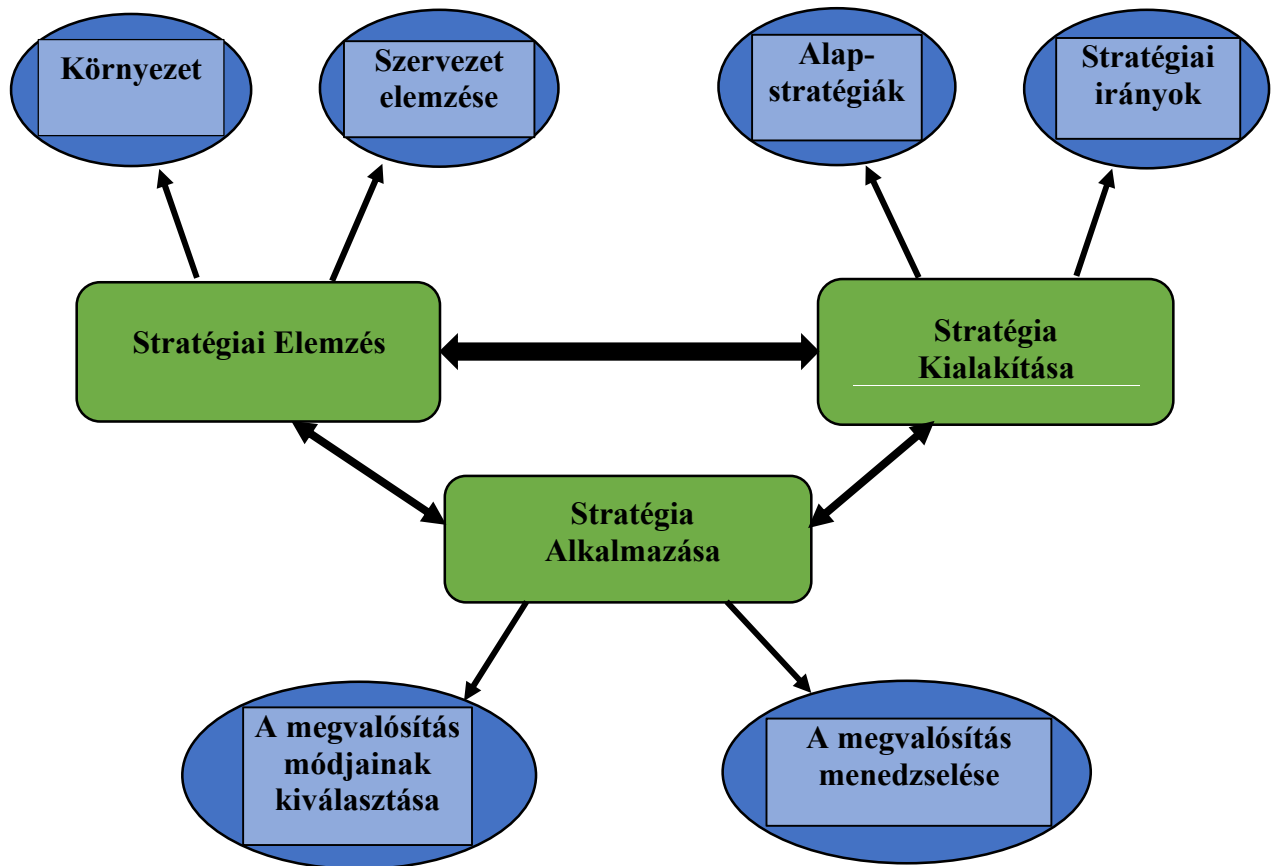
A stratégiai menedzsment magába foglal minden olyan tevékenységet, amely a döntések meghozatalához szükséges, ezáltal pedig kialakul a vállalat jövője. A menedzsment a célok elérése érdekében tudatosan hat a dolgozók viselkedésére. Keretet ad a vállalaton belül, koordinációt biztosít a környezeti kihívásokkal, hatásokkal, illetve a belső elvárásokkal, versenytársakkal szemben. Ez a bizonyos keret több részből tevődik össze. Először is tisztában kell lennünk a meglévő lehetőségekkel, illetve ez érvényes a gátló tényezőkre is. Bármilyen oldalról és módon is közelítjük meg a témát, akkor is valamilyen fajta elemzést végzünk. Az ilyen fajta elemzések adják meg a keret egyik részét. A másik fontos rész itt maga a stratégia kialakítása, amely során kialakulnak a meghatározó cselekvések iránya, amely mentén tovább halad a vállalat, illetve elosztásra kerülnek az erőforrások is. Harmadik részként említhetjük, mint egyfajta kivitelezést, az irány és a további elgondolások megvalósítását. Ebben a szakaszban lényeges olyan vállalati kultúra megalapozása, amely támogatással szolgál a kivitelezés során. Ez az utolsó szakasz foglalja magába a szervezést és az ellenőrzést, hogy az elgondolt célok felé haladjon a vállalat jövője, ezeket a tevékenységeket a menedzsment munka foglalja magába (Marosán, 2001).

Az 1. ábra a stratégiai menedzsment szerkezetét, felépítését mutatja be lebontva az egyes fontos elemekre, melyeket felhasználva megszületnek a későbbi vállalati döntések, stratégiák.

Az 1. ábra a stratégiai menedzsment keretet mutatja be.

1. ábra: A stratégiai menedzsment kerete.

(Forrás: Saját szerkesztés, Baranya Megyei Vállalkozói Központ (2007): Vállalkozásfejlesztési oktatási jegyzet, Stratégiai menedzsment és üzleti tervezés, Pécs, alapján.)



A stratégiai menedzsment keretének az 1. ábrán jól láthatóak azok a fontos alkotó részek, amelyek meghatározzák a vállalati döntéseket és stratégiákat, később pedig hosszú távon befolyásolják a vállalat jövőjét.

A vállalati stratégia általános fogalma, és a stratégiai menedzsment keretének leírása után szeretném az egyes vállalati stratégiákat részletesebben bemutatni, hiszen a háttérben rengeteg olyan tény, illetve kisebb nagyobb tényező van, amelyek nagyban és hosszú távon befolyásolhatják egy vállalat működését vagy piacon való megmaradását. A stratégia kiválasztása, illetve kidolgozása előtt mérlegelni kell minden tényezőt, hiszen egy vállalat előtt számtalan lehetőség állhat, attól függően, hogy melyik utat választja további működése során. A számtalan döntés közül nehéz lehet kiválasztani a megfelelőket, hiszen például eldönthetik, hogy belépnek-e egy új piaci területre vagy megmaradnak a már megszokott területen. Kerülhetnek olyan helyzetbe is, ahol célszerűbb lehet visszavonulni az adott területről. Más

jellegű mérlegelésre van szükség abban az esetben, amikor valami újat szeretnének a piacra bocsájtani. Ebben az esetben is sok döntési lehetőség áll fenn, hiszen új termék vagy szolgáltatás esetén ki kell dolgozni az előállítás módjait, valamint azt, hogy az ágazat vagy piac melyik részére kívánnak összpontosítani (Lőrinczi, 2000). Ezekből a stratégiai döntésekből tevődik össze a működési kereteket és cselekvéseket magába foglaló stratégia. A stratégiai döntések lehetnek rövidebb, illetve hosszabb távúak, de jellemző rájuk, hogy általában túlmutatnak az egyes üzleti ciklusokon. Ezek mellett a stratégiai döntések jelentős hatással vannak az adott szervezet erőforrás allokációjára. Hiszen, ha megnézzük, akkor láthatjuk, hogy minden újítás vagy fejlesztés költségeket, újraelosztásokat, átszervezéseket von maga után. Ezek szintén befolyással lesznek a vállalat jövőjére, mert a jövőben nem lehetünk teljesen biztosak, ezért minden döntés bizonyos kockázattal jár. A stratégia elkészítése és megvalósítása után maradt még egy jelentős lépés, mégpedig az ellenőrzés és visszacsatolás megtétele. Ilyekor láthatjuk át azt, hogy mennyire helyes és reális a megalkotott stratégia, valamint segítséget kaphatunk a hibák, hiányosságok kijavítására, pótlására is

A vállalatok stratégiájához szorosan hozzátartozik a küldetés fogalma. A vállalatok legfontosabb célja, hogy kielégítse a fogyasztók igényeit, és mindez nyereség elérése mellett valósuljon meg. A vállalatok stratégiájukat az általuk meghatározott küldetésnek megfelelően alakítják ki. Tehát a küldetés megfogalmazása során egyértelművé teszik a vállalkozás működési körét, ezek megkülönböztető jegyként szolgálnak a többi vállalathoz képest. Ezek után ezt a kialakított stratégiát használják eszközszerként a kitűzött célok megvalósításához. Ez azt jelenti, hogy meghatározásra kerül a vállalat működési köre, amely megmutatja megléte okát, vagyis, hogy mit tud adni a társadalomnak, lehet szó valamilyen termékről vagy szolgáltatásról egyaránt. A küldetés megléte jelentheti egyben azt is a vállalat számára, hogy megkülönbözteti magát a többiektől, és tisztában van a saját erőforrásaival, amely nagy előnnyel bírhat a jövőre nézve. A vállalatok, ha tehetik igyekeznek minél sokrétűbben működni, hiszen a mostani felgyorsult és megnőtt igényű világunkban ez lehet a túlélés záloga. Ennek érdekében minél több fogyasztói csoportot céloznak meg különféle termékekkel, illetve szolgáltatásokkal (Berde-Nábrádi-Szücs-Pupos, 2013). Ahhoz, hogy ez jól működhessen létrejöttek az úgynevezett stratégiai üzleti egységek (SÜE). A stratégiai üzleti egység fogalma a következőt jelenti: olyan egymástól jól elkülöníthető üzleti területek a vállalaton belül, amelyek jól definiálható termék-piac kombinációkat képviselnek, versenyhelyzetük és eredményességük önmagukban is értékelhető, ezek mellett pedig olyan termékeket vagy szolgáltatásokat foglal magába, amelyekre ugyanaz a stratégia vonatkozik.

Fontos azonban az, hogy a küldetés és a stratégia sikeres végrehajtása érdekében a megfelelő módon cselekedjünk az adott helyzetben. Ennek fényében, és a vállalatot tekintve a stratégián belül három fő szintet tudunk elkülöníteni, ezek a következők:

- Vállalati szintű stratégia: ebben az esetben az általános cselekvési irányt mutatja az adott vállalat, illetve szervezetre nézve. Tekinthető ez a szint mintegy összegzésnek is arra nézve, hogy milyen helyzetet foglal el az adott vállalat a környezetében, illetve a gazdaságban.
- Üzleti egységek stratégiai szintje: itt láthatjuk a vállalat alapvető egységeit a stratégiai üzleti egységeket (SÜE). Ezek különböző stratégiát folytatnak, tehát ezen a szinten a legfontosabb stratégiai döntés az ezen egységek közötti erőforrás csoportosítás megvalósítása.
- Funkcionális stratégia szintje: ez a stratégiai szint a stratégiai üzleti egységek (SÜE) stratégiáját segítik. Itt kerül megfogalmazásra az egyes funkcionális területek stratégiáját, azok optimális működését és működtetésüket (Marosán, 2002).

Az előbbieken meghatározott három fő stratégia lényege, hogy az eltérő szinteken külön-külön rávilágít az adott terület működési körére, kijelöli annak mozgásterét. Ily módon könnyebben átlátható az adott terület, és könnyebben lehet a kijelölt célokat tettekké a végrehajtás szintjére emelni, majd operatív célokká lehet őket konvertálni. Ezáltal meg tudják határozni, hogy milyen tevékenységeket szükséges tenni, valamint mikor és milyen formában.

A vállalatok tevékenysége a működésüket biztosító valamennyi folyamatra kihat, tehát a különböző stratégiai részek szoros összefüggésben, illetve kölcsönhatásban vannak egymással. Ez alatt az értendő, hogy a különböző stratégiák nem működhetnek önmagukban, hanem csak egymás mellett összhangban egymással, ehhez azonban szükséges a határozott felső vezetés, akik a megfelelő időben meghozzák a megfelelő döntéseket.

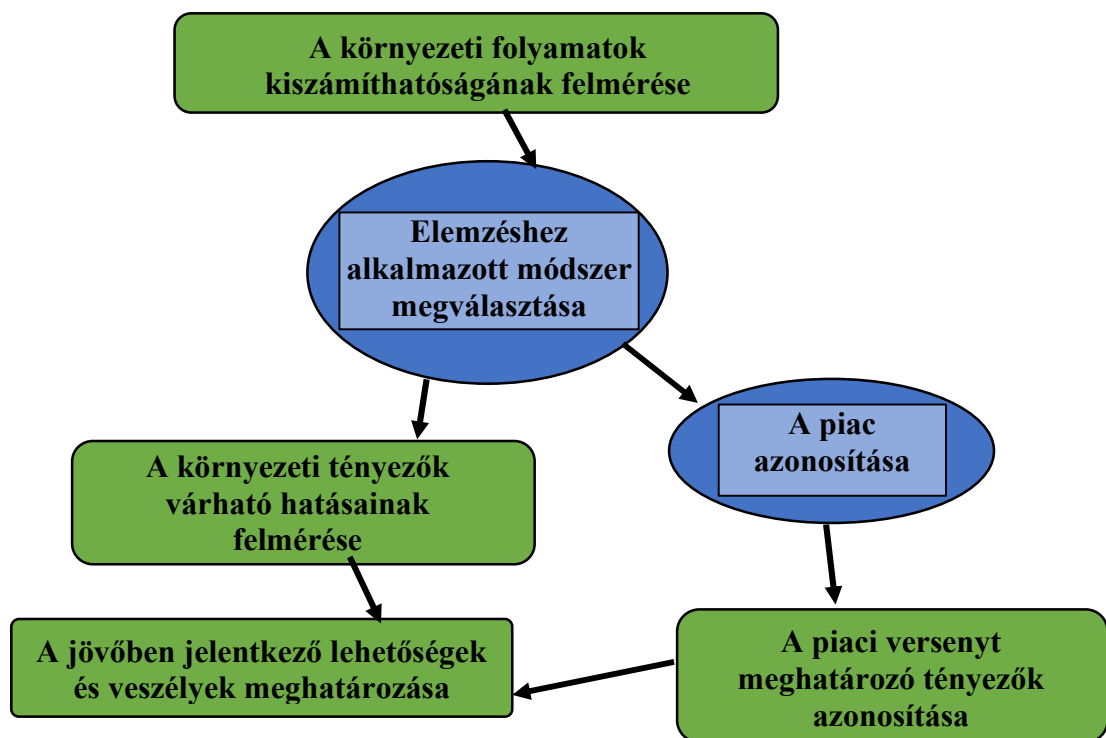
A vállalat stratégiájának, illetve küldetésének meghatározásában nagyon fontos szerepet játszanak a külső tényezők. Ezeket mindenképpen érdemes megvizsgálni és elemezni, hiszen ezek is egymáshoz kapcsolódó összetett rendszert alkotnak, és meghatározzák rövid és hosszú távon egyaránt a szervezet jövőjét, piacképességét. Tehát érdemes elemzéseket végezni a környezetre vonatkozóan is (Roóz, 2003) A külső hatások vállalat típusokként változó lehet, attól függően, hogy mivel foglalkozik az adott vállalat. Ezért lényeges a felmérés, hogy a vizsgált vállalatnak, mely tényezők fontosak, mert ezekben találhatók lehetőségek, illetve

egyes-esetekben veszélyek is. A környezeti tényezők elemeit célszerű két csoportra osztani. Az egyik csoportba sorolhatóak az általános, közvetett elemek, amelyek a következők lehetnek: gazdasági, társadalmi, kulturális, politikai tényezők. A második csoportba tartoznak a közvetlen feladat környezeti elemek, ahová a következők sorolhatók: vevők, szállítók, versenytársak, amelyek nagyobb súllyal hatnak a vállalati működésre, ezáltal erősebb a hatásuk a várható sikerekre és az esetleges kudarcokra.

A legfontosabb környezeti elemzési feladatok rendszerét a 2. ábra foglalja össze.

2. ábra: A vállalati környezetelemzés lépései

(Forrás: Saját szerkesztés, Baranya Megyei Vállalkozói Központ (2007): Vállalkozásfejlesztési oktatási jegyzet, Stratégiai menedzsment és üzleti tervezés, Pécs alapján.)



A 2. ábrán láthatóak azok a környezeti elemzési feladatok, amelyeket szükséges elvégezni, ahhoz, hogy az adott vállalat a jövőben sikeresen tudjon reagálni a kialakuló helyzetekre és versenyképes maradjon a piacon.

A környezeti tényezők és hatásaik vizsgálatával és elemzésével tehát világosabb képet kaphatunk a vállalat helyzetéről, lehetőségeiről és az esetleges veszélyekről, amelyek befolyásolhatják a működést vagy éppen teljesen meg is gátolhatják azt. A kapott eredményeket felhasználva kialakíthatók, illetve kitűzhetők a szervezet céljai, stratégiái. A célok kitűzésében fontos részt képezhet a SWOT analízis, amelyet én is elkészítettem a munkaadóm elemzése során. Elengedhetetlen lehet azonban a célok kitűzésénél néhány fontosabb iránypont meghatározása. Ilyenek lehetnek például az alábbiak: megtalálhatók legyenek benne az előirányzatok, amelyek mutassanak rá a változás mértékére és irányára. Megtalálhatók legyenek benne a vállalat küldetése. Legyen célratörő, érthető, tömör, tükrözze a jövőképet, ehhez konkrét és reális legyen. A stratégia megvalósításához időbeli ütemezésre van szükség, valamint a stratégia, illetve a célok lebontására. Ez a lebontás jelenti a stratégia tartalmának strukturálását. A megvalósítás sikeressége érdekében a céloknak egymásra kell épülniük. Ezek alapján a célokat a következőképpen lehet besorolni: stratégiai (átfogó) célok, programcélok, akciócélok, operatív célok (Barakonyi, 1999).

A külső tényezők mellett a másik meghatározó maga a vállalat belső rendszere, felépítése, amely szintén meghatározza és adja meg a stratégia másik részének főbb irányát és felépítését. A belső rendszer adja a vállalat azon tulajdonságait, amelyek meghatározzák a későbbi hosszú távra való tervezést, illetve hatással vannak a gondolkodás módjára, a vállalati folyamatok megtervezésére, megvalósítására és természetesen az eredményességre is. Ehhez a részhez sorolható számos olyan tényező, ami magából a vállalat felépítéséből adódik, valamint azok is, amit esetleg a kedvezőbb stratégiáért és célokért tud alakítani, változtatni. Ilyen tényezők lehetnek adott esetben a szolgáltatásokat, illetve termékeket érintő változtatások. Amely érintheti a külső megjelenésüket vagy éppen minőségbeli változásokat okozhat. Lehetséges lehet azonban nagyobb, az egész szervezetet érintő strukturális, vállalati kultúrát is befolyásoló változtatás is. Mindenképpen nagy hangsúlyt kell fektetni a vállalat azon tulajdonságaira, amelyben erősebb lehet a versenytársaknál, erre alapozva és ezáltal előnyökre tehet szert a piacon, sikeresen megfelelhessen a környezet kihívásainak, ami nagyban befolyásolja további sorsát, sőt fennmaradását is (Berde és társai, 2013). Sajnos az erősségek mellett számos gyengeséggel is szembesülhetünk a szervezet belső vizsgálata során. Az erősség és gyengeség egyszerre több tényező miatt is létrejöhet, ilyenek például a szervezetet fenyegető veszélyek, a lehetőségek kihasználásának mértéke vagy éppen a versenytársakhoz képesti adott helyzet. Sokat számíthat és erősséget és gyengeséget is jelenthet a vállalat helyzetében az adott iparágban megjelenő elvárásokhoz való alkalmazkodás, illetve azok teljesítése.

A vállalat belső rendszere szempontjából több fontos alapkövet is kiemelhetünk, amelyek jelentős szerepet vállalnak a minél kedvezőbb vállalati stratégia kialakításában. Az egyik ilyen a vállalat szervezeti struktúrájának kialakítása. Ez alatt több strukturális jellemzőt értünk. A strukturális jellemző azokat az ismérveket foglalja magába, amelyekkel a vállalat felépítése leírható, bemutatható. Tehát összefoglalva elmondhatjuk, hogy a vállalat gazdasági, társadalmi folyamatainak megvalósításához szükséges feltételeit (ember, infrastruktúra, eszköz), kereteit (szabályozási, pénzügyi, jogi) biztosító, tudatosan kialakított (információs, kommunikációs, hatalmi) rendszer. Strukturális jellemzőket illetően többféle megfogalmazással, illetve elosztással találkozhatunk a szakirodalomban. A következőkben ezekből említenek meg néhányat. Kelly-Grimes (1993) esetében sokszor gyakori a szervezeti formák bemutatásánál a függelmi viszonyok problémakörével való foglalkozás is, mint struktúraértékelési szempont. Ezek mellett a szervezeti sémát, a hatáskör, felelősség szabályozását, a delegálást, az alá és fölérendeltségi viszonyokat és a decentralizációt gondolja belső strukturális jellemzőként. Vele ellentétben Dobák négy alap szervezeti jellemzőt határoz meg, ezek pedig a következők: hatáskör megosztás, munkamegosztás, koordináció, konfiguráció (Baracska és társai 1995).

2.2. A vállalati stratégiák bemutatása

Ebben a részben szeretném bemutatni azokat a vállalati stratégiákat, amelyek kiemelten fontos szerepet töltenek be egy vállalat életében és meghatározzák annak további fejlődését, valamint az általam készített elemzés során elengedhetetlenek.

2.2.1. Humán és kommunikációs stratégia

A vállalatok belső rendszerének nagyon fontos részét képezi az emberi erőforrás. A vállalati stratégián belül minden vállalat rendelkezik humánstratégiával, ennek azért is tulajdoníthatunk jelentős szerepet, mert hiszen a vállalat általános stratégiája nem is lenne megvalósítható emberi erőforrás nélkül, ezért is kezdem a stratégiák leírását a humán, illetve a vele szorosan összefüggő kommunikációs stratégiával. Az emberi erőforrás fontosságát az is jelzi, hogy nélküle a többi erőforrás sem működne, ezért igen értékes részét alkotja a stratégiának. A szakirodalomban is találunk számos ezt igazoló megállapítást. A vezetésnek jól kell megoldania a négy alapvető tényező: az emberi erőforrások, a gyártási módszerek, a piac, a pénzügyi eszközök, reális összetételét. (Poór, 1992).

