

Szakkikk

# Környezeti tényezők stratégiai szerepe egy gyártóvállalat működésében: Három elemzési modell szintézise

## Strategic Role of Environmental Factors in the Operation of a Manufacturing Company: A Synthesis of Three Analytical Models

STEFÁN BARBARA ZSÓFIA<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Budapesti Metropolitan Egyetem, Budapest, Magyarország. barbi.ste@gmail.com

*Absztrakt. A vállalatok működését napjainkban egyre összetettebb belső és külső tényezők befolyásolják, amelyek rendszerszintű vizsgálata elengedhetetlen a tudatos stratégiaalkotáshoz. A jelen tanulmány aktualitását a globális gazdasági instabilitás, a technológiai fejlődés és a fokozódó piaci verseny adja, amelyek új kihívások elé állítják a szervezeteket. A kutatás célja annak bemutatása, hogy a környezeti tényezők elemzése miként segítheti a stratégiai döntéshozatalt, különös tekintettel egy konkrét vállalat példáján keresztül. A vizsgálat három elemzési módszeren – PESTEL, Porter öt erő modellje és SWOT – alapult, amelyek lehetővé tették a makro- és mikrokörnyezeti, valamint a belső erőforrásokra vonatkozó tényezők integrált feltárását. Az eredmények rámutattak a vállalat működésének kulcsfontosságú erősségeire, mint például a szakmai kompetencia, a nemzetközi jelenlét és az ügyfélkapcsolatok minősége, ugyanakkor több fejlesztendő területet is azonosítottak, különösen az árstratégia, a digitális információelérhetőség és a belső kommunikáció tekintetében. Újdonságértéket jelent a kutatásban, hogy a három módszer kombinált alkalmazásával olyan összefüggések kerültek felszínre, amelyek megalapozott javaslatokat tesznek a stratégiai rugalmasság és a versenyképesség növelésére.*

*Absztrakt. Nowadays, the operations of companies are influenced by increasingly complex internal and external factors, the systematic examination of which is essential for conscious strategy-making. The relevance of this study lies in the context of global economic instability, rapid technological advancement, and intensifying market competition, all of which present new challenges for organizations. The aim of the research is to demonstrate how the analysis of environmental factors can support strategic decision-making, with particular emphasis on a specific company case. The analysis was based on three established methods—PESTEL analysis, Porter's Five Forces model, and the SWOT framework—which together enabled an integrated examination of macro- and micro-environmental factors as well as internal resources. The results highlighted several key strengths of the company, such as professional expertise, international presence, and the quality of customer relationships, while also identifying several areas in need of improvement, particularly in terms of pricing strategy, digital information accessibility, and internal communication. The novelty of the study lies in the combined application of the three analytical tools, which revealed interrelated insights and served as the basis for well-founded recommendations aimed at enhancing strategic flexibility and strengthening competitiveness.*

*Kulcsszavak: stratégiai menedzsment, vállalati környezet elemzése, versenyelőny, üzleti stratégia, döntéshozatal*

*Keywords: Strategic Management, Corporate Environment Analysis, Competitive Advantage, Business Strategy, Decision-Making*

## Bevezetés

A globalizáció, a technológiai fejlődés és a gazdasági bizonytalanság hatására a vállalkozások működési környezete az elmúlt évtizedben jelentősen átalakult. A piaci verseny intenzitása nem csupán a hazai, hanem a nemzetközi szinten is fokozódott, amelyre a vállalatoknak stratégiai szinten kell reagálniuk [12][17]. A folyamatosan változó üzleti környezet – különösen a Covid-19 járvány és a gazdasági válság következtében – új típusú kihívásokat generált, amelyek hatással vannak a fogyasztói magatartásra, az ellátási láncokra és a vállalatok működési modelljeire [3][11]. A külső és belső környezeti tényezők szisztematikus vizsgálata kulcsfontosságúvá vált a fenntartható növekedés és a versenyképesség szempontjából [14]. A vállalatok számára a környezeti változásokhoz való gyors és rugalmas alkalmazkodás képessége a stratégiai menedzsment egyik meghatározó tényezőjévé vált [35]. A szakirodalomban széles körben elfogadott módszerek – mint a PESTEL-elemzés, Porter öt erő modellje, valamint a SWOT-analízis – átfogó keretet biztosítanak a makro- és mikrokörnyezeti, valamint a belső szervezeti tényezők értékelésére [12][17].

A kutatási probléma abból fakad, hogy bár a környezeti tényezők elemzése elméleti szinten széles körben dokumentált, gyakorlati alkalmazásuk kis- és középvállalkozások (KKV-k) körében sokszor ad hoc módon, rendszertelenül, vagy csak részlegesen történik. Különösen igaz ez olyan dinamikusan változó környezetben, ahol a döntéshozóknak gyorsan kell reagálniuk a belső és külső hatásokra, de nem áll rendelkezésükre integrált, adatvezérelt környezeti értékelési gyakorlat.

A kutatás célja, hogy egy konkrét vállalkozás példáján keresztül bemutassa, milyen szerepet tölt be a külső és belső környezeti tényezők szisztematikus elemzése a stratégiai döntéshozatalban. Ennek során a kutatás három elemzési keretrendszer – PESTEL, Porter öt erő modellje és SWOT – gyakorlati alkalmazásával vizsgálja meg, hogyan befolyásolják ezek az elemzések a szervezeti működést és a stratégiai irányok kialakítását.

A kutatás kiemelt kérdései a következők:

- Milyen külső makrogazdasági és iparági tényezők gyakorolnak jelenleg meghatározó hatást a vizsgált vállalat működésére?
- Melyek azok a belső erőforrások, amelyek versenyelőnyt biztosíthatnak a szervezet számára?
- Hogyan támogatja a PESTEL, a Porter-modell és a SWOT-elemzés integrált alkalmazása a stratégiai tervezést?

A vizsgálat célja, hogy a fenti kérdésekre adott válaszok alapján olyan gyakorlati következtetéseket és javaslatokat fogalmazzon meg, amelyek más kis- és középvállalkozások számára is alkalmazhatóak lehetnek hasonló környezeti kihívások esetén.

# 1. A külső és a belső környezet elemzésére szolgáló módszerek

A vállalati környezet elemzése a stratégiai menedzsment alapvető eleme, amely nélkülözhetetlen a tudatos döntéshozatal és a versenyelőny kialakítása szempontjából [8]. A környezeti tényezők vizsgálatára alkalmazott modellek alapvetően két kategóriába sorolhatók: a külső és a belső környezetet elemző megközelítésekre. A külső környezet – beleértve a makro-, iparági és versenykörnyezeti szinteket – folyamatos változásának követése elengedhetetlen a vállalatok számára, mivel ezek a tényezők jelentős hatással bírnak a működés lehetőségeire és kockázataira [16]. A rendszeres környezeti diagnózis lehetővé teszi a proaktív alkalmazkodást, ezáltal a versenyelőny megszerzését és megtartását [8]. A belső környezet elemzése szintén kulcsfontosságú, hiszen feltárja a szervezeti erőforrásokat, kompetenciákat és gyengeségeket. E módszerek segítségével azonosítható, hogy a vállalat milyen módon különbözik versenytársaitól, és hogyan képes meglévő kapacitásait stratégiai előnnyé formálni [5].

## 1.1. PESTEL elemzés

A külső környezet elemzése során a szervezeteknek első lépésben azt kell eldönteniük, hogy melyik szegmensekről kívánnak információt nyerni: vizsgálhatnak olyan szegmenst, amely valamilyen szempontból fontos az adott szervezet számára, valamint olyat is, ami hatással van a szervezet működésére. A szegmens kiválasztását követően a szervezetnek azokat a tényezőket kell megvizsgálnia, amelyek jelenleg a leginkább hatással vannak a működésére. Az elemzés során ezen tényezők, a tényezők hatásai, valamint a tényezők és a szervezetek közötti kapcsolatok kerülnek vizsgálatra, és mindezek alapján tudja meghatározni a szervezet az adott szegmensben uralkodó trendeket [37].