A humán erőforrás fejlesztése, működtetése költséges és jelentős befektetéseket igényel mind a személy, mind a szervezet részéről. A vállalatoknál ezért ezeket a feladatokat az emberi

erőforrás menedzsment látja el. A munkához itt is szükséges bizonyos célok kitűzése, amelyekért a későbbiekben dolgozhatunk. A feladatokat többféleképpen lehet csoportosítani attól függően, hogy éppen milyen területről is van szó. A szakirodalmi áttekintésem alapján elmondható, hogy a szerzők lényegében azonosan gondolkodnak a csoportosítás kérdéséről. Tehát a legfontosabb funkciók a következők lehetnek. Érdekes itt megemlíteni, hogy ezek a funkciók még tovább bonthatók, hiszen egy vállalat felépítése stratégiája sokkal összetettebb, bonyolultabb és ha megfelelő hozzáértés áll mögötte, akkor nagyon aprólékos szervezést követel meg. Tehát az emberi erőforrás legfontosabb alap funkcióinak én a következőket gondolom. Szükséges az alapos körültekintő eljárás, így sorban kell haladni ezekkel funkciókkal is. Esőként magát munkaerő megtervezését, vonzását, kiválasztását, toborzását, felvételét említeném, amelynél lényeges tudnunk, hogy milyen gazdasági célokat szeretnénk megvalósítani ezen a téren a későbbiekben. Ezután a munkaerő megfelelő oktatása, képzése, teljesítményének értékelése, ösztönzése, elismerése, illetve megtartása. valamint a megfelelő helyen való hasznosítása, attól függően, hogy milyen célok kerültek megfogalmazásra a vállalati stratégiában. Ezenkívül fontos az alkalmazottak számára a kommunikáció, munkaköri kapcsolatok, külső kapcsolatok, szervezeti kapcsolatok és érdekképviselés, valamint az, hogy mit tud biztosítani a szervezet a munkavállalóknak, tehát lényeges dolog a munkaerő számára nyújtott egyéb szolgáltatások (biztonság, egészségvédelem) is.

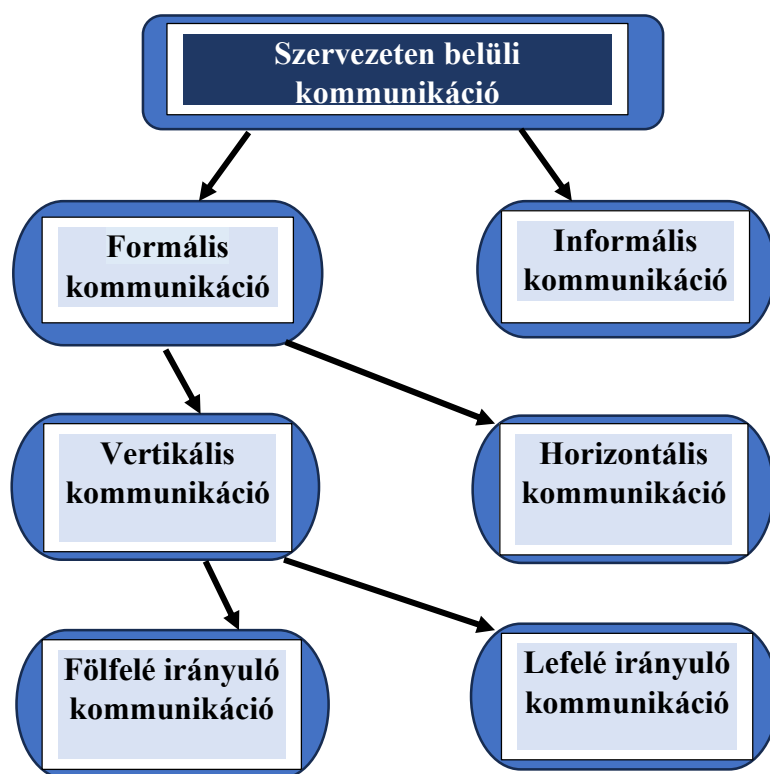
A stratégia készítése előtt érdemes körül járni néhány dolgot az eredményesebb végeredmény érdekében. Meg kell vizsgálni az aktuális helyzetet ezen a téren és a lehetőségekhez mérten célokat kitűzni, majd végig gondolni az ezekhez vezető teendőket, valamint az elvégzendő munkákat, és persze azokat meg is kell valósítani ahhoz, hogy egy jól működő stratégiát hozzunk létre. A szervezet humán stratégiáját saját felépítéséhez, illetve küldetéséhez igazítja, és ennek megfelelően alakítja ki a belső rendszerét. Ennek ellenére minden vállalat humán stratégiájában megtalálhatók a következő meghatározások. Elsődlegesen meg kell vizsgálni és pontosítani a szervezet munkaerő szükségletét. Fontos számszerűsíteni a vállalat működéséhez elengedhetetlen munkaerő összetételét. Programokat kell készíteni a munkaerő piaci pozíció fenntartására, illetve esetleges javítása érdekében (Farkas-Karoliny-Poór, 1997).

A humánstratégia sikere nagyban függ a megfelelő kommunikációtól, tehát szorosan összefonódik a kommunikációs stratégiával. A jól működő kommunikációs stratégia kialakítása elengedhetetlen mind a külső környezet felé, mind pedig a szervezeten belül. Kommunikáció esetében többféle megközelítés lehetséges, hiszen vizsgálhatjuk például funkciója és iránya szerint is. Funkcióját tekintve megkülönböztetünk információs, motivációs, érzelmi, és

ellenőrzési funkciót. Irányát tekintve kicsit összetettebb rendszert láthatunk, hiszen fontos az, hogy mindenkihez a megadott időre a számára fontos információ eljusson. Ebben az esetben a kommunikáció és információ áramlás legfontosabb szintjeit emelném ki, ezt a 3. ábra mutatja

3. ábra: Kommunikáció a szervezetben

(Forrás: Saját szerkesztés, Dobák (1999), Cs. Berde, A.Nábrádi, I. Szűcs, T. Pupos (2013): *Mezőgazdasági vállalatok stratégiai menedzsmentje*, Debrecen, Debreceni Egyetem Agrár-és Gazdálkodástudományok Centruma alapján.)



A szervezetben belüli megfelelő kommunikáció elengedhetetlen és megkerülhetetlen a stabil stratégia és működés szempontjából. A 3. ábra részletesen mutatja be az egyes kommunikációs szinteket és azok irányát.

2.2.2. Innovációs stratégia

A mai gyorsan változó világban fontos és akár túlélést, illetve komoly versenyelőnyt is jelenthet egy adott cég számára, ha képes alkalmazkodni és változtatni, fejleszteni, valamint a kigondolt újításokat megvalósítani és mindezt a saját javára fordítani. Az innovációt megfogalmazhatjuk úgy, mint a fogyasztók igényeinek kielégítésére szolgáló a korábbiakhoz hasonlítva új, magasabb minőségű tevékenység. Egy másik megfogalmazás szerint pedig az innováció új

kombinációját jelenti a termelési tényezőknek (Schumpeter, 1939). Ebben az esetben is érvényes, hogy a megfelelő időben, a megfelelő szakszerű döntéseket kell meghozni. A cégnek tehát célszerű rendelkeznie újító, innovációs stratégiával is. Az innováción belül a stratégiák több fajtáját tudjuk elkülöníteni. Választás előtt érdemes elgondolkozni a cég aktuális helyzetén, hiszen lényeges különbségek vannak az egyes fajták között. Három stratégiát tudunk ebben az esetben elkülöníteni. Az első a támadó, amely nagy kockázattal jár, ugyanis jelentős ráfordítást igényel a szervezet részéről, viszont sikeressége esetén az eredmények messzemenően megérik a ráfordítást. Ezt követi a védekező stratégia, amely közepes kockázat mellett közepes ráfordítást igényel. Ennek fényében az előbbihez képest gyengébb eredményt kaphatunk. A harmadik stratégia fajta pedig a reagáló. Itt számolhatunk a legkisebb kockázattal és itt kell a legkevesebbet is ráfordítania a szervezetnek, ebből adódóan itt számolhatunk a legkisebb eredménnyel is a három stratégia közül. Az innovációs stratégiákon belül több innovációs típust tudunk elkülöníteni. Ezek a típusok a következők: termék, technológia, azaz termelési eljárás, valamint szervezeti egység, forma innováció, új beszerzési források és értékesítés piacok innovációja (J. A. Schumpeter, (1883-1950)). A stratégia elkészítésekor célszerű néhány pontot figyelembe venni a sikeresebb és hatékonyabb végeredmény érdekében. Ilyenkor vizsgálat alá vonjuk a külső és belső innovációs környezetet, ezt követően meghatározzuk az innováció fő irányát, majd kidolgozzuk az innováció lépéseit. Utolsó lépésként pedig az innováció végrehajtása történik, vagyis az újítás, változás létrehozása. A hozzáértés mellett nagy szükség van arra is, hogy az információk eljussanak a megfelelő helyre. ezért is emeltem ki az előző részben a kommunikáció fontosságát, vonatkozzon ez külső vagy éppen szervezeten belüli kommunikációra. Ezek mellett mindenképpen oda kell figyelni az innovációs fejlesztések hosszú távú hatásaira is, hiszen ezek a döntések is, úgy, mint a többi nagyban és hosszú távon befolyásolhatják a cég további működését, illetve megterhelő kiadásokat jelenthetnek. Mérlegelni kell, hogy mi és mennyire éri meg, valamint, hogy a befektetések milyen gyorsan térülhetnek meg. A fejlesztések terén érdemes vizsgálni azt is, hogy az újítás mennyire illik bele az eddigi arculatba, milyen mértékben tér el a meghatározott küldetéstől, és persze az is fontos szempont, hogy milyen hatással lenne a változás a szolgáltatást, illetve a terméket igénybe vevő fogyasztókra nézve. Több oldalról is érdemes vizsgálni ezt, mert bizonyos változtatások esetleg más területekre is hatással lehetnek a vállalaton kívül és belül, ezért fontos ezeknek a folyamatoknak a monitorozása, valamint kontrollálása. Legyen elsődleges szempont az is, hogy átlátható, megvalósítható legyen az általunk kidolgozott innováció. Mindig nézzük meg azt is, hogy elfogadható-e ez az újítás, tehát milyen a cég helyzete. Erre kaphatunk rálátást, ha a pénzügyi mutatók vizsgálatával. A

vállalkozásoknak innovációs stratégia ugyanúgy fontos, mint bármelyik másik, ezért ez is gondos megtervezést igényel. De nézzük meg, hogy milyen az innovatív vállalkozás. Erre több megfogalmazás is létezik, én kettőt szeretnék ismertetni. Inzelt és Szerb (2003) szerint azok a vállalkozások innovatívak, amelyeknek működésében és menedzsmentjében láthatjuk az innováció orientáltságot, és legfontosabb számukra, hogy versenyképességüket javítsák. A másik megfogalmazásként az Oslo Kézikönyv (OECD, -1994) által leírtakat említem, amely az olyan vállalkozásokat tekinti innovatívnak, amelyek egy adott időszak alatt legalább egy technológiára vagy termékre nézve sikeres innovációt hajtottak végre. Az innováció terén is többféle újítási stratégiával találkozhatunk. Ilyenek lehetnek az élenjárók, a korai követők, a kései alkalmazók (Buzás, 2003). Az innováció területén komoly ösztönző erőt képviselnek az azonos piacon tevékenykedő szervezetek is, hiszen elmondhatjuk, hogy senki sem szeretne elmaradni a fejlődésben a többiek mögött.

2.2.3. Marketing stratégia

A következő, szerintem meghatározó stratégiai elem a marketing stratégia, amelynek minősége és szakmai hozzáértése nagyban kihat a cég jövőjére nézve és jelentős szerepe lehet a szervezet versenyképességének alakulásában, amelyet az ezt követő részben fejtek ki bővebben. Először is határozzuk meg magát a marketing fogalmát. A marketing olyan társadalmi, valamint vezetési folyamat, amellyel csoportok és egyének egymás között értékeket és termékeket alkotnak, illetve cserélnek, ezalatt pedig igényeiket és szükségleteiket kielégítik (Kotler, 1997). Tehát mi is az a marketing stratégia és hogyan is kell és érdemes felépíteni? A marketing stratégia kialakításánál figyelembe kell venni a vállalat által kitűzött küldetést. Ennek megfelelően kell feltérképezni a vállalat aktuális helyzetét. A marketing tevékenységek lényege az, hogy segítse a vállalat működését adott piacon, valamint segítsen, illetve növelje a versenyképességet más vele azonos piacon lévő szervezetekkel szemben. Célszerű kutatásokat végezni a sikeresség érdekében, hiszen a kutatási eredmények segítségével könnyebben hozhatunk meg döntéseket, amelyek nagyobb eséllyel lesznek hasznosak. Ezt kezdjük mindig az adott terméket, szolgáltatást igénybe vevők körében, mert ők látják a legjobban azt, hogy miért jó, illetve kevésbé jó a termék vagy szolgáltatás. A marketing igyekszik a piaci folyamatok elébe menni, tehát egy proaktív tevékenységről beszélhetünk. A marketing stratégiát is, mint a vállalat többi stratégiai elemét célszerű pontosan megtervezni és kivitelezni a kívánt eredmény elérése érdekében. A tervezés során először sorra vesszük a vállalat külső környezetét. Mindent megvizsgálunk, ami hatással lehet a vállalat tevékenységére és további működésére. Fontos látnunk, hogy milyen makrokörnyezeti tényezőkre kell összpontosítanunk, illetve, hogy hol

helyezkedünk el a piacon az adott termékkel, szolgáltatással, valamint milyen a piacon kialakult versenyhelyzet és mennyire tudunk érvényesülni a versenytársakkal szemben. A versenyképesség fogalmáról és fontosságáról a következő részben írok részletesen. A marketing stratégia legfontosabb célja az, hogy elősegítse a megfogalmazott küldetés elérését. Ennek érdekében szükséges, marketing terv készítése. Amely a vállalati stratégia szempontjából a következő részeket tartalmazza. Versenyhelyzet elemzése, elosztási helyzet elemzése, lehetőségek és problémák elemzése, fő kérdések elemzése, célkitűzések, marketingstratégia, Ezek után szeretném néhány mondatban kifejtetni az egyes részeket. A sikeres marketing stratégia kialakításához tisztában kell lenni az aktuális helyzettel, vagyis a marketing helyzetképpel, és ezt követően kell foglalkozni a már említett részekkel (Kotler, 2014).

Kezddhetjük a vizsgálatot a versenyhelyzettel, amelyben feltárjuk azon vállalatok körét, amik számunkra versenytársat jelenthetnek az adott piacon. Fontos, hogy pontosan ismerjük a stratégiai csoportot, amely minket érint, ugyanis ennek hiányában hátrányosságok, veszteségek érhetik a vállalatot. Bővebben kifejtve ezt úgy határozhatnánk meg, hogy ha túl tágra vagy túl szűkre határozzuk meg a stratégiai csoportot, akkor feleslegesen pazarlódhatnak el értékes erőforrások olyanokra, akik nem is jelentenek veszélyt. Másik esetben viszont kimaradhatnak a vizsgálatból olyan vállalatok, amelyek tényleges veszélyt jelenthetnek a későbbiek folyamán. Ezért a lefolytatott elemzés során pontosan be kell azonosítani a versenytársakat.

A következő részben az elosztási helyzetről szeretnék szólni néhány mondatot. Az elosztási helyzet esetében a vállalat értékesítési csatornáit vizsgáljuk. Ebbe beletartoznak a jelenlegi és a később kialakítandó csatornák is, valamint ezen csatornák tulajdonságai, fontossága a vállalat életében. A jelenlegi csatornák értékelése során szükséges figyelembe venni azok jövedelmezőségét. Az elosztási helyzet vizsgálatakor összegezve tehát a következőket tekinthetjük döntőnek: a jelenleg alkalmazott csatornák pontos ismerete, kitérve itt a jellemzőkre és a jövedelmezőségre. A jövőben kialakítandó csatornák feltérképezése, amiben nagy szerepet kaphat a versenytársak által alkalmazott jelenlegi csatornák használata, hiszen érdemes ezeket is áttekinteni a jobb döntések meghozatala érdekében (Kotler - Keller, 2012).

A következőkben érdemes kiemelni a lehetőségek és problémák elemzésére szolgáló marketing terv fejezetet, amely összegzi az előbbieken elvégzett vizsgálatokat. Kiváló szemléltető lehet egy adott termék esetében, mert a lényegét összefoglalva táblázattal és magyarázattal együtt láthatjuk a vizsgálatok eredményét. Ezeket a vizsgálatokat végezhetjük ugyan több szinten, de

célszerű minél jobban konkretizálni a vizsgált területet. Ez azért szükséges, hogy minél pontosabb képet kapjunk, és ezért nem célszerű iparági vizsgálatra használni, mert ott a nagyobb vizsgálandó terület miatt torzulhat a kapott kép.

A marketingterv és stratégia készítésekor vannak olyan területei a vállalkozásnak, amelyeket minden esetben érdemes megvizsgálni (Kotler, 2014). Ez azt jelenti, hogy vannak fő kérdések a melyeket szükséges elemezni. Ilyenkor érdemes felhasználni az esetleg elkészített SWOT - analízis eredményeit. Dolgozatom későbbi részében magam is készítettem SWOT elemzést, amely valóban kitűnően megmutatja a cég tulajdonságait, és segítséget nyújt ahhoz, hogy megmaradhassanak a pozitív fejlődést segítő dolgok, illetve, láttatja, hogy melyek azok a tényezők, részek, ahol munkára lesz szükség a jobb eredmény reményében. A marketing stratégia megtervezéséhez elengedhetetlenek az alapkérdések megfogalmazása, amelyekre a későbbiekben az egész tervet felépíthetjük. A következőkben ezeket a kérdéseket, illetve pontokat foglalom össze néhány mondatban. Elsőként meg kell vizsgálni a vállalat versenyképességét az adott piacon, rosszabb esetben fontolóra kell venni az esetleges kivonulást. Másodikként az adott üzletágak jövedelmezőségét célszerű átvilágítani, illetve megnézni, hogy milyen jellegű változások következhetnek be. Ezt követően pedig a már említett csatornák vizsgálata következik, amely több részt is érint egyszerre. Ezért nézzük meg a jelenleg alkalmazott értékesítési csatornákat, helyezük kilátásba az estleges újak létrehozását, illetve a régiék megszüntetését, valamint a jövedelmezőségi szempont szerinti hangsúlyozási áttevődést. Ha a csatornák vizsgálata megtörtént, akkor érdemes kicsit visszatekinteni és megnézni a hatékonyságot a meglévő termékek, szolgáltatások, árazások és kommunikációs stratégiák esetében és kilátásba helyezni az ezeken való lehetőség szerinti fejlesztéseket, módosításokat. A marketing tervet a jó áttekinthetőség érdekében szükséges tagolni. A tagolás szempontjai a következők lehetnek: keresleti előrejelzés, információk, feladatok, amelyek a termékhez köthetők, árképzés, feladatok, információk, melyek az értékesítési csatornákhöz köthetők, promócióval kapcsolatos teendők. A feladatok változása attól függ, hogy az adott termék éppen hol tart, vagyis nem mindegy, hogy jelen van-e már a piacon, vagy csak a későbbiekben szándékoznak bevezetni. Ezekkel együtt vizsgálandó még az adott iparág életgörbéjének jelenlegi szakasza is, amely szintén módosíthat az aktuális feladatok listáján (Kotler, 1997). A jól lefolytatott elemzéseket követően lehet nagy segítségünk a SWOT analízis elkészítése, mert ebben szembetűnőbben látszanak az erősségek, gyengeségek, veszélyek és lehetőségek, valamint a problémákra való megoldás is. A problémák megoldásának kulcsa elsősorban a veszélyek elhárításában, illetve a lehetőségek kihasználásában rejlik.

Ilyenkor gondolhatunk valamilyen innovációra vagy más fejlesztésre, esetleg kutatásokra egyaránt.

Az elemzések elvégzése után a kapott eredményeket értékelve megfogalmazhatjuk a marketing terv célkitűzéseit. Ilyenkor figyelembe kell vennünk jó néhány dolgot. A legfontosabb talán az, hogy mindig igazítsuk a célkitűzéseket a vállalat küldetéséhez. Tehát vegyük számba azokat a dolgokat, amelyek miatt létrejött a vállalat. A célkitűzések legyenek reálisak, hogy azok a meghatározott időn belül elérhetőek legyenek, valamint teljes mértékben a vállalat versenyhelyzetének javítására szolgáljanak, ne pazaroljanak feleslegesen forrásokat másodlagos dolgokra, tevékenységekre. Ha ezeket a tényezőket sorra vettük, akkor elkészíthető a marketing stratégia, amely a vállalat piacon való versenyelőnyének megtartására és növelésére szolgálhat.

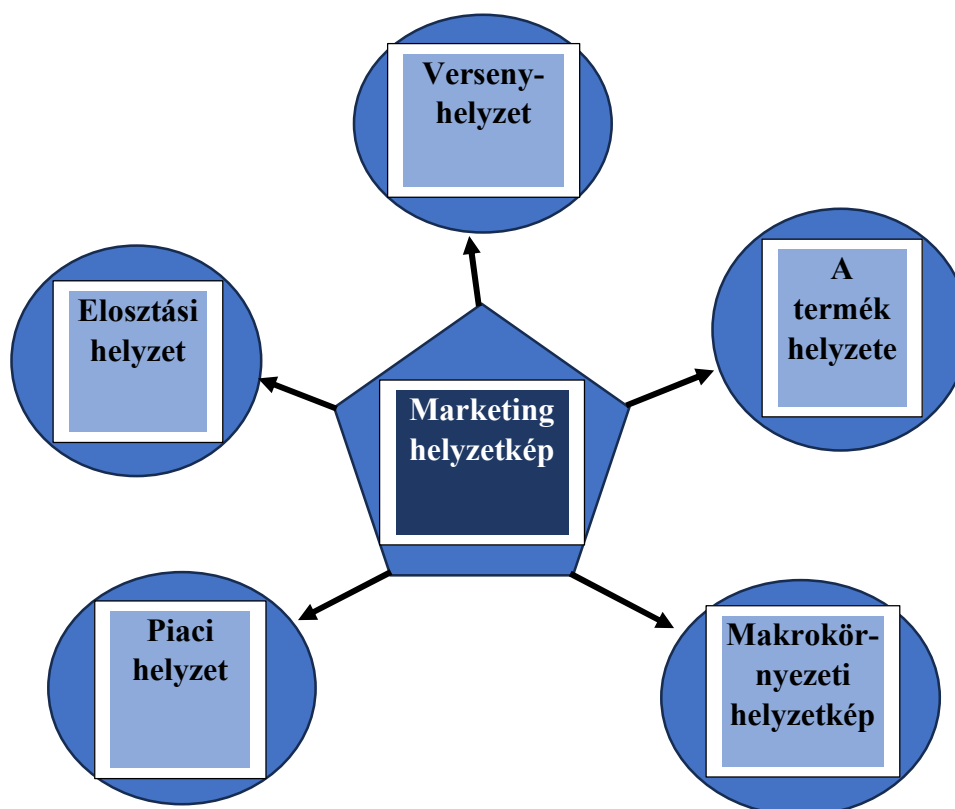
A terv elkészítése után következhet a gyakorlati kivitelezés, ahol megvalósul az időbeni elosztás, az egyes feladatok kiosztása, valamint az egyes időszakok költsége is megtervezésre kerül. Az elkészített cselekvési program legyen jól átlátható a könnyebb megvalósítás érdekében, ezért érdemes az időszakokat havi vagy negyedéves ciklusokban megjeleníteni.

A marketing stratégia utolsó lépése kell, hogy legyen az ellenőrzés. Ebben a fázisban látni kell, hogy mennyire valósultak meg a tervben megfogalmazott elképzelések. Az ellenőrzés során a vizsgálatnak ki kell terjednie az esetleges eltérések, hiányosságok mértékére és okára is, hiszen ezáltal lehetségessé válhat a következő időszak sikeresebb teljesítése (Józsa, 2000). A marketing stratégia után a következő részben egy szorosan hozzá kapcsolódó fejezetben írok a versenysztratégiáról, versenyképességről, amelyet nagyban befolyásolnak az előbbiekben leírtak.

A 4. ábrán jól láthatjuk a marketing helyzetkép felépítését, illetve az említett két terület szoros összefonódását.

4. ábra: Marketing helyzetkép részei.

(Forrás: Saját szerkesztés, Porter (2000), Cs. Berde, A.Nábrádi, I. Szűcs, T. Pupos (2013): *Mezőgazdasági vállalatok stratégiai menedzsmentje*, Debrecen, Debreceni Egyetem Agrár-és Gazdálkodástudományok Centruma alapján.)



A marketing stratégia szempontjából fontos, ha átlátható az éppen aktuális helyzet, ezért lényeges megvizsgálni a marketing helyzetképet, amelynek részeit a 4. ábrán láthatjuk.

2.2.4. Versenysstratégia

A következő részben, mint azt az előzőekben már említettem a versenyképesség fogalmáról, illetve a versenysstratégiáról lesz szó. Először nézzük meg, hogy mit is jelent maga a versenyképesség fogalma és hogy is használja a szakirodalom.

A versenyképesség fogalma a kilencvenes években kezdett kulcsfogalommá érlelődni, és sokféle meghatározás született. Elsősorban az USA-ban és az OECD bizottságaiban voltak ebben az időszakban viták a versenyképességről, amely hozzájárult az eltérő elképzelések tisztázásához. (Krugman, 1994; Porter, 1998). Megállapodás jött létre abban a tekintetben, hogy a versenyképesség a szolgáltatások és a termékek értékesítési képességének növekedése a nyílt piacokon (Horváth 1998.). A közgazdászok főként a termelékenységét és annak növekedését

gondolják a versenyképesség fő fogalmainak, ezzel szemben a gazdaság- és társadalompolitikában jártas szakemberek, valamint az EU több testülete, a foglalkoztatottság magas szintjét tartja fontosnak. Az indokok pedig a következők ebben az esetben: lehetővé válik a munkaerőbázis hasznosítása, illetve részt vállal a megtermelt jövedelem eloszlásához, valamint ezáltal az életszínvonal általános, és szélesebb körű növekedéséhez.

Néhány további és aktuális megfogalmazást is megemlítenék:

A versenyképesség olyan sokrétű és szerteágazó közgazdasági fogalom, amelynek meghatározásával és segítségével összehasonlíthatóvá teszi a vállalkozásoknak, vállalkozások csoportjainak, vagy nemzetgazdaságoknak azt a képességét, hogy egy meghatározott piacon termékeket vagy szolgáltatásokat értékesítsenek. A versenyképesség nemzetgazdaságokra történő értelmezését számtalan közgazdász vitatja. A versenyképesség szervezeti meghatározása sokkal könnyebb, mint a nemzetgazdasági versenyképesség meghatározása.

A vállalatok versenyképességére pedig a következő vonatkozik, mint esetünkben is.

A piacgazdaságban tevékenykedő vállalkozásoknak az az adottsága, hogy egyre jövedelmezőbb kínálattal szolgálják ki a fizetőképes keresletet, valamint az az állapot, amikor egy cég sikeresen képes a saját piacán értékesíteni a termékeit, szolgáltatásait.

A versenyképességet többféle módon is kifejezhetjük. A versenyképességhez fontos az adott helyzethez való megfelelés, alkalmazkodás és az állandó megújulás, tehát kifejeződik helytállásban, tartós fennmaradásban és vagyon gyarapodásban. Ezekhez a folyamatokhoz szükséges, sőt bizonyos kényszert is jelent az új megoldásokra, modernizációra való törekvés, ugyanis ezen intézkedések által tudnak hatékonyabbakká válni, mind ehhez azonban elengedhetetlen az üzleti környezet vállalkozásbarát légkörének megléte. (Módos, 2004).

Fontos része a szervezetek versenyképességének az innováció és értékteremtő képesség. Ez alatt az értendő, hogy mekkora sikerrel tudnak fejleszteni, illetve fenntartani egyedi, őket a többi, azonos piacon működő szervezettől megkülönböztető versenyelőnyöket. (Csath, 2010.)

A versenyképesség alatt az is értendő, hogy a vállalatoknak megfelelően kell reagálni mind a külső, mind a belső környezeti változásokra. Ezeket a változásokat pedig az aktuális időben tudni kell értékelni. Ezek után pedig elengedhetetlen az ezekre való minél gyorsabb reakció, lehetőleg a versenytársakat megelőzve. A környezeti változásokhoz való gyors alkalmazkodás nagy előnyt jelenthet a későbbiekben. Az ilyen jól működő rendszer stratégiai gondolkodást sugall az adott vállalatnál. (Chikán, 2006).

Versenyképesség esetén elmondható, hogy a szervezetek rendelkeznek burkolt vagy nyílt versenystratégiával, függetlenül attól, hogy melyik iparágban tevékenykednek. A stratégia megtervezésekor és kialakításakor érdemes lehet bizonyos kérdéseket feltenni, hiszen az erre kapott válaszok nagyon fontosak lehetnek a későbbiekre nézve. Porter (1980) a következő kérdéseket tartotta fontosnak. Mi a hajtóerő a jelenlegi, illetve jövőbeli iparágamba? Mit várhatok a versenytársaktól és hogyan tudok ezekre a legmegfelelőbben válaszolni? Milyen módon fog fejlődni az iparágam? Hosszú távon hogyan teremthető meg a legjobb versenypozíció?

Befolyásolhatja egy vállalat versenyképességét annak földrajzi elhelyezkedése is, ennek a kérdésnek a fontosságáról már az 1990-es években maga Krugman is beszélt. Tehát mindenképpen fontos ismernünk és szem előtt tartani nemcsak a vállalat adottságait, képességeit, hanem annak környezetét, elhelyezkedési adottságait, hiszen ezzel nagy előnyre tehetünk szert vagy ezen ismeretek figyelmen kívül hagyásával óriási hátrányra a versenytársakkal szemben.

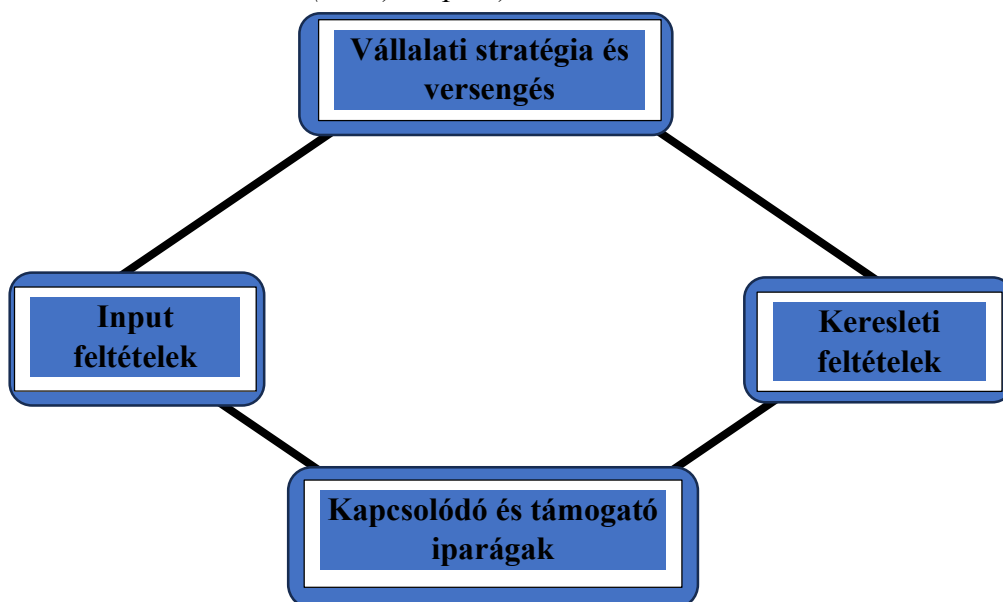
A cégek esetében nagyon fontos szempont a fejlődés, az előremutató, reális gondolkodásmód, a rendelkezésre álló tudástőke hasznosítása, mert csak így tudnak sikeresen működni. Elengedhetetlen, hogy versenyképesek legyenek és maradjanak tevékenységük minden területén, valamint a piacon lévő hasonló működésű cégekkel szemben is felvegyék a versenyt, tehát érdekelték versenyelőnyük megtartásában.

Ezen különböző megfogalmazások alapján tehát elmondhatjuk, hogy még nem született teljesen egységesen elfogadott meghatározás a versenyképességet illetően. A leglényegesebbnek azonban annak kell lennie, hogy a kidolgozott versenystratégia illeszkedjen a vállalat küldetéséhez. A kidolgozását alapos átgondolás előzze meg, hogy reális legyen és a cég érdekeit szolgálja. A stratégia megalkotása kapcsán kiemelném Michael Porter nevét. Aki szerint az a fontos, hogy a szervezet olyan pozícióban legyen, ahol a fogyasztók értéket látnak, valamint egyedi üzleti pozíciót biztosít, amelyet a versenytársak nem tudnak lemásolni, ezáltal nem is tudják elfoglalni azt (Porter, 2003). A versenyképesség is, úgy, mint a többi stratégia szintén több tényező együttes hatásától függ. Ezeket két csoportra oszthatjuk. Az egyik csoportban találjuk a belső tényezőket, amelyek az alábbiak: emberi tényezők, fejlesztések, árazás, önköltség, marketing, márka. A másik csoportban pedig a külső tényezők kapnak helyet, amelyet a Porter-féle gyémánt modell segítségével mutatok be. Először írnék néhány gondolatot magáról a Gyémánt modellről. Michael Porter 1990-ben alkotta meg a nemzeti versenyképesség gyémánt modelljét, amelyben a makró környezet vizsgálatát kibővíti és a

nemzetgazdaságok versenyképességét befolyásoló tényezőket elemezte. Ez a gyakorlatban azt jelenti, hogy meghatározza adott nemzetgazdaságra nézve a termelési tényezőket. A vizsgált országon belül pedig figyelembe veszi az aktuális ösztönzési rendszereket, szabályokat. Kiterjeszti a vizsgálatot az üzleti környezeti helyzetből, annak befolyásából származó alkalmazott vállalati stratégiákra, valamint a versengés mértékére, helyzetére, kontextusára. Az adott ország esetében feltérképezi a keresletet és a fogyasztók összetételét, továbbá megnézi azt is melyek azok az iparágak, amelyek támogató szerepet töltenek be, illetve összefüggésükben vizsgálja az említett tényezőket, kapcsolatokat. Az 5. ábra tehát bemutatja a már említett versenyképesség külső tényezőit.

5. ábra: Porter féle gyémánt modell.

(Forrás: Saját szerkesztés M. Porter (1990) alapján.)



A vállalat eredményességét sok minden befolyásolhatja, egyik legjelentősebb ezek közül a külső tényezők hatása. Ezeknek a legjobb szemléltetésére alkalmas a Porter féle gyémánt modell.

A befolyásoló tényezők mellett vizsgálhatjuk a vállalat versenyképességét a vállalati versenyképességi index (C) alapján is. $C = (M + V) \cdot T$.

A versenyképességi indexet Chikán és munkatársai készítették el, ami nem volt egyszerű feladat, hiszen ahogy Chikán is megfogalmazta, semmilyen nemzetközi szakirodalmi segítséget nem találtak az index megalkotásához, ezért a már meglévő más versenyképességet mérő

indexek logikáját követve dolgozták ki munkájukat. Az index kialakításánál végül is a versenyképességi definíció, a vállalat működőképessége, változóképessége és teljesítménye figyelembevétele játszott szerepet. Ezenkívül elmondható, hogy az előbb felsorolt elvi meghatározások mellett fontos szerep jutott a kidolgozásban a matematikai, statisztikai elemzéseknek. Az elemzések azt hivatottak szolgálni ebben az esetben, hogy megtudjuk az elkészített mutató alkalmasságát a versenyképesség mérésére, illetve rávilágítsanak a logikailag lehetséges változatok közül a legmegfelelőbb mérési tulajdonságokkal rendelkezőkre. Fontos itt megjegyezni, hogy az index hasznosítása szempontjából egyaránt alkalmas mind gyakorlati, mind pedig tudományos alkalmazásra, kialakításából adódóan pedig reálisan számszerűsíthető. A számszerűsítés alatt az értendő, hogy a vizsgálat elvégezhető tételes vállalati adatok és vélemények alapján is egyaránt.

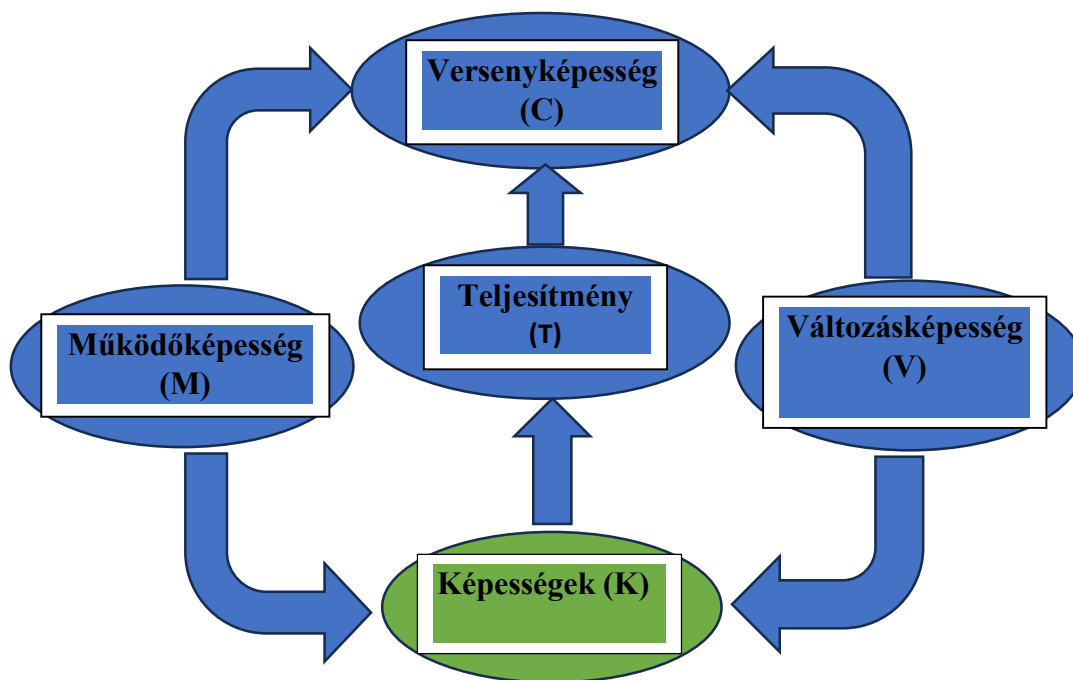
Ilyenkor három szempontot veszünk figyelembe, melyek a következők:

1. Működőképesség (M): minőség, költség/ár, idő, szolgáltatás, rugalmasság.
2. Változóképesség (V): emberi felkészültség, piaci kapcsolatok, szervezeti válaszképesség.
3. Teljesítmény (T): fogyasztói értékteremtés, tulajdonosi értékteremtés, versenyképesség.

A versenyképességi index részletesebb bemutatását, illetve annak részeit a 6. ábra által kívánom szemléltetni.

6. ábra: Vállalati versenyképességi index részei.

(Forrás: Saját szerkesztés, Chikán (2006), Szirmai V. (2013), Társadalmi konfliktusok – Társadalmi jól-lét és biztonság – Versenyképesség és társadalmi fejlődés, Székesfehérvár, TÁMOP-4.2.2.A-11/1/KONV-2012-0069 alapján.)



A versenyképesség szempontjából lényeges, hogy tisztábban legyünk a vállalat tulajdonságaival, és ennek tudatában tervezzük a jövőt. Ezek felmérésére alkalmas a versenyképességi index, melynek részeit a 6. ábra mutatja be.

2.2.5. Pénzügyi és finanszírozási stratégia

Az utolsó általam kiemelt vállalati stratégiákat bemutató részben pedig a pénzügyi és finanszírozási stratégiákat szeretném bemutatni.

A pénzügyi stratégia a vállalati stratégia fontos része, amely magába foglalja a cég pénzügyi területeit, valamint támogatja a pénzügyi célok megvalósítását. A pénzügyi és finanszírozási stratégia szorosan összefügg egymással, hiszen nem készíthetünk anélkül pénzügyi tervet, hogy ne tudnánk azt, hogy ezt milyen forrásokból fogjuk majd finanszírozni. Ez a stratégia a szervezet minden területére kiterjed, ezért fontos az összhang az egyéb területekkel. Elengedhetetlen, hogy a kidolgozott stratégiával a gazdálkodás minél olcsóbban, illetve nagyobb jövedelmet hozva valósuljon meg. A pénzügyi stratégia elkészítésekor az alábbiakat érdemes figyelembe venni. Először is elemezni kell a pénzügyi pozíciót, ezek után dönteni kell

a források arányáról és jellegéről. Meg kell tervezni a nyereségek felhasználását, valamint az átmenetileg fölös pénzeszközök befektetését. Hatékonyabb gazdálkodást segítő intézkedéseket kell bevezetni, ami által nagyobb összhang érhető el a vállalat többi területével. Tisztában kell lennünk a saját forrásaink, eszközeink mennyiségével és minőségével és azzal, hogy mennyit tudunk önfinanszírozásra fordítani. Fel kell térképeznünk a lehetőségeinket is, hogy megtudjuk az esetleges külső források igénybevételéhez milyen lehetőségeink vannak, illetve milyen feltételekkel tudjuk azt megvalósítani. Természetesen minden esetben számolnunk kell az adott tevékenység kockázatával és mérlegelni, hogy esetleges a változások milyen hatással lesznek a vállalat jövőjére (Pataki - Gyurics, 2017). A tervek elkészítése során elsődleges szempontnak kell lennie, hogy a beruházási és a finanszírozási döntéseket össze kell hangolni egymással, mert csak így lehetséges a sikeres megvalósítás. Továbbá fontos figyelembe venni a tervezésnél azt, hogy mennyi időre szól majd az elkészítendő terv. A többi stratégiai tervhez hasonlóan itt is aprólékos részekből és tervezésből tevődik össze a végleges eredmény. Ebben az esetben azonban a pénzügyi terv és a hozott döntések az egész vállalatot áthatják, ezzel együtt minden egyéb területre hatással vannak, ezáltal mondhatjuk, hogy még nagyobb körültekintéssel kell eljárni ennek a stratégiának az elkészítésekor. Érdemes először meghatározni az elkészíteni kívánt terv időtartamát, mert ezt követően ellenőrizni kell a vállalat helyzetét, vagyis, hogy megvalósíthatók-e a tervezett lépések. A tervet készíthetjük rövid, közép és hosszú távra a lehetőségek és adottságok függvényében. Érdemes minden téren információkat gyűjteni a tervek elkészítése és kivitelezése előtt. A pénzügyi stratégiában nagyon fontos meghatározni, hogy honnan és milyen tőkét, forrásokat veszünk igénybe. Valamint ezek megfelelő kiválasztása és biztosítása a különböző távú finanszírozásra, mindezt úgy, hogy hatékonyan legyenek kihasználva. A végleges stratégia kidolgozása után nem ér véget a munka, hiszen elengedhetetlen egyfajta monitoring, amelyben ellenőrizni lehet a terv hatékonyságát és lehetőség nyílik az esetleges hibák, hiányosságok javítására, pótlására (Kovács, 2011). Az előzőekben már írtam, hogy a pénzügyi és a finanszírozási stratégia szorosan összefügg, ezért is kapott egy részt a szakirodalmi áttekintésben. A finanszírozási stratégia esetében át kell látnunk a vállalat helyzetét és ezek után mérlegelni, hogy honnan, valamint milyen módon tudjuk finanszírozni az elképzeléseket. A finanszírozás tehát többféle módon valósulhat meg. Ha az időtávot vesszük figyelembe, akkor a rövid és középtávú tervről (ritkán fordul elő, inkább csak átmenetet képez) szólnék először. Átmenet lévén a középtávú terv nem meghatározó a stratégia szempontjából, így csak a lényegesebb rövid távú terv az, amiről írnék pár gondolatot. Rövid távú tervről akkor beszélhetünk, ha az időtartama nem haladja meg az egy évet. Ebben az esetben a vállalat mindennapi tevékenységeihez köthető folyamatokról beszélhetünk. Ezek