A PESTEL elemzés során a szervezetek hat tényezőcsoportot vizsgálnak: a politikai tényezőket, a gazdasági tényezőket, a társadalmi tényezőket, a technológiai tényezőket, a környezeti tényezőket, valamint a jogi tényezőket [18]. A PESTEL-elemzés tehát egy strukturált makrokörnyezeti vizsgálati eszköz, amelyet eredetileg Aguilar (1967) [1] dolgozott ki PEST-modellként, és amelyet később a környezeti és jogi tényezőkkel kiegészítve alakítottak át a ma is használt formájára. A módszer jelentős előnye, hogy segíti a vállalatokat a külső környezeti trendek korai azonosításában, valamint támogatja a hosszú távú stratégiai tervezést [19].

## 1.2. Porter öt erő modellje

A mikrokörnyezet elemzésére széles körben elterjedt modell Porter öt erő modellje, melyet 1979-ben alkotott meg Porter. Az elemzés öt elem, úgynevezett öt erő köré épül, amelyek egyrészt a stratégiát, másrészt pedig az adott vállalkozás működését is nagyban meghatározzák. Az elemzés információt ad az adott iparágban található verseny erősségéről, az iparág profitabilitásáról, valamint vonzerejéről is [36]. A modell révén nyert információ segít megkülönböztetni az adott vállalkozást a versenytársaitól, ugyanis megmutatja a versenyelőnyeit, illetve hátrányait is. Az erők közé tartoznak az új belépők, a helyettesítő termékek, a vevők és szállítók alkupozíciója, valamint a meglévő versenytársak közötti verseny vizsgálata [2]. A Porter-modell előnye, hogy részletes és strukturált képet ad az iparági

versenykörnyezet dinamikájáról, lehetővé téve a vállalatok számára a stratégiai pozicionálás megalapozását, valamint a hosszú távú versenyképesség értékelését [13].

### 1.3. SWOT analízis

A környezeti és szervezeti tényezők vizsgálatára gyakran alkalmazott elemzési módszer a SWOT-analízis, amely a szervezet belső adottságairól, valamint a külső környezetben rejlő lehetőségekről és kockázatokról nyújt strukturált áttekintést. Elkészítése révén a vállalkozás csökkenteni tudja a kockázatokat és rugalmasan tud reagálni a lehetőségekre, a képességeire építve. Az elemzés elnevezése a négy vizsgált terület angol nevének első betűjéből származik: s, mint strengths (erősségek), w, mint weaknesses (gyengeségek), o, mint opportunities (lehetőségek), valamint t, mint threats (veszélyek). Az erősségekre és a gyengeségekre a vállalkozás hatni tud, ezért fontos, hogy az erősségek körét tovább bővítse, valamint azokra támaszkodjon, valamint a gyengeségek számát csökkentse. A lehetőségeket és a veszélyeket nem tudja befolyásolni a vállalkozás, csak arra van lehetősége, hogy reagáljon rájuk – ezért fontos, hogy tisztában legyen azzal, hogy mi várható, mert így tud megfelelően felkészülni [2].

## 2. Anyag és módszer

### 2.1. A vizsgált vállalat rövid bemutatása

A debreceni székhelyű vállalkozás egy 1980-ban alapított multinacionális vállalat leányvállalata, amely több országban, köztük Hollandiában, Spanyolországban, Olaszországban, Lengyelországban, Kínában, Törökországban, az Egyesült Államokban, Kanadában és az Egyesült Királyságban is rendelkezik telephelyekkel. A cég fő profilja hardveralkatrészek, automatizálási rendszerek, panelek és hardvermegoldások biztosítása lakossági és ipari felső ajtókhöz. A vállalat stratégiájának középpontjában az ügyfelek piaci lehetőségeinek támogatása áll, különös tekintettel a független, helyi vagy regionális ajtógyártókra.

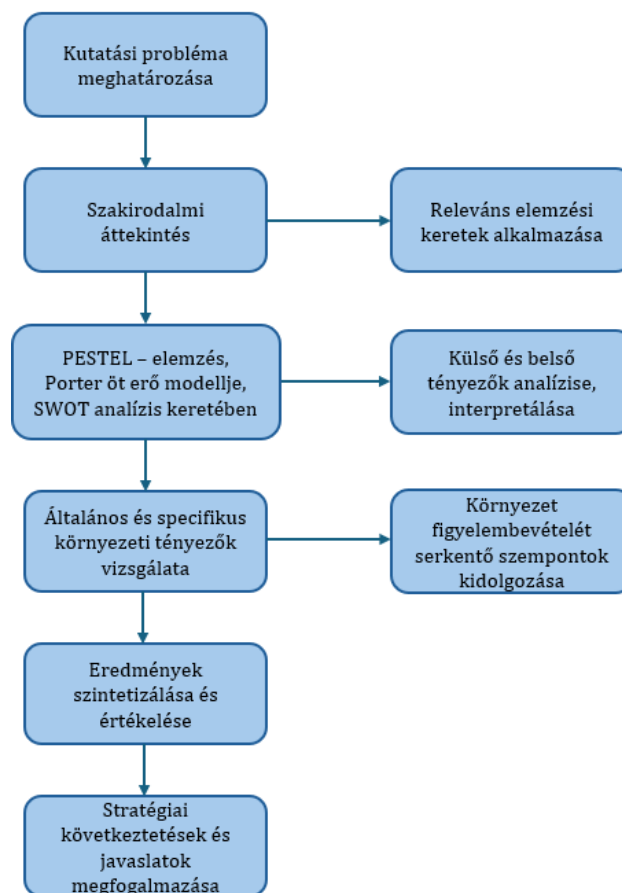
A vállalat célja, hogy versenyképes ajtómegoldásokat kínáljon partnereinek. Fő kompetenciái nemcsak a termékek és rendszerek tervezésében és minőségében rejlenek, hanem az ellátási lánc hatékony működtetésében is. A cég gyártó- és raktárüzemei világszerte több helyszínen működnek, lehetővé téve a gyors szállítást és a megbízható logisztikai folyamatokat. Magyarországon a vállalat 2015-ben nyitott egy korszerű, 15.000 négyzetméteres gyártóüzemet Debrecenben, amely raktár-, termelési és irodai egységekből áll. A hazai gyártási tevékenység magában foglalja többek között a torziós rugók tekercselését, rugós összeszerelést, pályák formázását és ipari, valamint lakossági hardverkészletek összeállítását.

A vállalat üzleti stratégiája a „közel a vásárlóhoz” elvre épül, amelynek keretében helyi raktárak és értékesítési csapatok segítségével támogatják ügyfeleiket, hogy sikeresen versenyezzenek saját piacukon. Magyarországon és a környező országokban működő helyi értékesítési csapat közvetlen kapcsolatot biztosít a régió ügyfeleivel. A vállalkozást 2001 februárjában alapították, fő tevékenysége a fém épületelemek gyártása. 2021-ben a cég bevétele 47,5 millió euró volt, 2023 áprilisában pedig 210 alkalmazottal működött. A cégvezetés négy főből áll, míg a tulajdonosok száma kettő [7].

## 2.2. A kutatás folyamata

A tudományos kutatás célja, hogy módszeres, rendszerszemléletű megközelítéssel keresztül megbízható, általánosítható tudást hozzon létre az adott szakterületen. A kutatás folyamata jól strukturált lépésekre bontható, melyek sorrendje és tartalma szoros összefüggést mutat a kutatás céljaival és jellegével. A tudományos vizsgálódás során a kutató a probléma pontos megfogalmazását követően kutatási kérdéseket és célokat határoz meg, majd a megfelelő módszertan kiválasztása után adatokat gyűjt, azokat feldolgozza, elemzi, és végül az eredményeket rendszerezetten, mások számára is elérhető módon teszi közzé [6].

Jelen kutatás célja egy konkrét vállalat esettanulmányán keresztül a stratégiai döntéshozatalt támogató külső és belső környezeti tényezők strukturált elemzése. A vizsgálat három elismert módszert – a PESTEL-elemzést, Porter öt erő modelljét és a SWOT-analízist – alkalmazza a környezeti hatások feltárására. A kutatási probléma abból fakad, hogy a kis- és középvállalkozások körében a környezetértékelés gyakran rendszertelen, ami korlátozza a tudatos, adatvezérelt stratégiaalkotást. A kutatási folyamat – a problémafeltárástól az eredmények értelmezéséig – lépésről lépésre került felépítésre, a Boncz által ismertetett kutatómódszertani modell logikáját követve [6]. A kutatás szakaszait és módszertani keretét az 1. ábra szemlélteti.



1. ábra: A kutatás folyamata

Forrás: Saját szerkesztés

## 2.3. A kutatás módszerei

A szervezetek hosszú távú eredményességének és piaci pozíciójuk megerősítésének egyik alapvető feltétele a működésüket befolyásoló strukturális és környezeti adottságok átfogó feltárása. Az ilyen típusú elemzések révén azonosíthatók azok a meghatározó hatások, amelyek befolyásolják a vállalati működés hatékonyságát, valamint hozzájárulnak a tudatos, előrelátó tervezéshez és az adaptív vezetési gyakorlat kialakításához. Ennek érdekében többféle adatgyűjtési módszert alkalmaztam, amely két fő célt szolgált: egyrészt a témához kapcsolódó elméleti háttér bemutatását, másrészt a vizsgált vállalkozás külső és belső környezeti elemzésének elvégzését. A szakirodalmi áttekintés során ismertetésre kerültek a külső és belső környezet elemzésére alkalmazható módszerek, amelyek segítik a vállalatok stratégiai döntéshozatalát és versenyképességük fenntartását.

A kutatás elméleti megalapozását hazai és nemzetközi szakkönyvek, valamint releváns tudományos publikációk alapján készült szakirodalmi áttekintés biztosította. A legújabb szakirodalom is alátámasztja a strukturált, mátrixalapú stratégiai elemzési eszközök – mint a SWOT, PESTEL vagy QSPM – gyakorlati alkalmazásának fontosságát a döntéstámogatásban [9]. A vizsgált vállalkozás külső környezeti elemzése elsősorban hivatalos statisztikai forrásokra, különösen a Központi Statisztikai Hivatal (KSH) adataira épült. A belső környezet feltérképezéséhez a vállalat rendelkezésre bocsátott belső dokumentumai, működési sajátosságai és üzleti stratégiái szolgáltak primer forrásként. A kutatás kvalitatív elemekkel is kiegészült, különös tekintettel az ügyfélkapcsolati gyakorlatokra, a digitális jelenlét minőségére, valamint a szervezeti kommunikáció működésére. Módszertani szempontból a vizsgálatot a kutatási kérdések mentén strukturált modellalkalmazás keretében végeztem, amely három, a stratégiai menedzsment területén elismert elemzési módszer integrált alkalmazására épült. Ezek a modellek lehetőséget adtak a környezeti tényezők komplex értelmezésére és stratégiai szempontú kiértékelésére, támogatva ezzel az üzleti döntéshozatalt és a jövőbeli fejlesztési irányok kijelölését.

## 3. Eredmények és azok értékelése

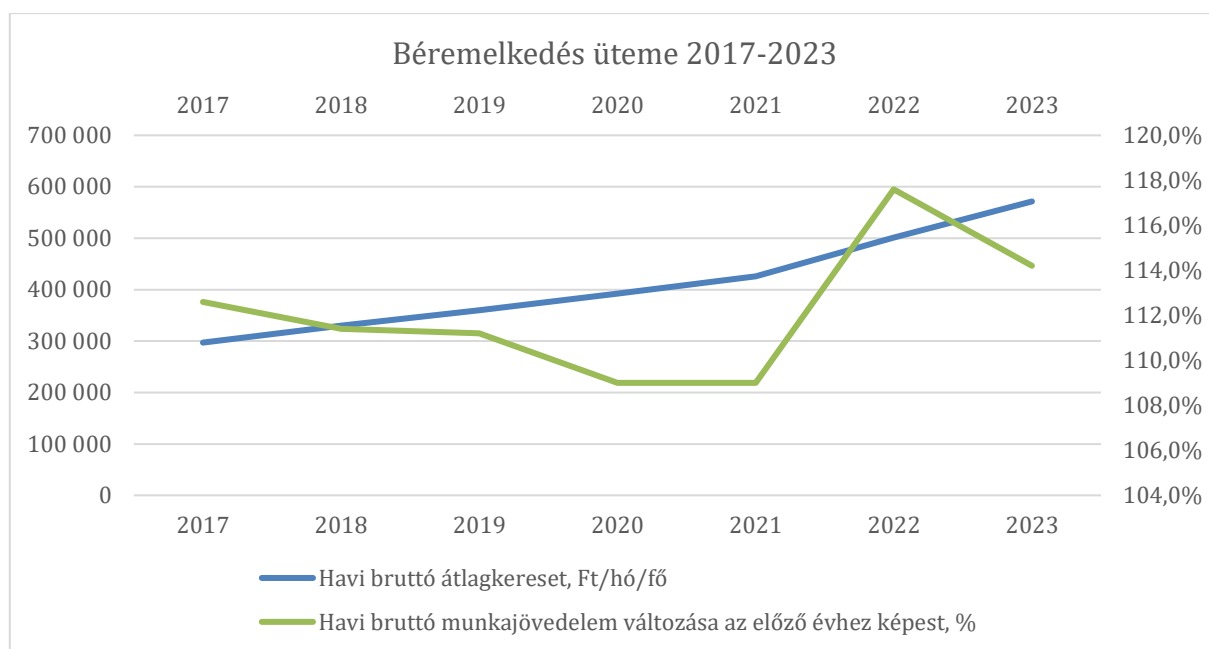
A következő fejezet a kutatás során alkalmazott módszertani keretek mentén feltárt empirikus eredményeket mutatja be, kiemelve a vizsgált vállalkozás külső és belső környezeti tényezőinek hatását a működésére, valamint ezek stratégiai jelentőségét. Az elemzések értelmezése révén alapot teremt a vállalati döntéshozatal támogatásához és a jövőbeli fejlesztési irányok kijelöléséhez.

### 3.1. A vállalat PESTEL elemzésének összefoglalása

A vállalkozás makrokörnyezeti tényezőinek vizsgálatához a PESTEL-elemzést alkalmaztam, amely segít rendszerezni a politikai, gazdasági, társadalmi, technológiai, környezeti és jogi hatásokat. A modell célja a vállalat működésére, fejlődésére és stratégiájára ható tényezők azonosítása. Az alábbiakban összegzem a releváns tényezőket kategóriánként, a PESTEL-logika szerint.

A vállalkozás Magyarországon működik, ezért a politikai tényezők – valamint a PESTEL elemzés egyéb tényezőinek vizsgálatát – a hazai piac vonatkozásában készítem el. Fontos azonban megemlíteni, hogy a hazánkban található vállalkozás kiterjedt nemzetközi kapcsolatokkal rendelkezik, ugyanis vevőinek többsége külföldön található, ezért figyelemmel kell lenni az egyes országok tényezőinek jellemzőire is.