közül is a legfontosabb a likviditás fenntartása, amely azt jelenti, hogy a vállalat minden esetben képes eleget tenni kötelezettségeinek, még az előre nem látott esetekben is a meghatározott időre, valamint, hogy a szabad pénzeszközök előteremtése a legkisebb használdozati költséggel valósuljon meg. A likviditás nagyban befolyásolja a vállalat későbbi működését és megítélését is. A stratégia szempontjából a hosszú távú tervezés a mérvadó, ezért a következőkben erről lesz szó részletesen. A finanszírozás származhat belső forrásból, ami tulajdonképpen a tárgyévi nyereség adózott eredményéből kerül ki az osztalékok kifizetése utáni fennmaradó részből, ezt lehet visszaforgatni és fejlesztésekre fordítani. A következő finanszírozási forma a tulajdonosi tőke bevonása, ennek folytán a jelenlegi vagy esetleg az új tulajdonosok tőkét fektetnek be az adott vállalkozásba, ezt tőkeemelésnek hívjuk. A finanszírozás harmadik formáját a különböző forrásokból származó külső hitelek adják. A vállalat tevékenysége szempontjából nagyon fontos a megfelelő mennyiségű és minőségű eszközök rendelkezésre állása (Katona - Schlett, 2014). A vállalati magatartás és a finanszírozási stratégia meghatározásánál fontos figyelembe venni bizonyos szabályokat. Az egyik az illeszkedési szabály, ez azt jelenti, hogy a tartós befektetéseket saját tőkével vagy hosszúlejáratú hitelekkel kell finanszírozni, illetve, hogy a rövid távú befektetéseket rövidlejáratú hitelekkel kell finanszírozni. Tehát az eszközök és a források lejáratát össze kell hangolni az eredményesség érdekében. A másik fontos tényező a likviditás fenntartásának és a likviditás hiányának költsége minimális összes költséget eredményezzen. A finanszírozás esetében vannak bizonyos alapelvek is, amelyek betartandók a hatékonyság érdekében. Az alapelvek a következők: rentabilitás elve, biztonság elve, normativitás elve, rugalmasság elve, likviditás elve. Finanszírozási stratégiák esetében három stratégiát különböztetünk meg. A dolgozatom későbbi részében a munkáltatóm elemzése során meghatároztam az Egererdő Zrt. finanszírozási stratégiáját is. A három stratégia közül az elsőt a szolid adja, amelyre jellemző, hogy betartja az előbbieken leírtakat (illeszkedési szabály, likviditás). Ezt követi a konzervatív finanszírozási stratégia, amely biztonságosabb a cég szempontjából és függetlenséget is biztosít a hitelezőkkel szemben. Nagy hátránya azonban az, hogy költségesebb a finanszírozás, hiszen nem követik az illeszkedési szabályt, ezáltal mind az átmeneti, mind pedig a tartós eszközök finanszírozását tartós forrásokkal biztosítják. A harmadik finanszírozási stratégia az agresszív stratégia. Ennek az a lényege, hogy pont ellentétesen oldják meg a finanszírozást, mint a konzervatív stratégia esetében. Ez ugyan olcsóbb megoldást jelent, viszont veszélyes is lehet a vállalatra nézve. Azért kockázatos ez a stratégia, mert az átmeneti kölcsönök esetleges megszűnése esetén a cég csődbe is mehet. (Tétényi - Gyulai, 2001).

3. Az Egererdő Zrt. bemutatása és módszertan

Ebben a fejezetben szeretném bemutatni a munkaadómat az Egererdő Zrt.-t, illetve az általam végzett kutatáshoz, elemzéshez felhasznált módszereket.

3.1. Az Egererdő Zrt. bemutatása

Az Egererdő Zrt. működését tekintve elég szerte ágazónak mondható. Ezeket a részeket és tevékenységüket a későbbiekben szeretném kicsit bővebben is bemutatni.

Az Egererdő Zrt. a Mátra a Nyugat- Bükk és a Heves- Borsodi dombvidék állami tulajdonban lévő erdeinek vagyonkezeléséért felelős, hozzávetőlegesen 75.000 hektár területen. A gondozott területeinek 2/3 része nemzeti, illetve közösségi (Natura 2000) védelem alatt áll. A Mátra és a Bükk népszerű kikapcsolódási úticélként szerepelnek, mind a hazai, mind pedig a külföldi turisták listáján. Ebből kifolyólag számítanak fontosnak a különböző fejlesztések, felújítások. Ide sorolhatók a három kisvasút, kilátók, erdei pihenőhelyek, turistaházak. A céget 1993. december 31-én alapították. Az Egererdő Zrt. 100%-ban állami tulajdonban lévő részvénytársaság. 1993. december 31-én jött alakult meg a Mátra – Nyugatbükki Erdő – és Fafeldolgozó Gazdaság jogutódjaként. A Társaság tulajdonosa a Magyar Állam. A Társaság jegyzett tőkéje 1.974.560 E Ft, mely 1.974.560 db egyenként 1.000 Ft névértékű dematerializált részvényből áll.

Az Egererdő Zrt. tevékenységét illetően az alábbiak mondhatók el.

A cég 1994. január 1-jén kezdte meg működését, és tevékenységei a következők:

Fő tevékenységi köre az erdészeti, valamint egyéb erdőgazdálkodási tevékenység. Egyéb tevékenységek közé tartozik a meghatározó erdőgazdálkodási termeléshez kapcsolódó erdőfelújítás, vadgazdálkodás és közjóléti szolgáltatások. Ipari tevékenységei a fafeldolgozás, ezen belül kiemelten a parkettagyártás. A Mátraparkett a parketta mellett más termékeket is kínál a leendő vásárlóinak. Ilyenek a fűrészporbriket, szegélyléc, lépcsők, korlátelemegek, fűrészáru, ápoló és tisztítószerek, fektetési anyagok. Ezeken kívül kiegészítő tevékenységekként tartható számon a közjóléti tevékenységekhez tartozó erdei vasútüzemek szolgáltatásai, valamint ezeken kívül az erdőgazdálkodás, fafeldolgozás, és ezek termékeinek kereskedelme, illetve ide sorolhatók még az üzemanyag kereskedelem és a bérbeadás tevékenysége is.

Erdőgazdálkodásba tartozó összes tevékenység: erdőtelepítés, erdőnevelés, erdővédelem, erdei melléktermék, erdőművelés, fahasználat, vadgazdálkodás, erdészeti szolgáltatások.

A vadgazdálkodás ugyan az erdészeti tevékenységek közé tartozik, mégis kicsit kiemelném, hiszen a ténylegesen fával és a hozzá tartozó tevékenységek mellett szerintem a vadgazdálkodás igen nagy lehetőségeket hordoz magában. A cég kezelésében lévő területek kedvező természeti adottságokkal rendelkeznek, ezért annak közel 70%-án zajlik vadgazdálkodási, valamint vadászati tevékenység. Ez a gyakorlatban három tájegységet foglal magába. Ezek a Mátra-hegység, a Bükk-hegység nyugati része, valamint ezek és az Észak-hevesi dombvidék által közbezárt kisebb terület, ezek összessége megközelíti az 52.000 hektárt. Az ideális összefüggő erdőkben jelentős számban élnek az őshonos nagyvadfajaink, mint a vaddisznó, gímszarvas, őz és muflon, valamint minimális egyedszámú dám. Apróvad gazdálkodással és vadászattal nem foglalkoznak. A vadállomány értékelését tekintve jónak mondható. Ezért valósítható meg az ide látogató vadászvendégek számára a minőségi vadászatok lebonyolítása, kiegészülve további egyéb szolgáltatásokkal, mint a szállás, illetve a vadászathoz szükséges okmányok beszerzése. Az Egererdő vadgazdálkodási stratégiáját a következőképpen lehetne összefoglalni: az erdőgazdálkodás prioritásának megtartása mellett egy minőségében javuló, fenntartható vadlétszámmal való gazdálkodás elérése, megtartása, amely a lehetőségekhez mérten minél nagyobb árbevételt és eredményt hozzon a vadászati morál és kultúra, illetve a magyar vadgazdálkodás hírnevét megőrizve.

A másik fontos és szerintem szintén nagy lehetőségeket magában hordozó tevékenységi köre, illetve része az Egererdő Zrt.- nek, amit szintén kiemelnék és egy kicsit szólnék róla az az ökoturizmus. Az ökoturizmusban szinte mindenki találhat számára ideális kikapcsolódást nyújtó elfoglaltságot. Legyen szó csak egyszerű kirándulásról, sétáról, sportolásról vagy éppen több napos kikapcsolódásról. Ezek biztosítása érdekében rendelkezésre állnak az erdőkben futó több ezer kilométer hosszú gyalogos, kerékpáros és lovas turistaútak, amelyeken megcsodálhatjuk a természet szépségeit, illetve megállhatunk a kiépített pihenők valamelyikében vagy akár néhány napot el is tölthetünk az egyik erdei szálláshelyen.

Egyedinek számít továbbá az is, hogy a cég három kisvasutat is üzemeltet (Felsőtárkány, Szilvásvárad, Gyöngyös). Ezek igen kedvelt programnak számítanak, hiszen egy kis vonatozást mindig be lehet iktatni már csak a táj szépsége és a jó levegő miatt is.



(www.egererdo.hu, 2023)

3.2. Módszertan

Az Egererdő Zrt. bemutatása után cégelemzést végeztem, amelyhez a következőkben leírt vizsgálatokat végeztem el.

A vizsgálat első részében nyilvános beszámolókból gyűjtöttem össze a számomra fontos adatokat. A pénzügyi elemzés elkészítéséhez tizenhét mutatót használtam fel, amelyeket hatéves periódusra vizsgáltam. A táblázatba foglalt adatokat és változásait a szemléletesebb bemutatás érdekében mindegyik mutatócsoport esetében diagramot készítettem. A mutatócsoportok a következők voltak: vagyoni helyzet, jövedelmezőségi helyzet, pénzügyi helyzet (likviditás), az utolsó csoport pedig az eladósodottsági (tőkeáttételi) mutatók csoportja. Ezek után pedig leírtam a tapasztalt változásokat és az esetleges változások okát.

A következőkben bemutatom kicsit részletesebben is az egyes mutatócsoportok szerepét a pénzügyi elemzés területén.

Vagyoni helyzet mutatók

A hatékonysági mutatók azt hivatottak megmutatni, hogy a vállalat mennyire hatékonyan hasznosítja forgóeszközeit. Segítségükkel láthatjuk az eszközökbe fektetett tőke milyen mértékben, valamint, hogy hányszor térül meg a vizsgált üzemi ciklus alatt. Törekedni kell lehetőleg a minél gyorsabb megtérülésre, mert ellenkező esetben ez plusz költségekkel jár, amely negatív hatással van a vállalat jövedelmezőségére. A gyorsabb megtérülés kevesebb tőkelekötéssel jár, viszont kedvezőbb hozamot eredményez a vállalkozás vagyoni helyzetében.

Jövedelmezőségi helyzet mutatók

Ez a mutatócsoport térképezi fel a cég adott idő alatt végzett tevékenységének eredményességét és méri az üzleti kockázatot. Ebben az esetben sikerességről akkor beszélhetünk, ha az értékesítés költségeit és ráfordításait meghaladják az értékesítés nettó árbevétele, valamint egyéb, pénzügyi és rendkívüli bevételei. Ennek következtében az adózás előtti eredménye nyereség lesz.

Pénzügyi helyzet (likviditás) mutatók

A likviditási mutatók megmutatják, hogy adott cég képes-e fizetési kötelezettségének mindenkor eleget tenni a megkövetelt határidőre. A likviditási mutatók elemezhetők rövid és hosszú távon egyaránt. A mutatók eredményei fontos és biztos képet szolgáltatnak a vállalat pénzügyi helyzetéről, amely nagymértékben befolyásolja a későbbi helyzetét, hiszen csak egy pénzügyileg stabil cég tud eleget tenni maradéktalanul a kötelezettségeinek. A vizsgálat során a meglévő és a biztosan előteremthető pénzügyi eszközöket vesszük számba, valamint az esedékes kötelezettségek számát.

Eladósodottsági (tőkeáttételi) mutatók

A tőkeáttételi mutatókkal határozható meg, hogy az adott cég milyen mennyiségű külső forrást vesz igénybe. Fontos látni a vállalkozás finanszírozási szerkezetét, hiszen így követhető nyomon, hogy mekkora rész idegen tőkét vonnak be a működésbe, és ezáltal milyen mértékű pénzügyi kockázat jön létre. Ezek a mutatók alkalmasak a cég hitelnyújtással összefüggő pénzügyi kockázatok jellegének és mértékének meghatározására. A tőkeáttételi mutatók a társaság finanszírozási tevékenységét, illetve annak a működésre és a befektetőkre gyakorolt hatását vizsgálják.

Mivel a pénzügyi stratégia szorosan összefügg a finanszírozási stratégiával, ahogy ezt már a szakirodalmi áttekintésben is írtam, ezek után a vizsgálat során meghatároztam az Egererdő Zrt. finanszírozási stratégiáját. A finanszírozás kérdése szintén fontos tényezője a vizsgálatnak, hiszen nagyon nagy befolyással van a cég további életére nézve az adott piacon.

A finanszírozási stratégia után pedig szintén hat évre kiszámolva, nyilvános beszámolókból gyűjtött adatokból elkészítettem az Egererdő Zrt. csődmodelljét.

Az esetemben alkalmazott modell a második változat (Altman 2000). Ebben a változatban négy változót kell vizsgálni a helyes eredmény érdekében. Altman 1968-as modellje mondhatjuk, hogy a legalapvetőbb eleme a csőd-előrejelzés témakörének. Altman 1968 - as meghatározása

alapján ez „olyan eljárás, amely előre definiált osztályokba sorolja a több változó szerint jellemzett megfigyelési egységeket”, vagyis azt láthatjuk, hogy az általunk vizsgált vállalat a csődbe jutott, vagy a túlélő vállalatokkal mutat-e több közös vonást. Altman az eredeti modelljének később két változatát is bemutatja. Az esetemben alkalmazott modell a második változat Altman 2000. Ebben a változatban megvált egy változótól. A megmaradt négy esetében pedig a súlyok módosítása következett be. Pontosságot illetően az eredeti modell a csőd bekövetkezése előtt egy évvel 95%-os pontosságot mutat. Viszont a vizsgálati periódus bővülésével a pontosság romlik. A csőd előtt három évvel ez az érték már az 50%-ot sem éri el (Altman, 2019).

A vizsgálat második részében a versenyképességet vizsgáltam az Egererdő Zrt. szempontjából, ez a rész szintén tartalmaz saját szerkesztésű ábrákat, amelyek a jobb szemléltetést szolgálják.

Esetemben a vizsgálat keretében, SWOT analízist készítettem. A SWOT analízis során látszanak a cég erősségei, gyengeségei, a veszélyek és a lehetőségek is. A SWOT analízis felhasználásával lehetőség nyílik a cég egyes területeinek vizsgálatára, amely által láthatóvá válnak az esetleg fejlesztésre, nagyobb hangsúlyra szoruló területek és az ezekért felelős tevékenységek. Ezen eredmények mérlegelésével és körültekintő felhasználásával eredményesebbek lehetnek és fejlődhetnek az eddig kevésbé támogatott részei és tevékenységei a cégnek. Ez pedig növelhetné a cég versenyképességet, illetve a versenyelőny megtartását más hasonló tevékenységet folytató céggel szemben, ami a mai felgyorsult világban már elengedhetetlen a sikeresség érdekében.

A SWOT analízissel tehát felmérhető a cég helyzete bizonyos piaci helyzetekben, meghatározhatók vele bizonyos képességek, amellyel a cég rendelkezik és megláthatjuk a számára fontos feladatokat. Átláthatóbbá válhatnak vele a belső és külső tényezők egyaránt, amikben ábrázolni tudjuk az erősségeket, gyengeségeket, valamint a lehetőségeket, illetve veszélyeket egyaránt. A reális ábrázolással lehetőség nyílik látni azokat tényezőket, dolgokat, amiket továbbra is meg kell tartani, valamint azokat is, amiket erősíteni kell a jobb eredmények érdekében, továbbá ezek mérlegelését a lehetőségek és veszélyek figyelembevétele mellett. Az elemzést célszerű a stratégiának megfelelően elkészíteni. Az elemzést ajánlatos egyszerűen és átláthatóan ábrázolni táblázat formájában, természetesen figyelembe véve az elemzés célját, illetve a vállalat stratégiáját, küldetését is.

4. Eredmények és értékelésük

A következő részben szeretném bemutatni elvégzett vizsgálatok eredményeit, illetve azt, hogy a kapott értékek miként befolyásolták az Egererdő Zrt. működését.

A diplomadolgozatomhoz felhasznált adatokat nyilvános beszámolókból és az Egererdő Zrt. hivatalos oldaláról gyűjtöttem. Az elemzés első részében hat év adatait dolgoztam így fel tizenhét mutatót vizsgálva, és az éveket hasonlítottam össze. Meghatároztam a cég finanszírozási stratégiáját. Az ezt követő részben a vizsgált adatok felhasználásával pedig elkészítettem a cég csődmodelljét. A feldolgozott adatok eredményeit minden esetben táblázatokba foglaltam, illetve diagrammokat készítettem a jobb szemléltetés érdekében.

A dolgozatomban több év adatait gyűjtöttem és hasonlítottam össze, ebből kifolyólag lehetőségem nyílt a dinamikus összehasonlításra. Az szükséges adatok a cég éves beszámolóiban álltak a rendelkezésemre. A kutatás célja az Egererdő Zrt. pénzügyi helyzetének és teljesítményének vizsgálata és ismertetése. A pénzügyi helyzet vizsgálatára alkalmasak a mutatók, illetve a viszonyszámok. A mutatószámok estében beszélhetünk abszolút és relatív mutatószámokról. Lényeges, hogy az abszolút mutatószámokkal csak részleges képet kaphatunk a vizsgálandó területről, ezért ezeket használjuk fel a teljesebb vizsgálatához, vagyis a relatív vagy éppen a viszonyszámok meghatározásához. A cég több évnnyi adatainak vizsgálatával nyomon követhetjük az elért eredményeket, illetve következtetéseket vonhatunk le belőlük, ami fontos kiindulópont lehet a későbbiekre nézve mind belső vezetés, mind pedig a külső környezet számára.

Ezek után szeretném ismertetni az adatokat és a kutatás eredményét.

4.1. Az Egererdő Zrt. vagyoni helyzetének elemzése

Az első csoportban a vagyoni helyzet mutatóinak alakulását mutatom be.

Az 1. táblázat mutatja be a hatéves periódus alatt keletkezett vagyoni helyzet mutatóinak értékeit.

1. táblázat: Vagyoni helyzet mutatóinak értékei a vizsgált 2017-2022 évek alatt.

(Forrás: Saját szerkesztés a nyilvános beszámolók alapján.)

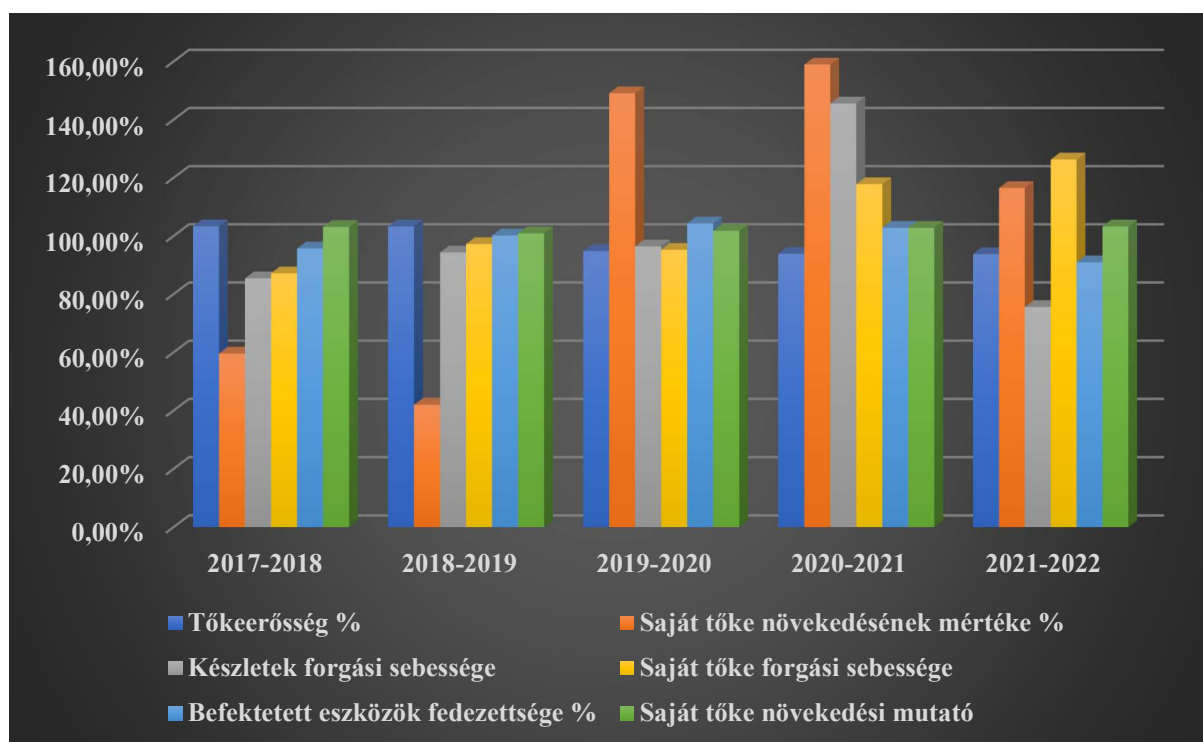
Mutató megnevezése /Év	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Tőkeerősség%	55,08	56,94	58,83	55,79	52,39	49,17
Saját tőke növekedésének mértéke %	4,63	2,76	1,16	1,73	2,75	3,20
Készletek forgási sebessége	5,58	4,77	4,50	4,34	6,32	4,78
Saját tőke forgási sebessége	1,25	1,09	1,06	1,01	1,19	1,50
Befektetett eszközök fedezettsége %	81,47	77,98	78,14	81,55	83,09	75,61
Saját tőke növekedési mutató	2,23	2,30	2,32	2,36	2,43	2,51

Az 1. táblázat vagyoni helyzet mutatóinak hatéves változásainak értékeit a 7. ábra szemlélteti.