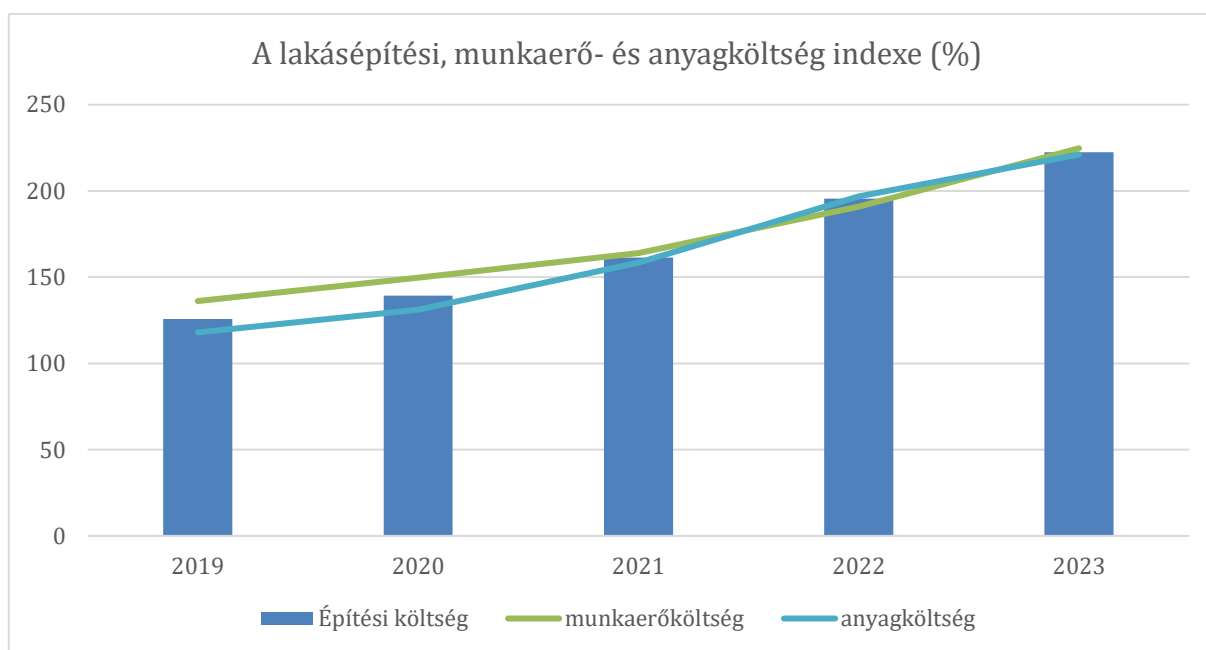
- Politikai tényezők:** A vizsgált vállalkozás – egy nemzetközi hátterű, garázs- és ipari kaputechnológiák gyártására és forgalmazására specializálódott debreceni székhelyű leányvállalat – működését jelentős mértékben befolyásolják a regionális politikai és gazdasági stabilitási viszonyok. A cég elsősorban a közép-kelet-európai régióra fókuszál: ügyfélkörének túlnyomó többsége Magyarországról, Csehországból, Horvátországból, Ausztriából és Romániából származik, de emellett több más környező ország vállalatai is jelen vannak a megrendelői között. A vállalat exportorientált működési modellje szorosan összefonódik az Európai Unión belüli gazdasági integrációval, különös tekintettel az áruk szabad áramlására és a belső piaci szabályozások harmonizációjára. A vámmentesség, az egységes műszaki előírások és a logisztikai akadályok minimális szintje alapvető működési feltételeket jelentenek a vállalkozás számára. Ennek megfelelően bármilyen politikai instabilitás, protekcionista kereskedelempolitikai fordulat vagy az uniós gazdaságpolitika szigorodása komoly üzleti kockázatot jelentene a cég számára. A vállalat számára emellett versenyelőnyt biztosítanak a magyar kormány által a keleti régiókban alkalmazott iparfejlesztési és beruházásösztönző intézkedések, amelyek hozzájárultak a működés helyszínéül szolgáló ipari infrastruktúra kiépítéséhez, valamint támogatták a termelési kapacitás bővítését és a munkaerőpiaci alkalmazkodást. Az elmúlt években a régióban megvalósuló állami és önkormányzati beruházások – például az ipari parkok fejlesztése, közlekedési hálózatok bővítése és a képzett munkaerő elérhetőségének javítása – közvetetten szintén hozzájárultak a vállalat logisztikai és ellátási hatékonyságához. A cég számára kulcsfontosságú, hogy a politikai környezet kiszámítható és vállalkozásbarát maradjon, különösen a versenyképes termelés és a gyors szállítás fenntartása érdekében. A politikai és szabályozási tényezők tehát nemcsak az általános üzleti környezetet határozzák meg, hanem közvetlenül hatással vannak a vállalat napi működésére, valamint regionális versenyképességére is.
- Gazdasági tényezők:** A vizsgált vállalat működésére jelentős hatást gyakorolnak a magyar és regionális gazdasági folyamatok, különös tekintettel az ipari termelési volumenre, a beruházási hajlandóságra, valamint az építőipar állapotára. A vállalat piaci kereslete ugyanis szorosan összefügg olyan reálgazdasági fejleményekkel, mint az új építésű ingatlanprojektek volumene, a logisztikai beruházások dinamikája és a gyártókapacitások bővítése – mind Magyarországon, mind a közép-kelet-európai régióban. Az elmúlt évek során az államháztartási hiányt tekintve pozitív változásokat láthatunk, emellett az államadósság GDP-hez viszonyított aránya is évről évre csökkent 2011 és 2019 között, azonban a koronavírus járvány megjelenésének évében jelentősen emelkedett: a 2019-es évi 65,5%-ról 80,1%-ra nőtt [21]. Az államháztartási hiány és az államadósság mértékének változása közvetetten befolyásolta a beruházási támogatások elérhetőségét, valamint a vállalati szféra likviditási lehetőségeit. A pandémia gazdasági hatásai – elsősorban a nyersanyagárak emelkedése, az ellátási láncok zavarai és a kivitelezések késése – időszakosan visszavetették az ipari kapurendszerek iránti keresletet, különösen 2020 és 2021 során [33]. A munkanélküliségi ráta vizsgálata is a gazdasági tényezők közé tartozik. A rendszerváltást követően megugrott a munkanélküliségi ráta, azonban az azóta eltelt időszakban csökkenés volt megfigyelhető 2019-ig. A koronavírus a munkanélküliek számának alakulására is negatívan hatott, azonban a koronavírus hatásainak elmúlásával már 2022 elejétől újra csökkenni kezdett, és amíg év elején 4,2%-os volt hazánkban, addigra novemberben már 3,8%-os. A munkanélküliségi ráta a 15 és 24 év közöttiek körében volt a legmagasabb, 10,9%-os, a 25 és 54 évesek körében 3,4%-os, míg az 55 és 74 évesek körében 3,8%-os [23], ugyanakkor a munkaerőpiaci verseny élesedése béremelési nyomást gyakorol a vállalat működésére, amely közép- és hosszú távon hatással lehet a jövedelmezőségre. 2017-ben a bruttó átlagkereset 297 017 forint volt, míg 2018-ban 329 943 forint, ami 11,1%-os növekedést jelentett. 2023-ban a teljes munkaidőben alkalmazásban állók havi bruttó átlagkeresete nominálisan 14,2%-kal haladta meg az egy évvel korábbit. [26][27] Ez a tendencia érezhető nyomást gyakorol a vállalat működésére, különösen a termeléshez szükséges tapasztalt dolgozók toborzása és megtartása terén. A béremelkedés ütemét a 2. ábra szemlélteti.



2. ábra: Béremelkedés üteme 2017 és 2023 között

Forrás: Saját szerkesztés

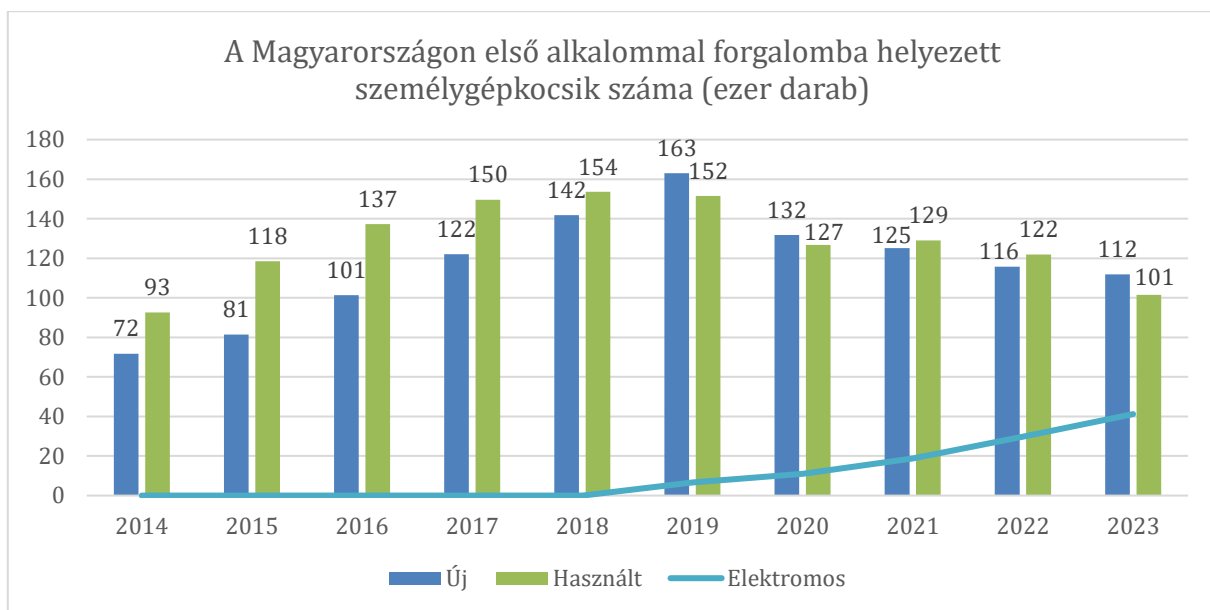
A vállalatnak ezen kívül a nyersanyagok – például fém és műanyag alapanyagok – világpiaci árának volatilitásával is számolnia kell, amely az elmúlt években az ellátási láncok akadozása és a geopolitikai feszültségek (pl. az orosz-ukrán háború) következtében jelentősen növekedett. A költségoldali instabilitásra a cégnek dinamikusan frissített árazási és készletezési stratégiákkal, alternatív beszállítók bevonásával, valamint a raktárkészletek tudatosabb menedzselésével kell reagálnia. A gazdasági elemzést tovább lehetne mélyíteni az építőanyagárak és a beruházási árindex (pl. A lakásépítési, munkaerő- és anyagköltség index negyedévenként) [22][28] alakulásának bevonásával, mivel ezek közvetlenül befolyásolják a kivitelezési árakat, így közvetve a vállalat termékei iránti keresletet is. Az építőipari költségindexről az adatokat a 3. ábra mutatja be.



3. ábra: A lakásépítési, munkaerő- és anyagköltség indexe 2019 és 2023 között

Forrás: Saját szerkesztés

- Társadalmi tényezők: A vállalat termékportfóliójában lakossági garázskapuk és azok automatizálási rendszerei is megtalálhatók, amelyeket jellemzően ajtógyártó és kivitelező vállalkozásokon keresztül értékesítenek a végfelhasználók számára. Bár közvetlen vevői partnerei döntően B2B szereplők, a végső keresletet jelentős mértékben befolyásolják a társadalmi-gazdasági folyamatok, különösen a lakosság életszínvonalának változásai. A KSH "A háztartások életszínvonala" című elemzésében kimutatta, hogy hazánkban javult az életszínvonal, még a 2023-as évben is. A növekedési ütem eltérését a jövedelmek összetételének átrendeződése magyarázza. Noha 2023-ban a fogyasztói árindex 17,6%-os emelkedést mutatott, a reáljövedelmek 3,6%-os visszaesést szenvedtek el. Ugyanakkor a nettó jövedelmek vásárlóereje 2023-ban még így is 38,5%-kal haladta meg a 2015-ös bázisértéket. [24] A koronavírus hatására az emberek több időt töltöttek otthonaikban a kijárási korlátozások következtében, és többen döntöttek az otthonuk felújítása mellett. A felújítási kedv még mindig tart, ami várhatóan a garázskapuk és személybejáró rendszerek iránti igény növekedésével is jár [34]. A vállalat termékei iránti keresletet emellett befolyásolja a gépkocsi-tulajdonlási trend is. Magyarországon a személygépkocsi-állomány 2014 és 2022 között kb. 34,4%-kal nőtt: 2014-ben 317 autó jutott ezer főre, míg 2022-re ez az arány elérte a 426-ot. [29] Ez a bővülés a garázskapuk iránti kereslet közvetett indikátoraként értelmezhető. Ugyanakkor, 2023-ban tovább mérséklődött Magyarországon az első alkalommal forgalomba helyezett személygépkocsik száma. [30] A visszaesés egyaránt érintette az új és a használt autók regisztrációját: előbbiek esetében legutóbb 2016-ban, utóbbiaknál pedig 2014-ben volt alacsonyabb a forgalomba helyezések volumene. Ezzel szemben az elektromos meghajtású személygépkocsik állománya továbbra is dinamikusan bővült – 2023 végére 38%-kal haladta meg az előző év végének értékét. [25] A Magyarországon első alkalommal forgalomba helyezett személygépkocsik számának alakulását a 4. ábra szemlélteti. Amennyiben az új és használt járművek első forgalomba helyezéseinek száma hosszabb távon is csökkenő tendenciát mutat, az a jövőben a lakossági gépjárműtárolás iránti igények mérséklődését eredményezheti, ami közvetetten a garázskapuk iránti kereslet csökkenését is előidézhetheti.



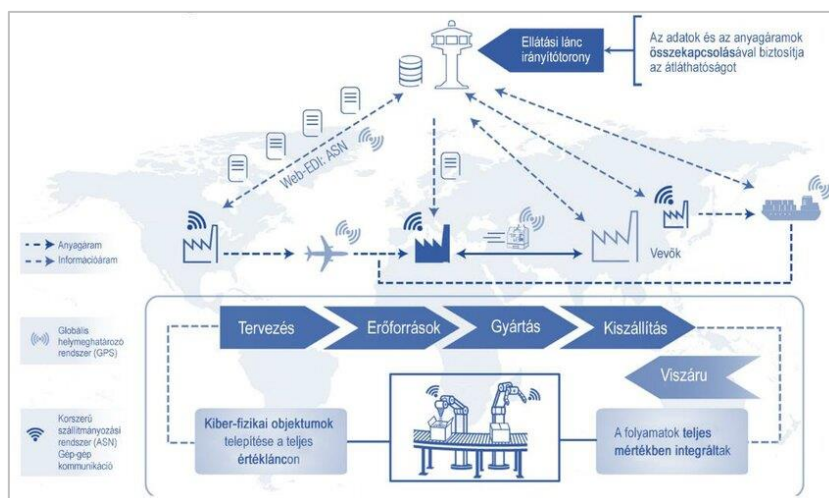
4. ábra: A Magyarországon első alkalommal forgalomba helyezett személygépkocsik száma 2014 és 2023 között

Forrás: Saját szerkesztés

Hasonlóan meghatározó tényező az új építések volumene. A kiadott lakásépítési engedélyek száma 2014 és 2019 között jelentősen nőtt (9633-ról 35 123-ra), majd enyhe visszaesés következett. 2023-ban mintegy 21 501 új lakóépületre adtak ki engedélyt. A nem lakóépületek esetében 2023-ban 4000 körül mozgott az új engedélyek száma. Mindkét adat arra utal, hogy a kivitelezési és építési piac továbbra is aktív, és ezzel összefüggésben a vállalat által kínált kaputechnikai megoldások iránt

is stabil kereslet mutatkozik. [31] A társadalmi tényezők vizsgálata tehát a jövőbeni piaci lehetőségek felmérése szempontjából kulcsfontosságú. A vállalat számára különösen lényeges nyomon követni a háztartások rendelkezésre álló jövedelmének, a lakásépítési engedélyek és a gépjármű-állomány alakulásának trendjeit, mivel ezek közvetlenül befolyásolják a lakossági szegmensben jelentkező megrendeléseket.