A változások %-ban történő ábrázolását az alábbi módon számoltam ki: Tárgy év/előző év.

7. ábra: A vagyoni helyzet mutatóinak változása a hatéves periódus alatt % - ban kifejezve.

(Forrás: Saját munka a nyilvános beszámolókból készített táblázat hatéves adatai alapján.)



Elsőként a társaság vagyoni helyzet mutatóinak alakulását elemzem. Ezek a tőkeerősség, saját tőke növekedésének mértéke (%), készletek forgási sebessége, saját tőke forgási sebessége, befektetett eszközök fedezettsége (%), saját tőke növekedési mutató.

Ha áttekintjük a hat évet, akkor a következőket láthatjuk:

A **tőkeerősséget** (saját tőke / források összesen) megnézve 2017 és 2018 között növekedést figyelhetünk meg a bázis értékhez képest. 2018 és 2019 között is erősödést figyelhetünk meg. 2019 és 2020 között a tőke ellátottsági mutatószám alapján, ami elmarad az előző értéktől, arra utal, hogy az összes forráson belül növekedett az idegen tőke aránya. A 2021- es évben szintén csökkenő adatot látunk a bázis értékhez képest, ami azt mutatja, hogy tovább nőtt az idegen tőke aránya az összes forráson belül. Az utolsó 2022-es évet vizsgálva szintén hasonló változást tapasztalhatunk az előző évhez képest, tehát itt is csökkenést láthatunk. A tőke ellátottsági mutatószám alapján látszik, hogy az összes forráson belül növekedett az idegen tőke aránya. A hat év adatait vizsgálva a tőkeerősség mutatójánál az utolsó évben láthattuk a legalacsonyabb értéket, ez is az idegen tőke növekedésének mértékét mutatja. A csökkenést a nagymértékű állami támogatások idézték elő. Az állami támogatások nagy részét a kisvasúti fejlesztési támogatások, illetve különböző erdőtelepítési támogatások adják.

Saját tőke növekedésének mértékét (adózott eredmény / saját tőke) tekintve 2017 és 2018 között csökkenés tapasztalható. 2018 és 2019 között is csökkenés figyelhető meg. 2019 és 2020 között kisebb növekedés. A 2021-es évben pedig a tőke önfinanszírozási mutató növekedésével jelentős javulást mutat, majdnem eléri a 2018-ban jegyzett értéket. A 2022-es évben az előző évhez képest növekedést láthatunk, ami ennél a mutatónál a második legnagyobb érték a vizsgált hat év során. Az adózott eredmény növekedése következtében jelentős javulást láthatunk ennél a mutatónál. Az adózott eredmény jelentős növekedését a kedvező fapiaci helyzet okozta, amely során terven felüli eredményeket ért el társaság.

Készletek forgási sebességét (értékesítés nettó árbevétele / készletek) tekintve 2017 és 2018 között csökkenést mutat, amely az alacsonyabb árbevételnek és a magasabb készletnek tudható be. 2018 és 2019 között egy kis növekedés tapasztalható. Ez a növekedés azonban 2020-ban nem folytatódik, hanem még a 2018. évi érték alá csökken. A készletek forgási sebességét tekintve 2021-ben éri el a legjobb értéket a vizsgált hat év alatt, hiszen a 2022-es évben csökkenés tapasztalható. A csökkenés okozója az árbevételek kisebb mértékű növekedése az átlagos készlethez képest. A készlet változásainak oka a parkettagyári megrendelések visszaesése, valamint a már késztermékek egy részét a vevők nem hívták le. Ennek következtében növekedett késztermék készlet, illetve az alapanyag beszerzést is a magasabb volumenhez igazították, ezért a készletezés is meghaladta a megfelelő szintet.

Saját tőke forgási sebességét (értékesítés nettó árbevétele / saját tőke) nézve 2017 és 2018 között csökkenést látunk, amit az alacsonyabb árbevétel idézett elő. A 2018. évhez képest 2019-ben kismértékű csökkenés figyelhető meg. Ami folytatódott 2020-ban is. A forgási sebesség az alacsonyabb árbevétel és a magasabb készlet miatt mindenhol csökkent. 2021-ben pedig növekedés mutatkozik. Itt fontos tényezőként hat, hogy a koronavírus miatt a bázisév jelentős piaci visszaeséssel küzdött. Ez a pozitív növekedés a fakitermelés és értékesítés teljesítményi emelkedése miatt, valamint a parkettagyár termékei iránti belföldi kereslet mellett a vasútüzem többlet árbevételének köszönhető. Az utolsó vizsgált évben 2022-ben folytatódott ez a növekedés. A növekedést az árbevétel emelkedése, a kereslet viszonyok erősödése adja. Ennek oka a fakitermelés és értékesítés, külön megemlíteném itt a külföldi kereslet emelkedését is, valamint hozzájárult bevételek emelkedéséhez a Galyatetői turistacentrum is.

Befektetett eszközök fedezettsége (saját tőke / befektetett eszközök) mutató alapján 2017 és 2018 között csökkenést láthatunk. 2018 és 2019 között növekedés figyelhető meg. 2019 és 2020 között a befektetett eszközök saját tőke fedezete mutató értéke növekedett. Ez azt mutatja, hogy a saját tőke növekedése meghaladta a befektetett eszközök növekedését. 2021-ben szintén

növekedés volt tapasztalható. Az utolsó vizsgált évben 2022-ben pedig visszaesést láthatunk ezen mutató esetében, tehát ez azt mutatja, hogy a saját tőke növekedése elmarad a befektetett eszközök növekedésétől. Ennek oka az árbevételek kisebb mértékű növekedése az elvárthoz képest, ami azt jelenti, hogy a befektetett eszközök, illetve fejlesztések még nem hoztak elegendő eredményt (például a különböző kisvasúti fejlesztések).

Saját tőke növekedési mutató (saját tőke/jegyzett tőke) alapján 2017 és 2018 között növekedés volt megfigyelhető, ami kedvező a vagyoni helyzetet tekintve. 2018 és 2019 között szintén hasonlóan alakult a mutató helyzete, mint az előző időszakban. 2019 és 2020 között is növekedés látható ennél a mutatónál. 2020 és 2021 között szintén növekedés tapasztalható akárcsak az előző időszakokban. A növekedés folytatódott az utolsó vizsgált 2022-es évben is. A vizsgált hat év alatt tehát ennél a mutatónál folyamatos növekedés volt megfigyelhető, ami kedvező a vagyoni helyzetet tekintve. A növekedés oka a kedvező adózott eredmény összege, amellyel a saját tőke értéke növekedett, ezt az eredményt a különböző tevékenységek területén elért kedvezőbb bevételek okozzák. A kedvező bevételek okozója a fapiac fellendülése, valamint a parkettagyári bevételek.

4.2. Az Egererdő Zrt. jövedelmezőségi helyzetének elemzése

A következő mutatócsoport a jövedelmezőségi helyzet alakulását mutatja. A vizsgált mutatók értékeit a 2. táblázatban foglaltam össze.

2. táblázat: A jövedelmezőségi helyzet mutatóinak értékei a vizsgált 2017-2022 évek alatt.
(Forrás: Saját szerkesztés a nyilvános beszámolók alapján.)

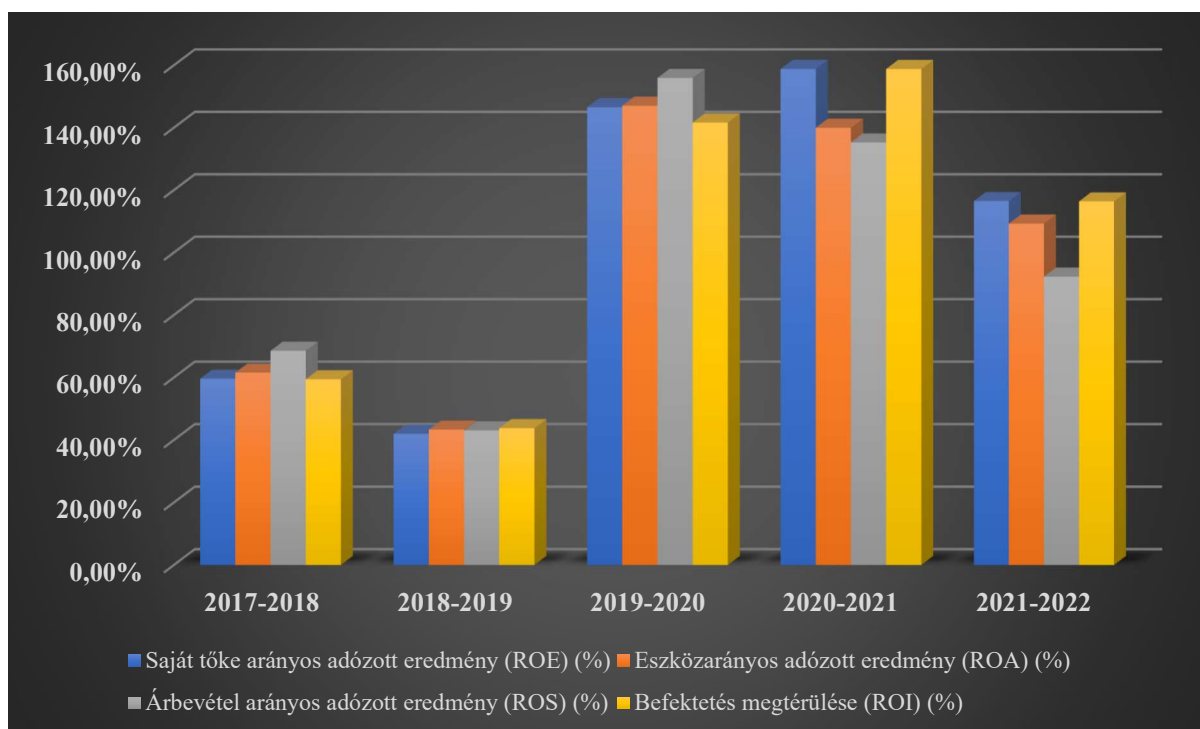
Mutató megnevezése/Év	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Saját tőke arányos adózott eredmény (ROE) (%)	4,63	2,76	1,16	1,70	2,70	3,20
Eszközarányos adózott eredmény (ROA) (%)	2,55	1,57	0,68	1,00	1,40	1,60
Árbevétel arányos adózott eredmény (ROS) (%)	3,69	2,53	1,09	1,70	2,30	2,10
Befektetés megtérülése (ROI) (%)	4,61	2,74	1,20	1,70	2,70	3,20

A 8. ábrán láthatjuk a 2. táblázatba foglalt adatok változásait.

A változások %-ban történő ábrázolását az alábbi módon számoltam ki: Tárgy év/előző év.

8. ábra: A jövedelmezőségi helyzet mutatóinak változása a hatéves periódus alatt %-ban kifejezve.

(Forrás: Saját munka a nyilvános beszámolókból készített táblázat hatéves adatai alapján.)



A következő elemzett mutatócsoport a jövedelmezőségi helyzetet mutatja, ezen belül is: saját tőke arányos adózott eredmény (ROE) (%), eszközarányos adózott eredmény (ROA) (%), árbevétel arányos adózott eredmény (ROS) (%), befektetés megtérülése (ROI) (%).

Saját tőke arányos adózott eredmény (ROE) (adózott eredmény / saját tőke) mutató alapján 2017 és 2018 között a bázis évhez képest nagy csökkenést figyelhetünk meg, a jövedelmi helyzetet bemutató mutatók kivétel nélkül romlottak. Sajnos a tevékenységstruktúra (közjóléti tevékenység) miatt önmagában is alacsony a jövedelmezőség. 2018 és 2019 között az előző évhez képest is csökkenés látható. A társaság tárgyévi adózás előtti eredménye az értékesítési lehetőségek beszűkülése miatt a bázis évhez képest csökkent, ezért a jövedelmi helyzetet bemutató mutatók kivétel nélkül romlottak. 2019 és 2020 között a tőke önfinanszírozási mutató az adózott eredmény növekedése miatt jelentős javulást mutat. A 2021-es évben szintén jelentős javulás látható az előbbieken leírtak miatt. Az előző évi javulás tovább folytatódott az utolsó

vizsgált 2022-es évben is. A mutató növekvő értékét az adózott eredmény idézte elő, amelyhez hozzájárult a kedvező faipari helyzet, ami által a társaság terven felül teljesített.

Eszközarányos adózott eredmény (ROA) (adózott eredmény / eszközök összesen) mutató vizsgálatakor 2017 és 2018 között visszaesés volt tapasztalható a bázis évhez képest, ennek oka megegyezik az előző mutató ugyanezen időszakában leírtakkal. 2018 és 2019 között itt is csökkenés mutatkozott a bázis évhez képest, ennek oka az előzőekben leírtak, miszerint a társaság tárgyévi adózás előtti eredménye az értékesítési lehetőségek beszűkülése, illetve a tevékenységstruktúra miatt a bázis évhez képest csökkent, ezért a jövedelmi helyzetet bemutató mutatók kivétel nélkül romlottak. 2019 és 2020 között növekedés figyelhető meg, amit segített a pozitív adózott eredmény. 2021-ben újabb javulás mutatkozott. Az utolsó vizsgált 2022-es évben is folytatódott az előzőekben említett javulás. A pozitív adózott eredményt, és ezzel együtt a növekvő értékeket a társaság terven felüli teljesítése okozta, amely nagyrészt a kedvező fapiaci helyzetből jött létre.

Árbevétel arányos adózott eredmény (ROS) (adózott eredmény / értékesítés nettó árbevétele) mutató 2017 és 2018 között a bázis évhez képest visszaesést mutatott, okai ugyanazok, mint az előzőekben tárgyalt mutatók esetében. 2018 és 2019 között hasonlóan a másik két jövedelmezőségi mutatóhoz csökkenést mutatott. Oka ugyanaz, miszerint a társaság tárgyévi adózás előtti eredménye az értékesítési lehetőségek beszűkülése miatt a bázis évhez képest csökkent, ezért a jövedelmi helyzetet bemutató mutatók kivétel nélkül romlottak. 2019 és 2020 között növekedés következett be, amit elősegített a pozitív adózott eredmény. 2021- ben is ismét növekedés tapasztalható a magasabb adózott eredmény elérése által. A 2021-es növekedéshez képest az utolsó vizsgált 2022-es évben kismértékű csökkenés volt megfigyelhető. Oka az értékesítési lehetőségek csökkenése, beszűkülése volt.

Befektetés megtérülése (ROI) (adózott eredmény / saját tőke + hátra sorolt + hosszú lejáratú kötelezettségek) mutató hasonlóan a többi jövedelmezőségi helyzet mutatóhoz 2017 és 2018 között csökkenést mutat, ennek oka a már előbbiekben említett tényezők voltak. 2018 és 2019 között is további csökkenést mutatott. Ennek oka ugyanaz volt, miszerint a társaság tárgyévi adózás előtti eredménye az értékesítési lehetőségek beszűkülése miatt a bázis évhez képest csökkent, ezért a jövedelmi helyzetet bemutató mutatók kivétel nélkül romlottak. 2019 és 2020 között növekedés tapasztalható az előző évhez képest, amit elősegített az adózott eredmény növekedése. 2021-ben jelentősebb növekedést láthatunk, amelyet elősegített a pozitív adózott eredmény. Az adózott eredmény kedvező alakulása elsősorban az üzemi eredmény javulásának köszönhető. A mutató eredményeinek javulása tovább folytatódott 2022-es évben is. A mutató

javulásának okai a lakossági tűzifaprogram által kapott befizetésnek, illetve az előre átutalt beruházási támogatásoknak (Téry Ödön program, erdőtelepítések) köszönhető.

4.3. Az Egererdő Zrt. likviditási helyzetének elemzése

A következő mutatócsoport az Egererdő Zrt. pénzügyi helyzetét (likviditás) mutatja.

A 3. táblázat ezeknek a pénzügyi helyzet mutatóknak az értékeit foglalja magába.

A változások %-ban történő ábrázolását az alábbi módon számoltam ki: Tárgy év/előző év.

3. táblázat: A pénzügyi helyzet (likviditás) mutatóinak értékei a vizsgált 2017-2022 évek alatt.

(Forrás: Saját szerkesztés a nyilvános beszámolók alapján.)

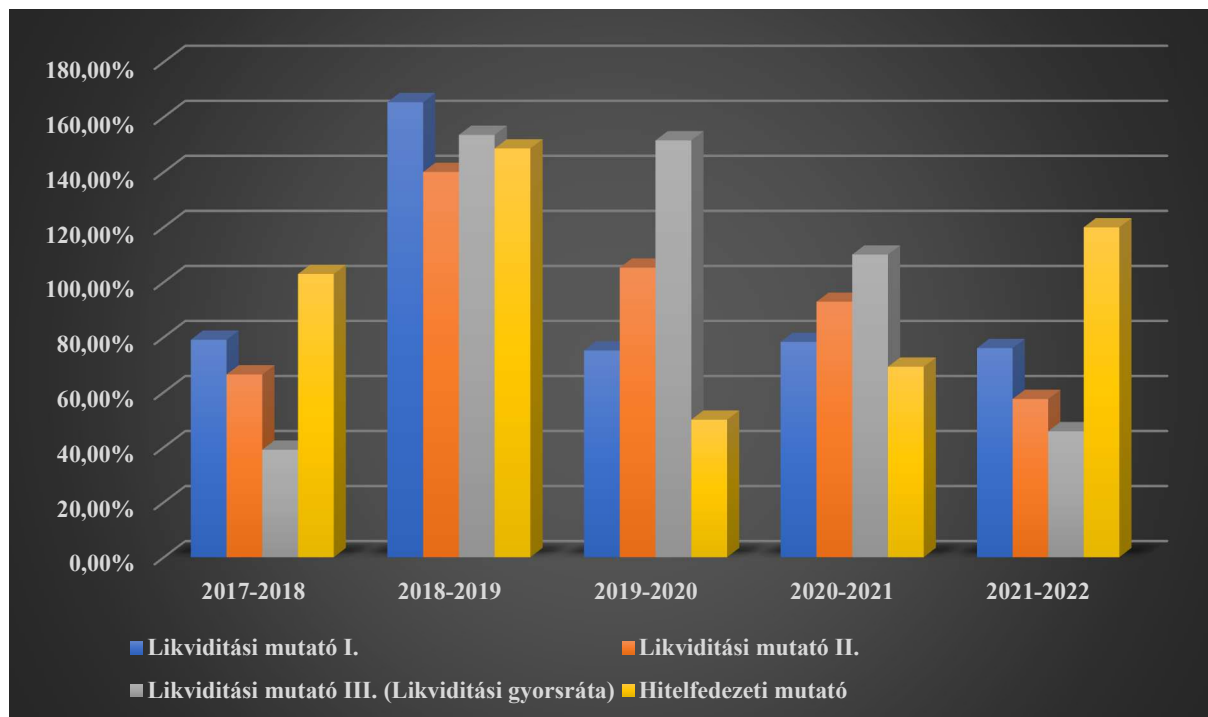
Mutató megnevezése/Év	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Likviditási mutató I.	2,34	1,85	3,60	2,30	1,80	1,40
Likviditási mutató II.	1,43	0,95	1,33	1,40	1,30	0,70
Likviditási mutató III. Likviditási gyorsráta	1,10	0,43	0,66	1,00	1,10	0,50
Hitelfedezeti mutató	0,34	0,35	0,52	0,26	0,18	0,22

A 9. ábra a 3. táblázat adatai alapján mutatja a likviditási mutatók %-os változásait.

A változások %-ban történő ábrázolását az alábbi módon számoltam ki: Tárgy év/előző év.

9. ábra: A pénzügyi helyzet (likviditás) mutatóinak változása a hatéves periódus alatt % - ban kifejezve.

(Forrás: Saját munka a nyilvános beszámolókból készített táblázat hatéves adatai alapján.)



Ebben a mutatói csoportban tehát vizsgáljuk meg szintén a hat évet felölelően a társaság pénzügyi helyzetére vonatkozó mutatókat, amelyek a következők: likviditási mutató I, likviditási mutató II, likviditási mutató III (likviditási gyorsráta), hitelfedezeti mutató.

Likviditás I (forgóeszközök / rövid lejáratú kötelezettségek) mutatót vizsgálva 2017 és 2018 között csökkenést láthatunk. Ez azért van így, mert az egyébként kielégítő értéket átmenetileg lerontja az átutalt kisvasút fejlesztési támogatás, mert az átutalt összeg a teljesítés elfogadásáig a mérlegben a rövid lejáratú kötelezettségek közé kerül. Ez pedig egyaránt érinti mind a bázis, mind a tárgyévet. 2018 és 2019 között a bázis évhez képest növekedés történt. A likviditást jelző mutatószámok kielégítő értékét tovább javította a kisvasút fejlesztési támogatás felhasználása, mert a teljesítés elfogadását követően a támogatás a mérlegen a rövid lejáratú kötelezettségekből a passzív időbeli elhatárolások közé került. 2019 és 2020 között viszont csökkenés volt megfigyelhető. A rövid lejáratú kötelezettségek jelentős növekedése okozta a mutatószám változását. A rövid lejáratú kötelezettségek a támogatási előlegek beérkezése következtében nőttek meg. A likviditást jelző mutatószámok kielégítő értékét befolyásolta a kisvasút fejlesztési támogatás beérkezése. 2021-ben is csökkenést látunk, aminek okai a már 2019 és 2020 között leírtak voltak. A következő vizsgált 2022-es évben is folytatódott a

csökkenés ennél a mutatónál. A változásokat a rövid lejáratú kötelezettségek növekedése, valamint a pénzeszközök jelentős csökkenése idézte elő. A rövid lejáratú kötelezettségek a támogatási előlegek beérkezése miatt nőttek meg. A kielégítő értéket befolyásolták az újabb fejlesztési támogatások.