- **Technológiai tényezők:** Hazánkban fejlett az infrastruktúra, és a kutatás-fejlesztés, az automatizáció a szektorok többségében elterjedtebb [10]. A magyar gazdaság technológiai fejlődése az elmúlt években számottevő előrelépést mutatott, különösen az ipari digitalizáció, az automatizált gyártástechnológiák és az Ipar 4.0 alapelveinek alkalmazása terén. [32] A vizsgált vállalat esetében is fontos szerepet játszanak a technológiai tényezők, a termékeiket, szolgáltatásaikat a legújabb fejlesztéseket alapul véve kínálják a vevőiknek. A magyarországi leányvállalat a nemzetközi anyavállalat fejlesztési stratégiájához igazodva követi a szektorban elérhető legújabb technológiai megoldásokat, különösen az automatizált garázs- és ipari kapurendszerek, valamint azok elektronikai és szoftveres vezérlései tekintetében. A hazai gyártóüzem – amely 15.000 négyzetméteres kapacitással működik Debrecenben – korszerű gépparkkal és automatizált gyártósorokkal rendelkezik, ami lehetővé teszi az egyedi vevői igényekhez igazított, nagyfokú testreszabhatóságot biztosító megoldások előállítását. A vállalat partnerei részéről az elmúlt években egyre fokozottabb elvárásként jelentkezik a technológiai innovációk integrálása, különösen az energiatakarékos és fenntartható működésű rendszerek vonatkozásában. Ez a tendencia kiterjed olyan fejlesztésekre is, mint a távolról vezérelhető, okoseszközökkel integrálható kapunyitó rendszerek, a felhőalapú karbantartásfigyelés, illetve a napelemmel vagy energiatakarékos hajtással működő megoldások. Az ilyen típusú fejlesztések nemcsak a fenntarthatóságot és az alacsony energiaigényű működést támogatják, hanem az okosotthon-megoldásokkal való kompatibilitás iránti kereslet növekedésére is válaszolnak. [20] Mindez a vállalat számára folyamatos fejlesztési és alkalmazkodási kényszert jelent, amely a versenyképesség megőrzésének egyik kulcseleme. A technológiai fejlődés emellett szoros kapcsolatban áll a vállalat ellátási láncának hatékonyságával is. A debreceni üzem működését támogató digitális rendszerek – például az ERP-integráció, az automatizált raktárkezelés vagy az online rendeléskövetés – lehetővé teszik a készletek optimalizálását, a szállítási határidők pontosabb betartását és a gyártási folyamatok zökkenőmentes összehangolását. Mivel a vállalat számos közép- és kelet-európai országba szállít termékeket, a megbízható és technológiailag támogatott ellátási láncstruktúra elengedhetetlen a határidőre történő teljesítéshez, valamint a vevői elvárásoknak való gyors reagáláshoz. Az ellátási láncok alapvető struktúráját az 5. ábra illusztrálja. Mindezek alapján megállapítható, hogy a technológiai tényezők nem csupán támogatják a vállalat működését, hanem annak stratégiai versenyelőnyét is jelentik a közép-kelet-európai régió ipari és lakossági ajtómegoldásokat kínáló piacán.



5. ábra: Ellátási láncok alapvető struktúrája

Forrás: [4]

- **Környezeti tényezők:** A fogyasztóknak, valamint az egyes országok számára is egyre fontosabbá válik a környezetvédelem és a fenntarthatóság. A Kft. által kínált termékek – különösen az ipari és lakossági garázskapuk, valamint az azokhoz kapcsolódó automatizálási rendszerek – gyártása, csomagolása és szállítása jelentős környezeti terheléssel járhat. Mivel a vállalat több közép-kelet-európai országba is exportál, ezért a szállítási útvonalak optimalizálása és a környezetkímélő logisztikai megoldások alkalmazása kiemelt jelentőséggel bír a fenntartható működés szempontjából. A vállalkozás felismerte a fenntarthatósági elvárások erősödését, és ennek megfelelően lépéseket tesz a környezetbarát technológiák integrálása felé. A debreceni gyártóegységben fokozatosan vezetik be az energiahatékony gyártási folyamatokat, illetve törekednek az újrahasznosítható anyagok arányának növelésére. Emellett a vállalat belső irányelvei között megjelenik a szelektív hulladékgyűjtés, a csomagolóanyagok csökkentése, valamint a karbonlábnyom mérésére és csökkentésére irányuló kezdeményezések előkészítése is. A környezeti felelősségvállalás nemcsak piaci elvárásként jelenik meg, hanem a cég hosszú távú versenyképességének is egyik kulcstényezője.
- **Jogi tényezők:** A vállalkozás működését számos jogi előírás befolyásolja, amelyek betartása elengedhetetlen a zavartalan és szabályos üzleti tevékenység biztosításához. Figyelembe kell venni a biztonságtechnikai előírásokat – különös tekintettel a garázskapuk és ipari ajtók üzembe helyezésére és működtetésére vonatkozó EU-s szabályozásokra –, valamint a működéshez szükséges engedélyek, tanúsítványok meglétét. A cég által gyártott és forgalmazott termékek rendelkeznek a CE-jelöléssel, amely igazolja, hogy a termék megfelel az Európai Unió vonatkozó irányelveinek, többek között a gépek biztonságára és a felhasználók védelmére vonatkozóan. Továbbá a vállalatnak alkalmazkodnia kell a fogyasztóvédelmi, adatvédelmi és munkajogi előírásokhoz is – mind Magyarországon, mind azon országokban, ahová exportál (pl. Ausztria, Románia, Horvátország). Különös jelentősége van az iparági szabályozásoknak és az egyes országok eltérő műszaki előírásainak, mivel ezek befolyásolhatják a termékek piacképességét és értékesítési feltételeit. A multinacionális háttérrel rendelkező vállalat belső megfelelőségi rendszere biztosítja, hogy a gyártási és értékesítési folyamatok megfeleljenek a nemzetközi és helyi szabályozásoknak egyaránt.

Összességében tehát a politikai tényezők kedveznek a vállalkozás működésének: stabil a kormány, lényeges változások nem várhatók, míg az Európai Unión belül biztosított az áruk szabad áramlása. A gazdasági tényezőket tekintve a Covid-19 hatása, valamint a jelenlegi gazdasági válság is kihívást jelent a cég számára. A társadalmi tényezők pozitív hatással vannak a vállalkozásra: a felújítási kedv várhatóan a garázskapuk iránti igény növekedését hozza magával. A technológiai tényezők is támogatják a céget, míg a környezeti tényezők kapcsán arra kell figyelniük, hogy mind a fenntarthatósággal és a környezetvédelemmel kapcsolatos elvárásoknak megfeleljenek.

### 3.2. A Porter-féle öt erő modell eredményeinek ismertetése

A modell alkalmazásával öt versenykörnyezeti tényező került részletes vizsgálatra, amelyek együttesen határozzák meg az iparági verseny intenzitását, a vállalat stratégiai mozgásterét, valamint a piacra lépés vagy annak fenntartása során jelentkező kihívásokat és lehetőségeket. Az alábbiakban a Porter-modell öt dimenziója mentén kerülnek bemutatásra a vizsgálat eredményei, az adott vállalat piaci környezetére vonatkoztatva.

- **Új belépők fenyegetése:** A belépési korlátok az ipari kapu- és garázskapu-piacon jelentősek, különösen a nemzetközi beszállítói láncokat kiszolgáló, komplex rendszereket gyártó vállalatok esetében. A vizsgált vállalkozás – mint egy nemzetközi háttérrel rendelkező cég magyarországi leányvállalata – olyan vertikálisan integrált gyártási és logisztikai infrastruktúrával rendelkezik, amelyet új piaci szereplők csak hosszú idő és jelentős tőkeberuházás árán tudnának kiépíteni. A

debreceni gyártóegység technológiai felszereltsége, mérete, valamint a különböző országokba történő gyors szállításra alkalmas logisztikai rendszer szintén magas piacra lépési küszöböt jelent. Emellett a vállalat vevőkörét jellemzően hosszú távon együttműködő, B2B partnerek, amelyek évente ismétlődő rendelések révén biztosítják az állandó értékesítési volumen fenntartását. A magas szintű vevői lojalitás tovább csökkenti a potenciális új belépők esélyeit, mivel nem csupán az ár, hanem a megbízhatóság, a termékminőség és a folyamatos technikai támogatás is meghatározó szerepet játszik a partneri kapcsolatokban. Mindezek alapján megállapítható, hogy a vizsgált piacon az új belépők fenyegetése alacsony, különösen a nemzetközi szállítási képességgel és fejlett gyártástechnológiával nem rendelkező szereplők esetében.

- **Helyettesítő termékek fenyegetése:** Mind a lakossági garázskapuk, mind pedig az ipari felső ajtók esetén nem igazán beszélhetünk helyettesítő termékekről, legfeljebb nem automatizált megoldásokról. Ebben az esetben a helyettesítő termékhez való hozzájutás költsége alacsonyabb, azonban az ügyfelek az automatizált megoldásokat részesítik előnyben, ezért esetükben a helyettesítő termékek iránt nincs igény. Amennyiben innováció hatására új helyettesítő termékek jelennek meg, melyek esetén mind a hozzájutás, mind pedig a váltás költsége jóval kedvezőbb, akkor kell számolni a helyettesítő termékek fenyegetésével, ez ugyanis jelen helyzetben alacsony.
- **Vásárlók alkupozíciója:** A vizsgált Kft. vállalati ügyfelekkel rendelkezik, szám szerint 85 aktív ügyfelük van, akik közül 74 vásárol havi szinten. A vállalkozás nagy figyelmet fordít az ügyfelekkel történő hosszútávú együttműködés kialakítására, és figyelembe veszik a vevők elvárásait az együttműködés során. A helyettesítő termékek száma rendkívül alacsony, ugyanakkor a vevők nagy tételben vásárolnak. Mindezek alapján összességében közepes a vásárlók alkupozíciója az aktív ügyfelek tekintetében. Új ügyfelek esetén még alacsonyabb az alkupozíció.
- **Szállítók alkuereje:** A vállalat 2015-ben megnyitott, 15.000 négyzetméteres debreceni gyártóüzeme stratégiai fordulópontot jelentett az ellátási lánc szempontjából, mivel számos kulcskomponenst – például torziós rugókat, pályarendszereket és hardverkészleteket – immár helyben állítanak elő. Ez a vertikális integráció érdemben mérsékelte a külső beszállítóktól való függést, növelve a rugalmasságot a kereslet változásaira és a szállítási zavarokra való reagálásban. A cég több párhuzamos beszállítói csatornát is fenntart, főként európai partnerekkel, ami tovább erősíti az ellátási biztonságot és csökkenti a kockázati kitettséget. A hosszú távú partnerkapcsolatokat jellemzően keretszerződések szabályozzák, amelyek lehetővé teszik a volumenalapú kedvezmények és alkupozíciós előnyök kihasználását. Mindezek eredményeként a szállítók alkuereje alacsonynak minősíthető, amelyhez a saját gyártási háttér és a tudatos, földrajzilag diverzifikált beszerzési stratégia egyaránt hozzájárul.
- **A piacon lévő verseny erőssége:** A piacon erős a verseny, több multinacionális és helyi vállalat is kínálja a saját termékeit a fogyasztóknak mind a garázskapu termékek, mind pedig az ipari kapu termékek piacán. A vállalat által kiszolgált szegmensekben – különösen a garázskapuk és ipari kapurendszerek piacán – intenzív a verseny, amit több nemzetközi szereplő jelenléte is erősít. Magyarországon és a környező országokban jelen vannak olyan nagy múltú versenytársak, mint például a Hörmann, DOCO, Canimex vagy a ConDoor amelyek szintén teljes körű megoldásokat kínálnak az automatizált nyílászárók piacán. Emellett több kisebb, lokális gyártó és forgalmazó is aktív, akik gyakran árral versenyeznek, rugalmas helyi kiszolgálást ígérve. A verseny különösen az ipari ügyfelekért folyik élesen, ahol a rövid szállítási határidő, a testreszabhatóság és az ár-érték arány kiemelten fontos döntési szempontok. A vizsgált vállalat e kihívásokra a „közel a vásárlóhoz” stratégiával, regionális raktárkapacitással és helyi értékesítési csapattal válaszol, amely egyértelmű versenyelőnyt jelent a nemzetközi, de kevésbé lokális fókuszú versenytársakkal szemben. Mindezek alapján a piaci verseny intenzívnek tekinthető, különösen a közép-kelet-európai régióban, ugyanakkor a vállalat pozíciója stabil, részben a terméksortiment, részben az ügyfélközpontú működés miatt.

Összességében az öt erő közül három esetén alacsony a fenyegetés szintje, ezek az új belépők, a helyettesítő termékek, valamint a szállítók. A meglévő vásárlók alkupozíciója közepes, azonban új ügyfelek esetén még alacsonyabb. A verseny ugyanakkor erős a piacon.

### 3.3. A SWOT analízis eredményeinek ismertetése

A kutatás záró szakaszában a vállalat belső adottságainak és külső környezeti tényezőinek komplex értékelésére a SWOT-analízist alkalmaztam, amely egy strukturált keretrendszerként szolgált az erőforrások, versenyelőnyök, fejlesztési szükségletek, valamint a külső környezetből fakadó lehetőségek és kockázatok azonosítására. [15] A vizsgálat alapját nem csupán szakirodalmi és statisztikai adatok képezték, hanem a vállalat működési dokumentumai, valamint saját kontrolleri tapasztalataim is, amelyek közvetlen betekintést biztosítottak az operatív folyamatokba és ügyfélkapcsolatokba.

Az eredmények azt mutatják, hogy a vállalat jelentős szereplője a garázskapu- és ipari kaputechnológia piacának, különösen a közép-kelet-európai régióban, ahol ügyfélköre főként Magyarországról, Csehországból, Romániából, Horvátországból és Ausztriából tevődik össze. Nemzetközi jelenlétét megerősíti, hogy anyavállalata több kontinensen is aktív. Erősségei közé tartozik a saját, 15 000 m<sup>2</sup>-es debreceni gyártóüzem, ahol számos kulcskomponens – mint például torziós rugók, pályarendszerek, hardverkészletek – helyben készül, ezáltal csökkentve a szállítói kitettséget. Emellett kiemelkedő szakmai tudással rendelkező munkatársak, a folyamatosan elérhető kapcsolattartók, valamint a lokalizált értékesítési stratégia („közel a vásárlóhoz”) szintén hozzájárulnak a versenyelőnyhöz. A vállalat továbbá működtet egy jól bevált hűségprogramot is, amely a rendszeresen visszatérő ügyfelekre fókuszál, elősegítve az ügyfélmegtartást és a hosszú távú kapcsolatok építését.