Likviditás II (forgóeszközök – készletek / rövid lejáratú kötelezettségek) mutató számai 2017 és 2018 között csökkenést mutatnak, ennek oka az előbbi mutató azonos időszakánál már ismertetett tényezők. 2018 és 2019 között növekedés mutatkozott. Ez szintén a már az előző likviditás I mutatónál leírtak miatt valósult meg, miszerint a mutatószám kielégítő értékét tovább javította a kisvasút fejlesztési támogatás felhasználása, mert a teljesítés elfogadását követően a támogatás a mérlegen a rövid lejáratú kötelezettségekből a passzív időbeli elhatárolások közé került. 2019 és 2020 között is növekedés figyelhető meg. 2021- ben viszont kis csökkenést láthatunk ennél a mutatónál. Ez a csökkenés tovább folytatódott az utolsó vizsgált 2022-es évben is. Ebben az esetben is a változások okai az előző mutató esetében már leírtak voltak, illetve elmondható még, hogy a készlet változásokat befolyásolták a parketta gyári megrendelések, amelyek visszaestek, valamint a késztermékek egy részét nem hívták le a vevők. A készletek tehát nőttek a le nem hívott fatermékkel, illetve az alapanyag beszerzést is magasabb volumenhez igazították, ezért ennek készletezése is meghaladta a megfelelő szintet.

Likviditás III (likviditási gyorsráta) (pénzeszközök / rövid lejáratú kötelezettségek) mutatót vizsgálva 2017 és 2018 között csökkenést látunk, ami itt is az előző két likviditási mutató azonos időszakához köthető tények miatt alakult így. 2018 és 2019 között növekedés látható, hasonlóan az előbbi két mutatóhoz. Az oka ugyanarra vezethető vissza. A likviditást jelző mutatószámok kielégítő értékét tovább javította a kisvasút fejlesztési támogatás felhasználása, mert a teljesítés elfogadását követően a támogatás a mérlegen a rövid lejáratú kötelezettségekből a passzív időbeli elhatárolások közé került. 2019 és 2020 között a rövid lejáratú kötelezettségek (a támogatási előlegek beérkezése következtében nőttek meg) és a pénzeszközök jelentős növekedése ellenére is egyenletes növekedés figyelhető meg, ami folytatódott a következő évben is. Ebben az időszakban is befolyással volt a mutató alakulására a kisvasút fejlesztési támogatás beérkezése. 2021- ben a növekedés folyatóságát tekintve ugyanazok a fő tényezők voltak jelen a mutató alakulásában, mint az ezt megelőző szakaszban, itt is fontos megjegyezni az újabb fejlesztési támogatás beérkezését, ami befolyásolta a mutató értékét. A 2022-es évben azonban a növekedést felváltotta a mutató értékének csökkenése. A mutató alakulását befolyásolták a rövid lejáratú kötelezettségek növekedése és a pénzeszközök

csökkenése. Az is elmondható ebben az esetben, hogy a rövid lejáratú kötelezettségek a kapott támogatási előlegek miatt nőttek meg.

Hitelfedezeti mutató (követelések/rövid lejáratú kötelezettségek) vizsgálata során 2017 és 2018 között növekedés figyelhető meg. 2018 és 2019 között szintén növekedés figyelhető meg, hasonlóan a többi likviditást jelző mutatóhoz. 2019 és 2020 közötti értéknél erős csökkenés figyelhető meg, amelyet a rövid lejáratú kötelezettségek jelentős növekedése okozott. 2020 és 2021 között további csökkenést tapasztalható, ennek oka a rövid lejáratú kötelezettségek jelentős növekedése. A rövid lejáratú kötelezettségek a támogatási előlegek beérkezése következtében nőttek meg. A vizsgálat utolsó évében azonban kismértékű növekedést figyelhettünk meg ennél a mutatónál. A változásokat befolyásolták, hogy a lejárt követelések 9,4%-kal csökkentek, illetve az, hogy a 60 napon túli kintlévőségek is csökkentek. A mutatószámok kielégítő értékét befolyásolta az újabb kisvasút fejlesztési támogatás beérkezése.

4.4. Az Egererdő Zrt. eladósodottsági mutatóinak elemzése

Utolsó mutató csoportban pedig az eladósodottsági mutatókat vizsgáltam meg.

Az előző mutatókhoz hasonlóan itt is táblázatba foglaltam az adatokat, amelyeket ebben az esetben a 4. táblázatban láthatunk.

4. táblázat: Az eladósodottsági mutatók (tőkeáttételi) értékei a vizsgált 2017-2022 évek alatt.

(Forrás: Saját szerkesztés a nyilvános beszámolók alapján.)

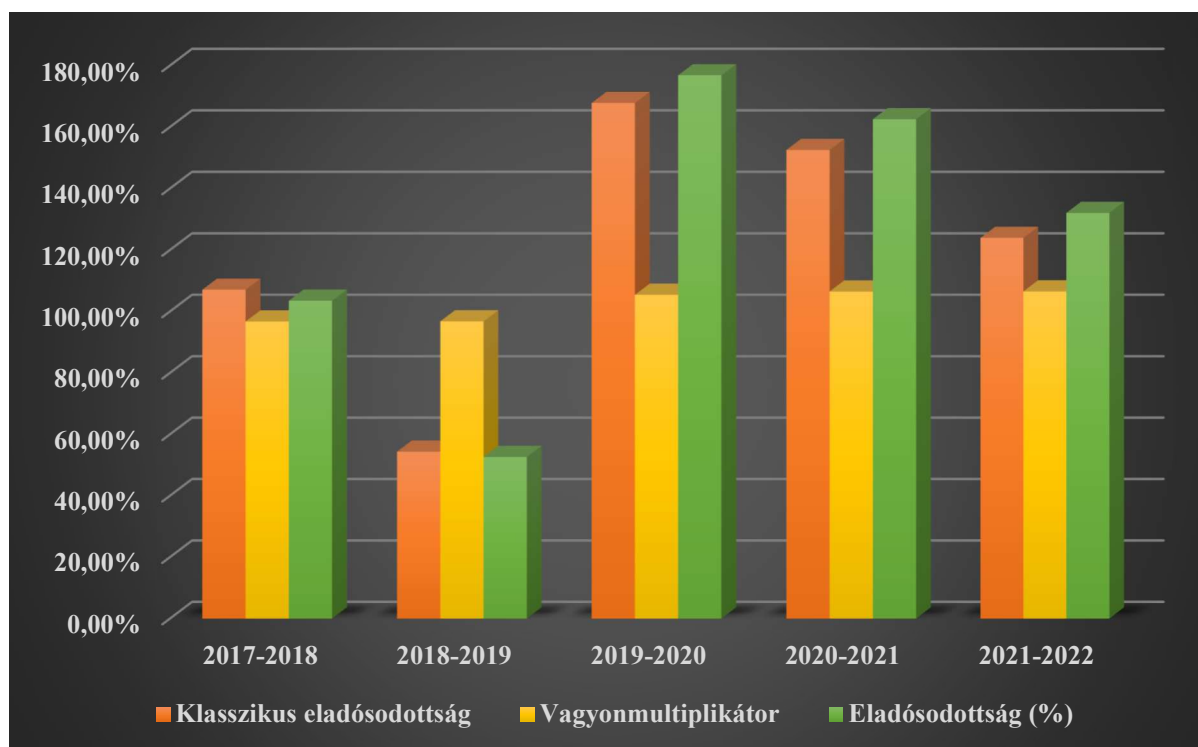
Mutató megnevezése/Év	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Klasszikus eladósodottság	0,13	0,14	0,08	0,13	0,20	0,25
Vagyonszorzó	1,81	1,75	1,69	1,79	1,90	2,03
Eladósodottság (%)	25,13	26,01	13,69	24,21	39,35	51,97

A 4. táblázat adatait, hasonlóan a többi mutató esetében itt is diagram formájában ábrázoltam, amit a 10. ábra mutat be.

A változások %-ban történő ábrázolását az alábbi módon számoltam ki: Tárgy év/előző év.

10. ábra: Az eladósodottsági mutatók (tőkeáttételi) változása a hatéves periódus alatt %-ban kifejezve.

(Forrás: Saját munka a nyilvános beszámolókból készített táblázat hatéves adatai alapján.)



Az utolsó mutatói csoport pedig az eladósodottsági (tőkeáttételi) mutatók szintén hatéves periódus alatti változásait mutatja. Ezek a mutatók a következők: klasszikus eladósodottság, vagyonszorzó, eladósodottság (%).

Klasszikus eladósodottság (kötelezettségek/összes eszköz) mutató vizsgálata a következőket mutatta: 2017 és 2018 között kismértékű növekedést látunk. 2018 és 2019 között nagymértékű csökkenés tapasztalható. 2019 és 2020 között az érték nagyobb emelkedést mutat. 2020 és 2021 között ismét folytatódik a mutató értékének növekedése. A 2022-es évben további növekedés volt tapasztalható ezen mutató esetében. Az értékek ingadozásának oka, illetve növekedését a kötelezettségek változása idézi elő. A kötelezettségek változása visszavezethető a lakossági tűzifaprogram miatt történt vevők általi befizetésekre, illetve az egyéb előre átutalt beruházási támogatásokra, például erdőtelepítésekre kapott összegekre.

Vagyonszorzó (összes eszköz/saját tőke) mutató esetében a következő eredményeket kaptam: 2017 és 2018 között kismértékű csökkenés tapasztalható, majd a következő 2018 és 2019- es időszakban újabb kismértékű csökkenés látható. Ezt követően 2019 és 2020 között

kismértékű növekedés kezdődik a mutató értékében. 2020 és 2021 között pedig folytatódik az emelkedés mértéke. A mutató értékének növekedése folytatódott az utolsó vizsgált 2022-es évben is. Az hatéves periódus alatt ez a mutató viszonylag kis eltéréseket produkált, tehát mondhatjuk, hogy viszonylag stabil értéket képvisel. Ez az eredmény az Egererdő Zrt. stabil helyzetéből adódik, tehát elmondható, hogy egyensúlyra törekszik az összes eszköz, illetve a saját tőke arányát illetően.

Eladósodottság (%) mutató (kötelezettségek/saját tőke) értékei már vegyesebb, nagyobb eltéréseket produkáltak a hatéves periódus alatt. 2017 és 2018 között a mutató értéke kismértékben növekedett, majd ezután 2018 és 2019 között nagymértékű csökkenés látható, amit viszont a következő 2019 és 2020 közötti időszakban nagymértékű emelkedés követ. Ezt követően a 2020 és 2021 időszakban ismét nagymértékű emelkedés látható. A mutató értékének nagymértékű növekedése tovább folytatódott az utolsó vizsgált 2022-es évben is. Ezeket a nagymértékű, kiugró értékeket a kötelezettségek jelentős változása és ingadozása idézte elő. Erre a mutató csoportra is nagy befolyással voltak a kisvasúti támogatások beérkezése, valamint a tűzifaprogram befizetései és az erdőtelepítések beruházási támogatásai.

4.5. Az Egererdő Zrt. finanszírozási stratégiája

A mutatók elemzését követően meghatároztam a cég finanszírozási stratégiáját és jellemeztem azt.

A finanszírozási stratégia meghatározza a vállalati tevékenység finanszírozására felhasználható forrásokat. (Chickán,2008, Volkart-Wagner,2004). Az eredményes döntés érdekében nem hagyható figyelmen kívül a vállalat finanszírozási stratégiája, mert ez is jelentősen befolyásolja a helyes tőkeszerkezet kialakítását, tehát a finanszírozási stratégia nem jelent mást, mint az eszközök és források lejáratí struktúrájának összevetését, összehangolását. A vállalkozás finanszírozási egyensúlya akkor valósulhat meg, ha az illeszkedési elvnek megfelel a vállalat mérlege. Ez a törvény azt határozza meg, hogy a tartósan lekötött eszközöket tartós forrásból, míg az átmenetileg lekötött eszközöket pedig átmeneti forrásból célszerű finanszírozni. Vagyis ezzel azt mondhatjuk, hogy rendkívül fontos a források esedékességének, valamint az eszközök megtérülésének egymással való összhangja (Illés, 2002, Pataki - Gyurics, 2017). A vállalkozási tevékenység elengedhetetlen alapfeltétele a megfelelő mennyiségű és minőségű eszközök megléte, illetve azok, az üzletmenetet mindig leginkább szolgáló kombinációjának meghatározása és kialakítása. Az eszközbeszerzés által indukált forrásigény, vagyis az

eszközök megvételének költségei képezik és adják a vállalat kumulatív tőkeszükségletét. A kumulatív tőkeszükséglet finanszírozását alapvetően a hosszú távú pénzügyi tervezés, a vállalat által választott, megtervezett és kivitelezett finanszírozási stratégiák határozzák meg. A finanszírozási stratégia és vállalati magatartás kialakításakor tehát elmondható, hogy mindig két fontos szabályt kell figyelembe venni:

- Az eszközök és a források lejáratának összehangolása (illeszkedési szabály). Vagyis a tartós befektetéseket saját tőkével vagy pedig hosszú lejáratú hitelekkel kell finanszírozni, ebből következik, hogy a rövid távú befektetéseket pedig rövid lejáratú hitelekkel kell finanszírozni.
- A forgóeszköz-gazdálkodás keretében a likviditás fenntartásának költsége és a likviditás hiányának költsége minimális összes költséget eredményezzen.

A legfontosabb finanszírozási stratégiák a következők: a szolid, a konzervatív (esetünkben ez valósul meg) és az agresszív. A konzervatív vagy óvatos stratégia lényege, hogy a vállalat az eszközök nagyobb részét finanszírozza tartós forrásokkal, mint amekkorát az eszközök megtérülési ideje szerint indokolt lenne, vagyis tartós forrásokkal finanszírozza az átmeneti eszközök egy részét is.

A leírtak alapján elmondható, hogy a vállalkozásfinanszírozás jelentős szereppel rendelkezik minden vállalkozás életében. A stratégia meghatározása a tartós és az átmeneti eszközlekötés eltérő finanszírozási szerkezetén alapul. A vállalkozások eszközei az újratermelésben elfoglalt szerepük szerint tartósak vagy átmenetiek lehetnek. A befektetett eszközök egésze a tartósan lekötött eszközök közé sorolhatók. Más a helyzet a forgóeszköz állomány elkülönítése tartósan, illetve átmenetileg szükséges részekre. Ez azért okozhat gondot, mert a forgóeszközök értéknagysága egy-egy gazdálkodó szervezetnél (beszerzési, termelési, értékesítési, valamint egyéb folyamatok miatt) minden nap eltérő. Az viszont biztos, hogy tartósan lekötött a forgóeszközállomány azon része, amelyre a folyamatos termelés (forgalmazás) fenntartásához adott gazdasági és technikai feltételek mellett szükség van.

A finanszírozási stratégiát a nettó forgótőke meghatározásával állapítottam meg.

Nettó forgótőke = forgóeszközök - rövid lejáratú kötelezettség

A kapott eredményből a következőképpen határozható meg a finanszírozási stratégia.

Ha a nettó forgótőke negatív, akkor a vállalat agresszív stratégiát alkalmaz. A nullára kijövő érték alapján szolid stratégiáról beszélhetünk. Végül pedig, ha a nettó fogótőke pozitív, akkor a vállalat valószínűleg konzervatív stratégiát követ.

Ezt szintén hat évre számoltam ki, és az 5. táblázatban foglaltam össze.

5. táblázat: Finanszírozási stratégia meghatározása.

(Forrás: saját munka az Egererdő Zrt. nyilvános beszámolóiból gyűjtött adatokból számolva).

Év	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Eredmény	1 466 682	982 059	1 289 886	1 706 046	1 765 830	1 492 091

Mivel a nettó forgótőke eredménye pozitív, ezért az Egererdő Zrt.-t illetően a finanszírozási stratégiák közül a konzervatív stratégiáról beszélhetünk. Fontos lehet a finanszírozást illetően a belső finanszírozás, amely a legjobb finanszírozás. A belső finanszírozásból keletkező előnyöket tudatosan felhasználva sok előnyre tehet szert a cég.

4.6. Altman- modell – Altman” - modell (2000)

Az elemzés további részében pedig az Altman- modellt ismertetem, illetve az Altman” -modell (2000) változattal elemzem az Egererdő Zrt. hatéves periódusát.

Az Altman” – modell (2000) számítása.

$$Z'' = 6,56 X_1 + 3,26 X_2 + 6,72 X_3 + 1,05 X_4$$

X_1 = nettó forgótőke / összes eszköz

X_2 = visszatartott nyereség / összes eszköz

(visszatartott nyereség: adózott eredmény + eredménytartalék)

X_3 = adózás és kamatfizetés előtti eredmény / összes eszköz

(kamatfizetés előtti eredmény nem volt)

X_4 = részvények könyv szerinti értéke / adósság

(részvények könyv szerinti értéke helyettesítve saját tőkével)

Kritikus értékek:

ha $Z'' < 1,1$ – fizetéseképtelenség várható

ha $1,1 \leq Z'' \leq 2,6$ – szürke tartomány

ha $Z'' \geq 2,6$ – túlélés várható

A 6. táblázat az Altman'' – modell (2000) számítását és eredményeit mutatja a vizsgált időszakra vetítve.

6. táblázat: Altman'' - modell (2000) számítása a hatéves periódusra.

(Forrás: Saját munka az Egererdő Zrt. nyilvános beszámolóiból gyűjtött adatokból számolva).

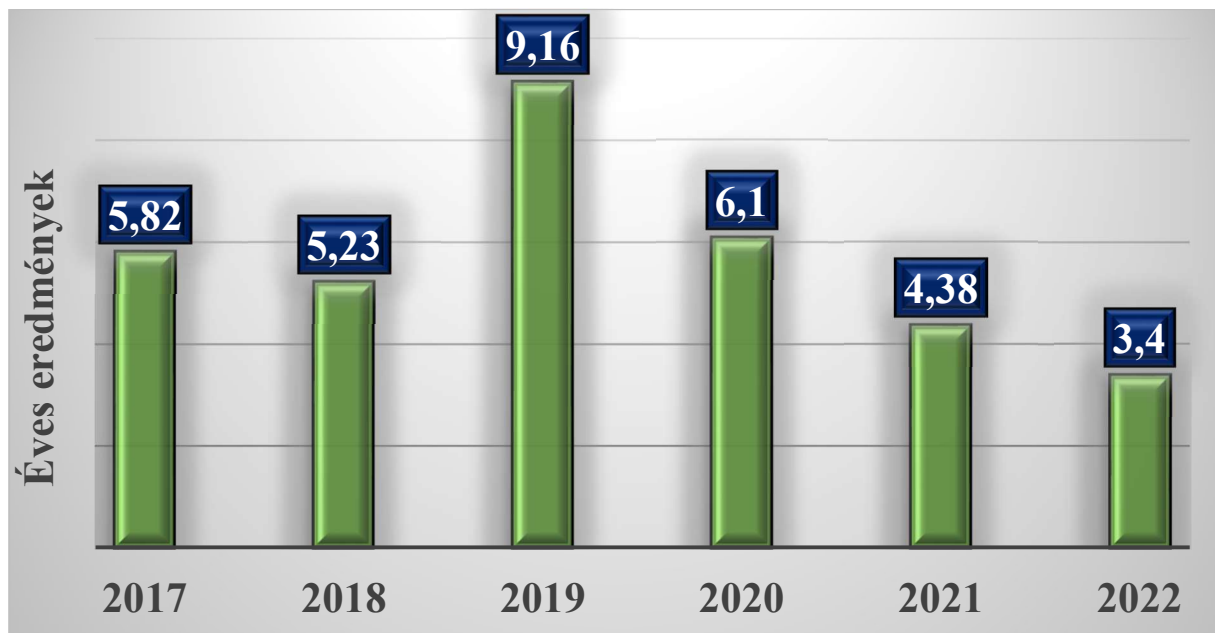
Z modell értéke	2017		2018		2019	
6,56 x1	0,1832	1,2017	0,1233	0,8088	0,1654	1,0850
3,26 x2	0,0780	0,2542	0,0862	0,2810	0,1139	0,3713
6,72 x3	0,0280	0,1881	0,0158	0,1061	0,0068	0,0456
1,05 x4	3,9799	4,1788	3,8440	4,0362	7,3027	7,6678
Eredmény		+ 5,8228		+ 5,2321		+ 9,1697
Z modell értéke	2020		2021		2022	
6,56 x1	0,2039	1,3375	0,1927	1,2641	0,1479	0,9702
3,26 x2	0,1110	0,3618	0,1100	0,3586	0,0953	0,3106
6,72 x3	0,0097	0,0651	0,0146	0,0981	0,0159	0,1068
1,05 x4	4,1297	4,3361	2,5409	2,6679	1,9238	2,0199
Eredmény		+ 6,1005		+ 4,3887		+ 3,4075

A modell hatéves eredménye azt mutatja, hogy mind a hat évben jóval a túlélési határ felett alakultak az értékek: 2017: **5,82**, 2018: **5,23**, 2019: **9,16**, 2020: **6,1**, 2021: **4,38**, 2022: **3,4**.

A 6. táblázat számításának hatéves év végi eredményeinek felhasználásával készítettem el a 11. ábrát, amely szemlélteti, hogy az Egererdő Zrt. esetében túlélés várható.

11. ábra: Altman'' – modell (2000) értékeinek ábrázolása

(Forrás: Saját munka a cég nyilvános beszámolóiból gyűjtött adatokból számolva)



Kritikus értékek:

ha $Z'' < 1,1$ – fizetéseképtelenség várható

ha $1,1 \leq Z'' \leq 2,6$ – szürke tartomány

ha $Z'' \geq 2,6$ – túlélés várható

Az általam elkészített diagram alapján tehát jól látható az Egererdő Zrt. kedvező helyzete, hiszen a hatéves periódus alatt mindig jóval a túlélési határ felet teljesített.

4.7. Az Egererdő Zrt. elemzése SWOT analízissel a versenyképesség felmérésére

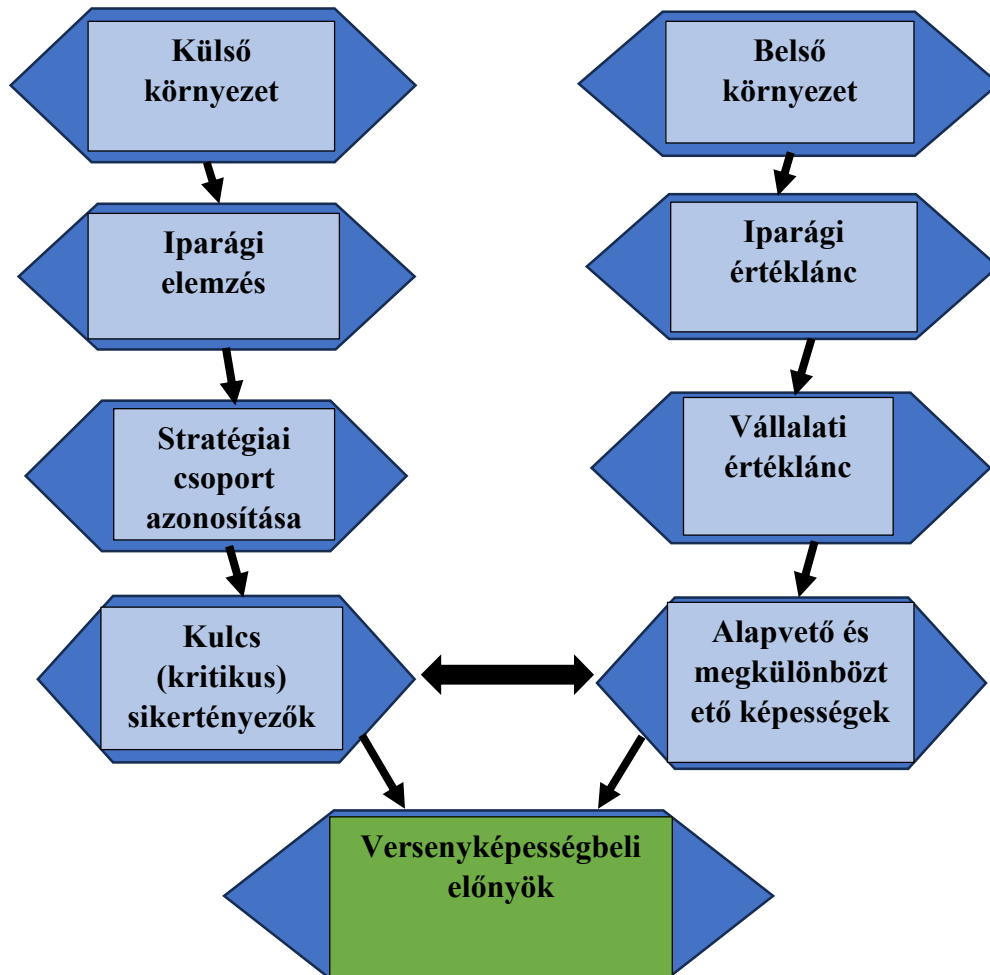
A cégelemzés második részeként, mint azt a Módszertan fejezetben írtam SWOT analízist készítettem, amely segítségével látható a cég versenyképességi helyzete. Ezzel az elemzéssel szeretnék rávilágítani az erősségekre, gyengeségekre, valamint láttatni a lehetőségeket és az esetleges veszélyeket is. Először is nézzük meg kicsit, hogy mire is van szükségünk, mire kell odafigyelni a versenyképesség vizsgálatakor, hogy a későbbiekben elkészített SWOT analízis reális képet mutasson, valamint valóban a vállalat érdekeit tudjuk vele szolgálni a későbbiekben.

A versenyképesség esetében nagyon sok tényező együttes hatását figyelhetjük meg, ezek nagyban befolyásolják a vállalat jövőjét és megítélését a külvilág felől. A versenyképesség akár döntő is lehet a cég jövőjét illetően. Nagyon fontos az, hogy mennyire versenyképes az adott piacon, illetve, hogy rendelkezik-e versenylőnnyel és meg tudja azt tartani vagy sem, esetleg növelni a konkurens cégekkel szemben. A siker érdekében fontos figyelembe venni azt, hogy valami olyat tudunk nyújtani a fogyasztóknak, amivel különbözünk, többek vagyunk a többiekénél. Ez lehet az alacsonyabb ár vagy éppen a magasabb hozzáadott érték. Lényeges itt hozzátenni, hogy a versenyképesség mértéke egyaránt függ mind a külső, mind a belső tényezőktől egyaránt. A mellékelt ábrán is jól láthatóak a versenyképesség tényezői. Az ábrán külön kiemelés érdemel a kulcs és az alapvető és megkülönböztető képességek elem. Ezek azok a fogalmak, amik megfelelnek az előbbiekben általam már említett tényezőknek, miszerint mitől jobb, mitől tudunk többet adni a fogyasztónak, mint a versenytársak. A kulcs fogalmába azok a tényezők tartoznak, amelyek ipar vagy üzletági stratégia szempontjából elengedhetetlennek számítanak, hiányuk pedig akadályt gördít a sikeresség útjába. Az alapvető és megkülönböztető képességek tartalmazzák a vállalat erősségeit. Ezek a működés során a szervezet kultúrájában keletkezett elkötelezettségek, innovativitások, tapasztalatok, amelyek többsége az emberi erőforráshoz kapcsolódik.

A 12. ábrával a versenyképesség tényezőit szeretném szemléltetni, úgy gondolom, hogy mint az ábrán is látható egy összetett fogalomról beszélhetünk, ha versenyképességről van szó.

12. ábra: Versenyképességi tényezők rendszere.

(Forrás: Saját szerkesztés Marosán Gy. (2001.): *Stratégiai menedzsment alapján.*)



A vizsgálatom egy részét a versenyképesség alkotja, amely, mint az ábrán is látható több tényezőből áll össze. A 12. ábra alapján jól átlátható ez az összetett fogalom, amely kulcsfontosságú a vállalat jövője szempontjából.

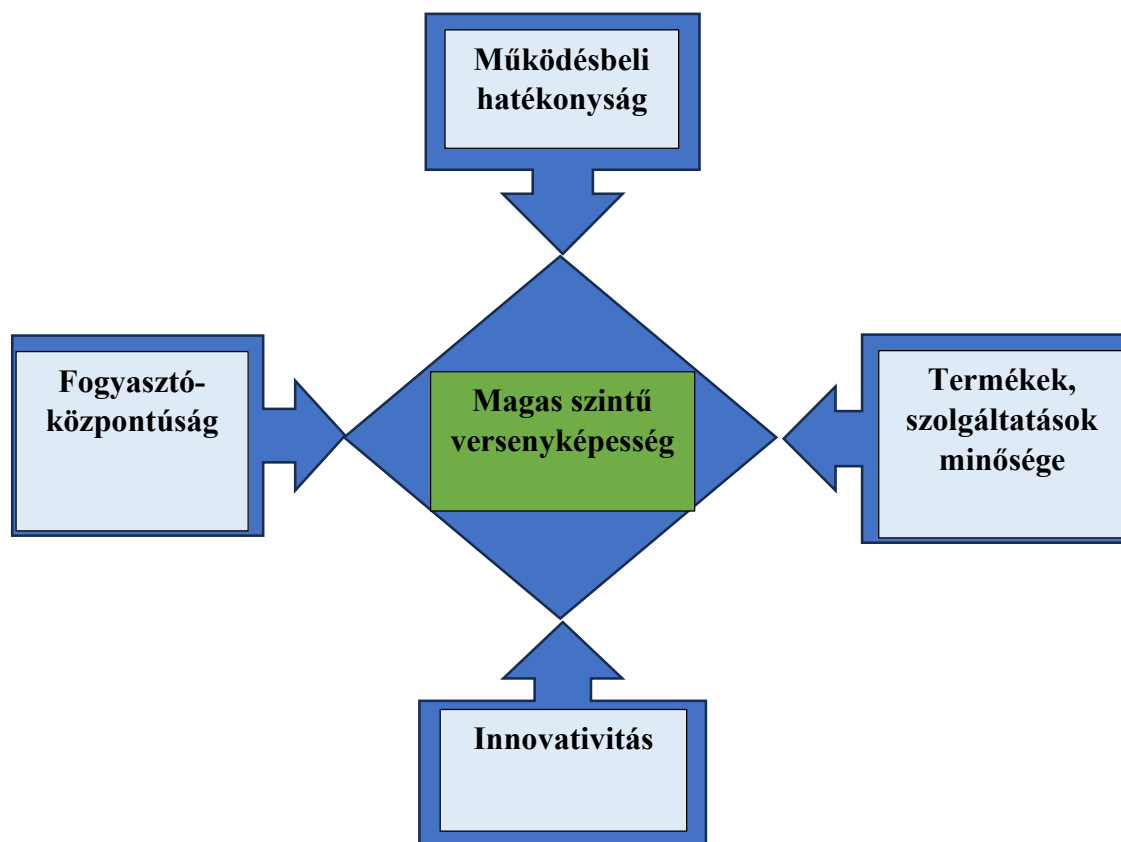
Ezen tényezők vizsgálata után még mielőtt elkészítenénk a SWOT analízist érdemes megnézni a versenyképesség modelljét, amely összefoglalóan mutatja meg mind a belső képességeket, mind pedig a külső tényezőket. Ezzel még átláthatóbbá válnak az elemezni kívánt részek. A modell jól szemlélteti a vállalat tevékenységét, vagyis, hogy milyen hatékonyan végzik a munkájukat, mennyire elégedettek a fogyasztók, ezáltal sikerebb a működés. Kiemelendő a

minőség elem is, hiszen ez megkülönböztetheti az adott terméket, szolgáltatást másokétól, nagyobb árbevételt hozhat. A nagyobb nyereség mellett, pedig a minőség tartósságot is garantálhat, ami szintén vonzó a vevők számára. Ha versenyképességről beszélünk, akkor elmaradhatatlan az innováció fogalomköre. Innováció nélkül ugyanis a vállalat nem fejlődik és elmarad a piacon lévő versenytársaktól. Szükséges, hogy az innovációs folyamatok a vállalat egészében jelen legyenek és eleget tegyenek a fogyasztók igényeinek, valamint a jövőre gondolva újításaikkal megelőzzék a többi szervezetet és ezzel versenyelőnyre tegyenek szert. Az ide kapcsolódó utolsó elem pedig a fogyasztóközpontúság, ami a fogyasztók kiszolgálását jelenti a legmagasabb szinten, ez azt jelenti, hogy figyelnek a fogyasztók mindig változó igényeire és alkalmazkodnak is hozzájuk, illetve próbálnak elébe menni.

A 13. ábrán magát a versenyképességet felépítő elemeket láthatjuk mintegy összefoglalva azokat.

13. ábra: A versenyképességet felépítő elemek.

(Forrás: Saját szerkesztés Marosán Gy. (2001.): *Stratégiai menedzsment alapján.*)



A versenyképesség fenntartásához, illetve növeléséhez fontos figyelembe venni a versenyképességet alkotó, felépítő elemeket, amelyeket a 13. ábra segítségével foglaltam össze.

A SWOT analízis nemcsak egy elemzés, hanem össze is foglalja az eddigi vizsgálatokat. Az elemzés elvégzéséhez sok információra van szükségünk. Szerkezetét tekintve négy részt láthatunk. Ezek a következők: erősségek gyengeségek, lehetőségek, veszélyek. Nézzük meg néhány gondolat erejéig, hogy mit is jelentenek ezek a kulcsszavak az elemzés szempontjából.

Kezdjük az erősségekkel, amely a szervezet egyik belső képessége. Olyan tényezők, amelyek a szervezet a fennállása alatt jöttek létre és ezek versenyelőnyt jelentenek másokkal szemben. Ide tartoznak a tőke mellett a szerzett képességek és az elért kedvező helyzetek is, és ezek által hatásosan képes érvényesülni a külső környezetben. A teljesség igénye nélkül például a következők lehetnek egy szervezet erősségei: munkaerő jó képzettsége, menedzsment magas színvonala, fejlett technológia.

Ez után következik a gyengeségek, ami szintén a szervezet belső képessége. Itt az ellenkező érvényesül, mint az előbbiekben, ugyanis azokról a tényezőkről beszélhetünk, amelyek az adott szervezetnek versenyhátrányt okoznak a piacon lévő versenytársakkal szemben. Ez egyúttal azt is jelentheti a vállalat számára, hogy kiszolgáltatottabbá válhat a külső környezetből várható veszélyek által. Ilyen tulajdonságok lehetnek például a marketingtevékenység alacsony színvonala, következetes vezetés hiánya, világos egyértelmű stratégia hiánya.

A lehetőségek a külső környezetből érkeznek a szervezet számára, ezekre a tényezőkre nincs hatással a vállalat. A lehetőségek megragadása jelentheti a növekedést, fejlődést, terjeszkedési lehetőséget adhat az adott piacon, továbbá nagyobb tőkemegtérüléssel is járhat. A lehetőségek több területről is érkezhettek, ilyen tényezők lehetnek például az iparági környezetből, makrókörnyezetből, globális, illetve lokális környezetből ható tényezők. Lehetőség lehet például a fogyasztói igények növekedése, az adott iparágban javuló gazdasági helyzet, piaci igények gyors bővülése.

A veszélyek is szintén a külső környezetből származnak, és lehetőségekkel ellentétben hátrányosan hatnak a vállalat fejlődésére. A szervezetek felméri ezen veszélyek mértékét és kénytelenek valamilyen formában alkalmazkodni hozzájuk. A veszélyek megjelenési területe megegyezik az előbbiek a lehetőségeknél leírtakkal. Veszélyként jelentkezhetnek például a módosult fogyasztói igények, infláció növekedése, telítődik az adott piac.

Tehát elmondhatjuk, hogy a vállalatok versenyképessége nagyban függ attól, hogy miképpen tud alkalmazkodni és megfelelő stratégiát kidolgozni a környezet változásaihoz. A SWOT analízis szerkezetének áttekintése után fontos tudni azt is, hogy milyen sorrendben és hogyan érdemes vizsgálni az adott vállalat tényezőit. Először is fontos felismerni a számunkra fontos

információkat. Tehát a begyűjtött információk beazonosítása után következik a vizsgálat arra nézve, hogy azok mennyire fontosak, meghatározóak a vállalat stratégiáját, küldetését tekintve. Ezek után pedig következik az, hogy értékeljük, elemezzük azokat az előbbiekben már említett szempontok alapján. Az mindig lényeges az elemzés során, hogy legyünk tisztában a vállalat képességeit illetően, valamint, hogy tartsuk magunkat, ha lehetséges a kitűzött küldetéshez, stratégiához. A versenyképesség vizsgálatakor hangsúlyozottan fontos megnéznünk, hogy a vizsgált vállalat a képességei birtokában hogyan reagál a külső környezeti változásokra. A SWOT analízis célját abban láthatjuk a vállalati stratégiában, hogy támogassa azt azáltal, hogy feltérképezi a gyengeségeket, ezáltal lehetőség nyílik azok erősítésére. Ezáltal pozitívabban tud reagálni a külső környezet tényezőire, és erősebbé válhat a versenytársakkal szemben.

Összegezve elmondható, hogy az analízis segít megerősíteni a már meglévő stratégiát, illetve a belőle levont eredményekből láthatjuk ez eddigi stratégia gyengeségeit. Így lehetőség nyílna a hibák kijavítására és lehetőség adódhat ezáltal a versenyképesség megtartására, illetve annak növelésére a versenytársakkal az adott piacon.

A SWOT analízis leírása és általános bemutatása után a következőkben pedig szeretném ismertetni a vizsgálat eredményeit.

A vizsgálat eredményeit a 7. táblázat mutatja be, amelyben pontokba szedve láthatjuk az eredményeket, mind az erősségeket, gyengeségeket, lehetőségeket és veszélyeket egyaránt.

Az Egererdő Zrt. vizsgálata alapján a 7. táblázat szerinti következtetéseket vontam le.

7. táblázat: SWOT analízis elvégzése az Egererdő Zrt.-re.

(Forrás: Saját munka saját vizsgálat alapján)

Belső tényezők	Erősségek	Gyengeségek
	- A többi erdészeti tevékenységet folytató céggel összevetve is nagyon jók és változatosak a területi adottságok. - Versenyelőny lehet a sokrétű tevékenység. - Erdészeti tevékenység kedvező bevételei, illetve ezen belül szerteágazó termékek, szolgáltatások.	- Egyenetlen forráselosztás, alul értékelés az ökoturisztika bizonyos területein. - Fejleszteni kellene bizonyos szolgáltatásokat, felmérni az azokat igénybe vevők igényeit. - Elsősorban az ökoturisztikában kellene végrehajtani bizonyos változtatásokat, amelyek fontosak lennének a pozitív irány elindulásához és ezen terület más megítéléséhez.
Külső tényezők	Lehetőségek	Veszélyek
	- Különböző támogatások, pályázatok, és azok jobb, előnyösebb felhasználása. - Meglévő, karnyújtásnyira lévő lehetőségek észrevétele, hasznosítása. - Jobb igazodás a társadalmi, technológiai változásokhoz, elvárásokhoz. - Versenyképes újítások, amelyek előre viszik az adott területet cégen belül és a piacon levő versenytársakkal szemben is.	- A negatív változások esetleges bekövetkezésének hatásai ellen, ha lehetséges egy lépéssel mindig előrébb kell járni, illetve fontos a mindenkorai megfontolt, összetett gondolkodásmód. - Figyelni kell a piacon tevékenykedő hasonló munkát folytató vetélytársra és ennek megfelelően alakítani a további stratégiát. Nem szabad figyelmen kívül hagyni a változásokat. - A siker útjában sok akadály lehet, elengedhetetlen az összehangolt tudatos munka és a hozzáértő szakértelem a megfelelő helyen.

Az analízis után kicsit kitérek egyenként az eredményekre, hiszen érdemes jobban körül járni ezt a témát a részletesebb átláthatóság érdekében.

Kutatásom ismertetését a belső tényezők (erősségek, gyengeségek) kifejtésével kezdem.

Erősségek

Az Egererdő Zrt. 75.000 hektáron gazdálkodik, tehát elmondható, hogy ez jelentős értékkel bír. A terület nagysága mellett igen változatos a terület adottsága és nem utolsósorban rengeteg természeti értéket is rejt. Így megteremthető az, hogy többféle hasznosítás valósuljon meg, függetlenül attól, hogy éppen milyen évszak van.

Komoly erősség, és ezáltal versenyelőnyt jelent a cég sokrétű tevékenysége. Hiszen az Egererdő Zrt. az erdészeti tevékenység mellett fafeldolgozással, parketta gyártással, vadgazdálkodással, vadászattal, turizmussal foglalkozik. Turizmus tekintetében elmondható, hogy sok turistaút, erdei pihenő, kilátó és vendékház szolgálja a pihenni vágyók igényeit, amelyeket folyamatosan rendben tartanak, illetve szükség esetén felújítanak. Ezek mellett jelentős részét képezi a turisztikai tevékenységnek az, hogy három kisvasutat üzemeltet a cég. Ez a tevékenység évente nagyon sok kirándulót és bevételt jelent, és mint a pénzügyi elemzés során láthattuk ezen téren is nagy fejlesztések felújítások valósultak meg, amelyek csak erősítik a működés ezen részét.

Ha csak leszorítkozunk az erdészeti tevékenységre, munkákra, akkor is látható az, hogy például a Mátraparkett a parketta mellett többek között készít fűrészporbrikettet, szegélyléceket, lépcsőket, korlátelemezeket, fűrészárukat. Vadászat terén pedig előnyt képeznek a kedvező természet adottságok, amelyek miatt nagy számú nagyvadállomány él a területen, ráadásul igen jó minőségű, ezáltal kedvezőek a feltételek mind a hazai, mind pedig a külföldi vadászvendégek fogadására, akik valószínűleg máskor is ezt a területet fogják választani.

A belső tényezők közül az erősségek után áttérek a gyengeségek kifejtésére.

Gyengeségek

Gyengeségként merülhet fel a meglévő, illetve esetenként a kapott források egyenetlen elosztása a cég egyes részei között. Ez azért jelenthet később problémát, mert kevésbé támogatott területek lemaradnak a fejlődésben és nagy valószínűséggel elvesztik a versenyképességüket más szervezet hasonló területeihez képest, amely később kihat a cég egészére is. Ezen részek alulértékelő minősítésű hozzáállásán lehetne változtatni és egyensúlyt lehetne teremteni, ami hosszú távon sokkal kifizetődőbb megoldást hozna, valamint megőrizhető lenne a versenyképesség.

Nincsenek kellően felmérve az egyes szolgáltatásokra az igények vagy nem az ebben igazán otthonosan mozgó emberek észrevételei vannak figyelembe véve. Ezáltal a fejlesztésre szoruló

szolgáltatások nem vagy nem jó irányba változnak, ami szintén hátrányt jelenhet a későbbiekben. Több figyelmet kellene fordítani az ezen szolgáltatásokat igénybe vevőkre, illetve az egyéb helyből jövő javaslatokra, hiszen a munkában részt vevők jobban beleláthatnak a problémákba.

A szükséges változtatások feltérképezése elengedhetetlen, a vizsgálatot az egész cégnél el lehetne végezni, így lehetne látni, hogy melyek azok a területek, ahol a gyengeségek vannak. Ezután pedig a hangsúlyos területre koncentrálni törekedni a hibák megszüntetésére, amellyel megindulhat egy pozitív irányú változás, és ami nem utolsó szempont, hogy változna a környezet, illetve a szolgáltatást igénybe vevők véleménye, megítélése is. Ez szintén közelebb visz a versenyképesség növekedéséhez a piacon.

A belső tényezők kifejtése után a külső tényezők (lehetőségek, veszélyek) ismertetésével folytatom az elemzést.

Lehetőségek

Lehetőségként tekinthetünk a támogatásokra, az esetleges pályázatokra, amelyekkel előnyökre lehet szert tenni, gondosan figyelve az elosztásra, hiszen nem mindegy, hogy hová mennyi kerül ezekből. Ilyenkor lehetne hasznosítani az előbbiekben említett feltérképezés eredményeit. Természetesen jó az is, ha kellő figyelmesség mellett minél több támogatási és pályázati lehetőséget megragad a szervezet.

A legegyszerűbben hasznosítható lehetőségek a mindennapokban találhatóak. Ilyenek lehetnek az ökoturizmus területén a különböző programok szervezése, ahol az érdeklődő valami többet, jobbat láthat, mint esetleg a versenytársaknál. Ezután feltételezhető, hogy máskor is ezt a programot választja, és persze ami nem utolsó szempont, hogy jó véleménnyel van az adott szolgáltatásról, ami másokhoz is eljut.

A lehetőségekkel fontos számolni és valamilyen szinten tenni is érdemes értük. Ezért kell a mai kor elvárásait és folyamatos változásait is követni minden téren, mert így még szélesedik a lehetőségek skálája, a miből aztán később előny szerezhető.

Olyan újítások, ötletek keresése, kutatása, amit eddig mások még nem alkalmaztak vagy nem pont ugyanúgy. Érdemes végig gondolni az eddigi tevékenységeket és következtetéseket levonni belőlük, amikből új jobb dolgok jöhetnek létre, ezáltal megvalósulhatnak újítások, amelyek előre vihetik a szervezetet.

Az utolsó szintén külső tényező a veszélyek.

Veszélyek

Külső veszélyek bármikor jöhetnek, még ha nem is tudható minden előre, ezért is érdemes tudatosan, előrelátóan tervezni stratégiát. Így mondhatni egy lépéssel előrébb lehet járni. Fontos a tudatos összetett, és az egyes területek közötti összehangolt gondolkodás. Ez a gyakorlatban azt jelentené, hogy mindenki tájékoztatva van az aktuális helyzetről, ezért még véletlenül sem fordul elő, hogy ellentétes munka folyik. Veszély esetén tehát gyors, jó és összehangolt munkára van szükség a védelem érdekében.

Veszélyt jelenthet az is, ha nem figyelnek a környezetre és a piacon mozgó többi versenytársra. Rendszeres odafigyelés nélkül akár nagy versenyhátrány is kialakulhat. Minden kis változás fontos lehet, ezért kell figyelni a versenytársakon kívül az egyéb külső környezeti változásokra is, és minél előbb amilyen gyorsan csak lehet reagálni rá, mert akár komoly baj is megelőzhető így.

A veszélyek megfelelő, gyors elhárításának kulcsa a mindig minden szinten összehangolt, hozzáértő munkavégzés. Ezáltal a jól kialakított stratégián belül a versenys stratégia segítségével megtartható a versenyképesség, sőt növelhető is a versenyelőny. Ellenkező esetben nagyon nagy hátrányt szerezhet a cég, amely hosszú időre meghatározhatja, viaszoríthatja helyét a piacon.

Az Egererdő Zrt. SWOT analízise alapján tehát elmondható, hogy sok erősséggel rendelkezik, amit ki is tud használni, Kedvező, stabil helyzetben van, ahogy azt a korábbi pénzügyi elemzésnél is láthattuk. A gyengeségek kiküszöbölése több odafigyelést és változtatásra hajlandóságot igényelne, amely segítségével minden terület fel tudna zárkózni. A lehetőségek egy része is rendelkezésre áll a gyengeségek orvoslásához, csak megfelelő forrás és munkaerő csoportosításra van szükség. A fennmaradó lehetőségek pedig elérhetők tudatos célzott szervezett munkával. A mindenkit érintő veszélyek egy része is jól háríthatók a megfelelő stabil, felkészült, naprakész versenys stratégiaival.

5. Következtetések és javaslatok

Ezt a fejezetet a Bevezetés és célkitűzések fejezetben leírt hipotézisek megválaszolásával kezdem.

H1: Az Egererdő Zrt. stabil pénzügyi helyzettel rendelkezik.

A pénzügyi mutatók segítségével elkészített elemzés alapján elmondható, hogy a cég az általam kiválasztott tizenhét mutató és hat év eredményei alapján stabil helyzetet mutat. **Tehát a hipotézis megerősítést nyert.**

H2: A cég finanszírozási stratégiája megfelelő:

A cég finanszírozási stratégiáját illetően a konzervatív stratégiát követte, ezzel a stratégiával, mint a vizsgálat során azt láthattuk stabil pénzügyi helyzettel rendelkezik. **Tehát a hipotézis megerősítést nyert.**

H3: Az Altman” – modell (2000) alapján az Egererdő Zrt.-nél túlélés várható.

Az Altman” modell (2000) alapján hat évre végzett vizsgálat (ha tapasztalható is kiugrás) szintén azt mutatja, hogy a cég esetében túlélés látható, illetve viszonylagos stabilitás tapasztalható. **Tehát a hipotézis megerősítést nyert.**

H4: Az Egererdő Zrt. versenyképessége megfelelő, és maximálisan ki is tudja használni a lehetőségeit ezen a téren.

Az elemzés szerint sok erősséggel rendelkezik a cég, ami mellett enyhébben mutatkoznak a gyengeségek, a lehetőségek is jelen vannak a működés során, illetve a veszélyek esetén, ha nem is minden látható előre, az erősségek által tudnak védekezni ellene. Tehát az Egererdő Zrt. versenyképessége megfelelő, viszont láthattuk SWOT analízis során a gyengeségeknél, illetve a lehetőségeknél, hogy vannak nem megfelelően végrehajtott tevékenységek. Ha ezeket sorra vesszük és újra gondoljuk, akkor a módosítások által jobb eredmény érhető el az eddigieknél, tehát az Egererdő Zrt. nem tudja kihasználni maximálisan a lehetőségeit ezen a téren. **Így az állapítható meg, hogy a hipotézis nem nyert megerősítést.**

A hipotézisek után az elemzések és a kapott eredmények, valamint a szakirodalomban leírtak és az az alapján történő összevetés szerint az alábbiak fogalmazhatók meg.

A vizsgálatok során látható, hogy az Egererdő Zrt. pénzügyileg stabil helyzetben van, illetve erősödő értékeket is megfigyelhettünk. A versenyképességi vizsgálat is a cégre kedvező eredményeket mutat. Az általam megfogalmazott hipotézisek egy kivételével megerősítést nyertek, tehát elmondható, hogy összességében pozitív eredmények születtek.

Ezen következtetések ellenére azonban szükséges szólni a gyengeségekről hiányosságokról, illetve ezek javításáról, kiküszöböléséről.

Véleményem szerint az alábbi **javaslatok** hasznosak lehetnének a cég működésére nézve. Az adatok és eredmények alapján a hatásosabb működés érdekében lehetne növelni, illetve átgondolni bizonyos lehetőségeket.

- Növelni lehetne az értékesítést, ami által megnőne a készletek forgási sebessége.
- Növelni lehetne a saját tőke forgási sebességét, ami nagyobb árbevételt és alacsonyabb készleteket eredményezne.
- Értékesítési lehetőségek keresése, javítása a jövedelmezőségi helyzet érdekében.
- Fejlesztési támogatások megfelelő felhasználása, kihasználása (oda kerüljön, ahol tényleg szükség van rá, ne legyenek szembeűnő különbségek a ráfordításban).
- Az alul becsűlt ágazati terűletek felűlvizsgálata, értékelése, fejlesztése, illetve ezen terűletek stratégiáinak átgondolása, megváltoztatása.
- A dolgozat elején említett lehetőségeket hordozó terűletekre még nagyobb hangsűly fektetése (vadgazdálkodás, ökoturizmus).

Az ökoturisztika terűletén folyamatos felmérések végzése lenne célszerű, melyek visszajelzéseinek összegűjtésével pontosabb kép alakulna ki a fogyasztók igényeiről, ami által egy jó irányt lehetne kialakítani a változások felé. Azonban, amiket addig is meg lehet tenni, azok a következők:

- Új ötletek, amelyek vonzóvá teszik ezt a terűletet, ilyen lehetne többek között a Szalajkaháznál található vadaspark újjáélesztése, valamint különböző kisvasűti kedvezmények bevezetése, és ezekkel egybekötött programok rendezése.
- Rendszeresen szűnes programok szervezése, lebonyolítása.
- Fogyasztóbarát hozzáállás, ami egyben kiváló marketinget is jelent, hiszen a pozitív élmények miatt valószínű, hogy legközelebb is ezt a szolgáltatást választja a fogyasztó.
- A másik lényeges dolog pedig ami ebből következik az az, hogy jó vélemény alakul ki a köztudatban a szolgáltatásról, illetve a cégről, ami fontos a versenyképesség szempontjából, akár versenyelűnyt is jelenthet a későbbiek folyamán.

6. Összefoglalás

A cégelemzés első részében az Egererdő Zrt. bemutatása után pénzügyi elemzést készítettem tizenhét mutató segítségével hatéves periódusra, amely során a következő eredmények születtek:

- A társaság vagyoni helyzet mutatóinak alakulása alapján inkább stabilitás, illetve kismértékben erősödés volt megfigyelhető.
- A jövedelmezőségi helyzet változásait illetően átlagban stabilitást figyelhetünk meg, utóbbi időszakokban viszonylagos növekedést mutatva.
- A pénzügyi helyzet (likviditás) mutatói alapján szintén viszonylagos stabilitás látható, amelyet befolyásolnak a fejlesztési támogatások beérkezése.
- Az eladósodottsági (tőkeáttételi) mutatókat illetően nem kapunk teljesen egységes képet, hiszen míg a vagyonszorzó stabilitást mutat, addig a klasszikus eladósodottság és az eladósodottság (%) mutatók esetében nagymértékű ingadozásokat láthatunk. A nagymértékű ingadozás okát a kötelezettségekben találhatjuk meg a kapott jelentős támogatások miatt.

Összefoglalva tehát stabil, egyes esetekben erősödő értékek láthatók, de odafigyeléssel még ezek az eredmények is javíthatók. A pénzügyi elemzés végeredménye pozitív, előnyös képet mutat a cégről, amelyben közrejátszik a helyes stratégia megválasztása.

A finanszírozási stratégia meghatározása esetében konzervatív finanszírozási stratégiát állapítottam meg, A konzervatív vagy óvatos stratégia azt mutatja meg, hogy a vállalat az eszközök nagyobb részét finanszírozza tartós forrásokkal, mint amekkora az eszközök megtérülési ideje szerint szükséges lenne, vagyis tartós forrásokkal finanszírozza az átmeneti eszközök egy részét is.

Az első rész utolsó vizsgálata a csődmodell (Altman” - modell (2000)) készítése szintén hat évet magába foglalóan, mely során mind a hat évben jóval a túlélés feletti értékek születtek.

A cégelemzés második részében a versenyképességet vizsgáltam SWOT analízis segítségével, valamint úgy, mint az első részben is megnéztem a stratégia megfelelőségét is. Az analízis során láthatóvá vált, hogy sok erősséggel rendelkezik a cég, amit ki is használ, de megfigyelhetők voltak ez mellett gyengeségek is, amelyek kiküszöbölésre szorulnak. Lehetőségek terén is pozitívumok tapasztalhatók, de talán több odafigyeléssel jobban ki lehetne ezeket használni. A veszélyek esetében pedig elmondható, hogy azok mindenkit érinthetnek, de a meglévő

stratégiával, illetve a gyengeségek mérséklésével, valamint a lehetőségek jobb kihasználásával ezek háríthatók, ezáltal pedig javul a stratégia, így növelhető a versenyképesség is.

Az összefoglalás zárásaként pedig kiemelném a dolgozat elején megfogalmazott hipotéziseket és azok eredményét, melyek alapján jól látható az Egererdő helyzete és működése.

H1: Az Egererdő Zrt. stabil pénzügyi helyzettel rendelkezik.

A pénzügyi mutatók segítségével elkészített elemzés alapján elmondható, hogy a cég az általam kiválasztott tizenhét mutató és hat év eredményei alapján stabil helyzetet mutat. **Tehát a hipotézis megerősítést nyert.**

H2: A cég finanszírozási stratégiája megfelelő:

A cég finanszírozási stratégiáját illetően a konzervatív stratégiát követte, ezzel a stratégiával, mint a vizsgálat során azt láthattuk stabil pénzügyi helyzettel rendelkezik. **Tehát a hipotézis megerősítést nyert.**

H3: Az Altman” – modell (2000) alapján az Egererdő Zrt.-nél túlélés várható.

Az Altman” modell (2000) alapján hat évre végzett vizsgálat (ha tapasztalható is kiugrás) szintén azt mutatja, hogy a cég esetében túlélés látható, illetve viszonylagos stabilitás tapasztalható. **Tehát a hipotézis megerősítést nyert.**

H4: Az Egererdő Zrt. versenyképessége megfelelő, és maximálisan ki is tudja használni a lehetőségeit ezen a téren.

Az elemzés szerint sok erősséggel rendelkezik a cég, ami mellett enyhébben mutatkoznak a gyengeségek, a lehetőségek is jelen vannak a működés során, illetve a veszélyek esetén, ha nem is minden látható előre, az erősségek által tudnak védekezni ellene. Tehát az Egererdő Zrt. versenyképessége megfelelő, viszont láthattuk SWOT analízis során a gyengeségeknél, illetve a lehetőségeknél, hogy vannak nem megfelelően végrehajtott tevékenységek. Ha ezeket sorra vesszük és újra gondoljuk, akkor a módosítások által jobb eredmény érhető el az eddigieknél, tehát az Egererdő Zrt. nem tudja kihasználni maximálisan a lehetőségeit ezen a téren. **Így az állapítható meg, hogy a hipotézis nem nyert megerősítést.**

7. Irodalomjegyzék

1. ALTMAN, E. I. (2019): *Corporate Financial Distress and Bankruptcy. A Complete Guide to Predicting and Avoiding Distress and Profiting from Bankruptcy*. John Wiley & Sons, New York. ISBN: 978 0 471 55253 6.
2. Baranya Megyei Vállalkozói Központ (2007): *Vállalkozásfejlesztési oktatási jegyzet, Stratégiai menedzsment és üzleti tervezés*. Pécs.
3. Berde Cs., Nábrádi A., Szűcs I., Pupos T. (2013): *Mezőgazdasági vállalatok stratégiai menedzsmentje*. Debrecen: Debreceni Egyetem Agrár-és Gazdálkodástudományok Centruma.
4. Birher I., Pucsek J., Sándor Lné., Sztanó I. (2009): *Vállalkozások tevékenységének gazdasági elemzése*. Budapest: Perfekt kiadó.
5. BREALEY, R. A., MYERS, S. C., ALLEN, F. (2022): *Principles of Corporate Finance*. McGraw-Hill/Irwin, New York. ISBN 978 0 07 353073 5.
6. Dlabay, L. R., Burrow, J. L. (2008): *Businessfinance, Thomson South-Western, a part of The Thomson Corporation. Thomson, the Star logo, and South-Western are trademarks used herein under license*. Printed in the United States of America 1 2 3 4 5 6 11 10 09 08 07.
7. e – beszamolo.im.gov.hu (2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022): *Egererdő Erdészeti Zártkörűen Működő Részvénytársaság, Kiegészítő melléklet*.
8. Farkas F., Karoliny M., Poór J. (szerk.) (1997): *Személyzeti/emberi erőforrás-menedzsment*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
9. HIGGINS, R. C. (2012): *Analysis for Financial Management*. McGraw-Hill/Irwin, New York, ISBN 978 0 07 803468 8.
10. Hodge, R. (2008): *Accounting A Foundation*. British Library Cataloguing-in-Publication Data Cengage Learning EMEA High Holborn House, 50-51 Bedford Row London.
11. Huzdik K. – Baranyai Zs. – Nagy L. (2020): *Pénzügyekről józanul, Bevezetés a pénzügyi elemzés világába*. Budapest: Nemzeti Közszerológati Egyetem.
12. Józsa L. (2000): *Marketing*. Veszprém: Veszprémi Egyetemi Kiadó.
13. Katona K.-Schlett A. (szerk.) (2014): *Fejlesztési stratégiák, finanszírozási alternatívák*. Budapest: Pázmány Press.
14. Kleinebeckel, H. (1993): *Pénzügyi és likviditási irányítás*. Budapest: SALDO Pénzügyi tanácsadó és Informatikai Rt.

15. Kotler, P., Keller, K. (2012): *Marketing Management*. Pearson Education Inc., publishing as Prentice Hall, One Lake Street, Upper Saddle River, New Jersey 07458.
16. Kotler, P. (2014): *Kotler on Marketing; How to create, win, and dominate Markets*. The Free Press, New York.
17. Kotler, P. (1997): *Marketing Management. Analysis, Planning, Implementation, and Control*. Ninth Edition. Published by arrangement with the original publisher, Prentice Hall Inc, a Simon & Schuster Company.
18. Kovács G. (2011): *A vállalati pénzügyi tervezés elméleti alapjai*. Győr: Széchenyi István Egyetem.
19. Lőrinczi Gy. (2000): *Vállalkozásgazdaságtan*. Budapest: SZÁMALK Kiadó.
20. Lukč'o, M. (2013): *Üzleti tervezés (vállalati stratégia)*. Kassa: "Gazdasági szakemberek képzése országhatáron átnyúló távoktatási hálózatban" projekt (CROSSEDU) HUSK/1101/1.6.1/0300.
21. Marosán Gy. (2002): *Stratégiai menedzsment*. Budapest: Műszaki könyvkiadó.
22. Marshall, D. H., McManus, W. W. Viele, D. F. (2022): *ACCOUNTING: WHAT THE NUMBERS MEAN, TENTH EDITION*. Published by McGraw-Hill/Irwin, a business unit of The McGraw-Hill Companies, Inc., 1221 Avenue of the Americas, New York, NY, 10020.
23. Pataki L. – Gyurics P. (2017): *Pénzügy tervezés elvi alapja és praktikus tartalma a tőkeszerkezet kontextusában*. Gazdaság & Társadalom/Journal of Economy & Society-2017/3-4.
24. Porter, M. E. (2003): *Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. THE FREE PRESS. A Division of Simon & Schuster Inc.1230 Avenue of the Americas New York, NY 10020. All Rights Reserved.
25. ROBINSON, T. R., HENRY, E., PIRIE, W. L., BROIHAN, M. A. (2020): *International financial statement analysis*. John Wiley & Sons, New Jersey. ISBN 978 1 11 902974 8.
26. Roóz J. (2003): *Vállalkozások gazdaságtana*. Budapest: Perfekt nyomda.
27. Szirmai V. (2013): *Társadalmi konfliktusok – Társadalmi jól-lét és biztonság – Versenyképesség és társadalmi fejlődés*. Székesfehérvár, TÁMOP-4.2.2.A-11/1/KONV-2012-0069.
28. Takács A. (2008): *Beszámolóképzés és – elemzés*. Pécs: PTE ÁOK Nyomda.
29. Tétényi Z., - Gyulai L (2001): *Vállalatfinanszírozás*. Budapest: SALDO Pénzügyi tanácsadó és Informatikai Rt.

30. Tóth R. J. (2020): *A vállalati pénzügyi stratégia kapcsolata a szervezeti pénzügyi kultúra tényezőivel.* [PhD-értekezés] Gödöllő: Szent István Egyetem Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola, tudományága: Gazdálkodás és Szervezéstudományok.
31. Varga J. (2017): *A szervezetek versenyképességének alapjai: a vállalati versenyképesség erősítésének lehetőségei. Vállalkozásfejlesztés a XXI. században.* Budapest: Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar, Gazdaság – és Társadalomtudományi Intézet.
32. Vékás I. (1996): *Finanszírozás gazdaságtan (Befektetési és finanszírozási döntések).* Budapest: Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Aula Kiadó.
33. www.egeberdo.hu
34. www.matraparkett.hu

8. Ábrák és táblázatok jegyzéke

Ábrák

1. ábra: A stratégiai menedzsment kerete.	6
2. ábra: A vállalati környezetelemzés lépései.	9
3. ábra: Kommunikáció a szervezetben.	13
4. ábra: Marketing helyzetkép részei.	19
5. ábra: Porter féle gyémánt modell.	22
6. ábra: Vállalati versenyképességi index részei.	24
7. ábra: A vagyoni helyzet mutatóinak változása a hatéves periódus alatt % - ban kifejezve.	34
8. ábra: A jövedelmezőségi helyzet mutatóinak változása a hatéves periódus alatt % - ban kifejezve.	37
9. ábra: A pénzügyi helyzet (likviditás) mutatóinak változása a hatéves periódus alatt % - ban kifejezve.	40
10. ábra: Az eladósodottsági mutatók (tőkeáttételi) változása a hatéves periódus alatt % - ban kifejezve.	43
11. ábra: Altman” – modell (2000) értékeinek ábrázolása.	48
12. ábra: Versenyképességi tényezők rendszere.	50
13. ábra: A versenyképességet felépítő elemek.	51

Táblázatok

1. táblázat: Vagyoni helyzet mutatóinak értékei a vizsgált hat év alatt.	33
2. táblázat: A jövedelmezőségi helyzet mutatóinak értékei a vizsgált hat év alatt.	36
3. táblázat: A pénzügyi helyzet (likviditás) mutatóinak értékei a vizsgált hat év alatt.	39
4. táblázat: Az eladósodottsági mutatók (tőkeáttételi) értékei a vizsgált hat év alatt.	42
5. táblázat: Finanszírozási stratégia meghatározása.	46
6. táblázat: Altman” - modell (2000) számítása a hatéves periódusra.	47
7. táblázat: SWOT analízis elvégzése az Egererdő Zrt.-re.	54

NYILATKOZAT

a diplomadolgozat nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről

A hallgató neve: Horváth Zita

A Hallgató Neptun kódja: AH83QO

A dolgozat címe: Az Egererdő Zrt. stratégiai működése, kiemelve a pénzügyi és a versenyképességi területek vizsgálatát

A megjelenés éve: 2024.

A konzulens intézetének neve: Károly Róbert Campus

A konzulens tanszékének a neve: Befektetési, Pénzügyi és Számviteli Tanszék

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

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

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

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

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

- nem titkosított dolgozat a védést követően

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

Kelt: 2024. év április hó 18. nap

Horváth Zita Hallgató aláírása

NYILATKOZAT

Horváth Zita (hallgató Neptun azonosítója: AH83QO)

konzulenseként nyilatkozom arról, hogy a diplomadolgozatot áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A diplomadolgozatot a záróvizsgán történő védésre

javaslom / nem javaslom.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem

Kelt: 2024. április 18.



belső konzulens