Azonosított gyengeségként jelentkezik, hogy a közösségi média kommunikáció kizárólag angol nyelven történik, ami korlátozhatja az elérést a nem angolul beszélő célcsoportok körében. Emellett a belső értékesítők válaszkészsége nem minden esetben bizonyult megfelelően gyorsnak vagy pontosnak – a kvalitatív megfigyelések szerint ez elsősorban az információáramlás strukturátlanságából ered. További problémát jelent, hogy a vállalat B2B fókuszú működése miatt a végfelhasználók körében alacsony a márkaismertség, ami csökkentheti a fogyasztói lojalitást, különösen a lakossági szegmensben. A földrajzi értékesítési koncentráció – elsősorban a közép-kelet-európai régióra – szintén gyengeséget jelent, mivel erős piaci kitettséget eredményez a térség gazdasági és politikai ciklikusságára. A digitális marketing eszközök korlátozott alkalmazása miatt a vállalat nem használja ki teljes mértékben az online tér kínálta lehetőségeket a márkaépítés és ügyféltudatosság növelése terén. Emellett a debreceni régióban tapasztalható munkaerő-piaci verseny megnehezíti a szakképzett munkavállalók hosszú távú megtartását, ami fluktuációhoz és növekvő bérköltségekhez vezethet. Végül, bár a vállalat technológiai szinten az anyavállalat fejlesztési stratégiáját követi, az innovációk helyi piacra való gyors adaptációját hátráltathatja a központilag irányított döntéshozatali mechanizmus, ami lassíthatja a reakcióidőt a régió specifikus igényeire.

A lehetőségek tekintetében a vállalat számára kedvező kilátásokat jelent a környezetbarát technológiák iránti növekvő piaci kereslet, valamint az európai uniós és hazai pályázati lehetőségek kiaknázása. Mindezek mellett, az együttműködési lehetőségek más gyártókkal, illetve CSR programok bevezetése szintén pozitívan befolyásolhatják a vállalat társadalmi megítélését.

A legnagyobb külső fenyegetéseket a gazdasági visszaesés, az iparági versenytársak közötti esetleges stratégiai szövetségek, valamint az új technológiák és helyettesítő termékek megjelenése jelenti. A Covid-19 pandémia idején tapasztalt megrendelésszám-csökkenés és az alapanyaghiány okozta nehézségek rávilágítottak arra, hogy a vállalatnak a jövőben is számolnia kell a hasonló rendszerszerű sokkhatásokkal.

| SWOT elemzés   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Belső tényezők | Erősségek                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Gyengeségek                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|                | <ul style="list-style-type: none"> <li>több évtizedes tapasztalat</li> <li>nemzetközi szinten ismert és elismert vállalat</li> <li>a garázskapu termékek piacának meghatározó szereplője</li> <li>az ipari kapu termékek piacának meghatározó szereplője</li> <li>saját gyártóüzem több országban</li> <li>„közel a vásárlóhoz” stratégia révén helyi megoldásokat kínálnak a helyi vevőknek</li> <li>áttekinthető, felhasználóbarát és innovatív weboldal</li> <li>aktív közösségi média jelenlét</li> <li>nagy szaktudású alkalmazottak</li> <li>folyamatosan elérhető kapcsolattartók</li> <li>lojális és elégedett ügyfelek</li> <li>hűségprogram kidolgozása a rendszeresen vásárló aktív ügyfelek részére</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>közösségi média tevékenység angolul zajlik</li> <li>digitális marketing eszközök alacsony kihasználtsága</li> <li>belső értékesítői kapcsolattartók nem tudnak azonnal felkészülni, pontosan válaszolni, amikor az ügyfelek információt kérnek tőlük</li> <li>korlátozott helyi márkaismertség a végfelhasználók körében</li> <li>függőség a közép-kelet-európai piacoktól</li> <li>utánpótlás és szakképzett munkaerő megtartásának nehézségei</li> <li>innovációs visszacsatolási kör lassúsága</li> </ul> |
| Külső tényezők | Lehetőségek                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Veszélyek                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|                | <ul style="list-style-type: none"> <li>környezetbarát technológiák alkalmazása</li> <li>európai uniós pályázatok</li> <li>kormányzati pályázatok</li> <li>terjeszkedés</li> <li>együttműködés más vállalkozásokkal</li> <li>CSR tevékenységek</li> <li>új termékek, szolgáltatások bevezetése</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>intenzívebb piaci verseny</li> <li>gazdasági visszaesés</li> <li>a megrendelések csökkenése</li> <li>állami monopólium megjelenése</li> <li>új technológia megjelenése</li> <li>együttműködés kialakulása a versenytársak között</li> <li>helyettesítő termékek megjelenése</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                       |

6. ábra: SWOT analízis eredményei

Forrás: Saját szerkesztés

Összességében a SWOT-analízis rámutat arra, hogy a vállalat működését megalapozó tényezők – így a régiós jelenlét, a gyártókapacitás, valamint az innovációs képesség – kedvező alapot biztosítanak a további fejlődéshez. A belső erősségek célzott kiaknázásával, különösen a lokalizált értékesítési szemlélet és a technológiai újítások révén, a cég képes lehet a piaci pozíciójának stabilizálására és bővítésére.

A feltárt hiányosságok ugyanakkor egyértelmű fejlesztési lehetőségeket is jelentenek: az információáramlás hatékonyabb szervezése, a digitális csatornák tudatosabb használata és a márkaismertség növelése hozzájárulhat a működés javításához. A külső környezetben azonosított piaci trendek – mint a fenntartható technológiák iránti kereslet vagy a támogatási források elérhetősége – további növekedési potenciált kínálnak, amennyiben ezekre proaktívan és rugalmasan reagál a vállalat. A versenyképesség fenntartásához elengedhetetlen a kockázatok – például a munkaerőpiaci nyomás vagy a régiós gazdasági változékonyság – előrelátó kezelése.

A stratégiai tervezés és a működési területek célirányos fejlesztése révén a vállalat nemcsak megőrizheti jelenlegi pozícióját, hanem új növekedési pályára is léphet.

## 4. Következtetések és javaslatok

A vállalkozások sikerességét nagymértékben befolyásolja a külső és belső környezeti tényezők alapos vizsgálata. A külső és belső környezeti tényezők részletes vizsgálata lehetőséget teremtett a vállalat működését befolyásoló legfontosabb hatások azonosítására, valamint az erősségek és fejlesztendő területek feltérképezésére. Az elvégzett elemzések alapján átfogó kép rajzolódott ki a szervezet jelenlegi helyzetéről, amely alapot biztosít a stratégiai célok pontosabb meghatározásához és a jövőbeni fejlesztési irányok kijelöléséhez. Az alábbiakban összegzem a kutatás során levont legfontosabb következtetéseket, és javaslatokat fogalmazok meg a feltárt eredmények gyakorlati hasznosítására. A belső környezet elemzése során kiemelt figyelmet kapott az ügyfélkapcsolatok és a vállalat versenyképessége, míg a külső tényezők vizsgálata rávilágított a piaci trendekre és a versenyhelyzetre.

A külső és a belső környezet elemzése során megállapítottam, hogy a politikai tényezők stabil hátteret nyújtanak a vállalkozás működéséhez, azonban a gazdasági tényezők jól szemléltetik a Covid-19 negatív hatásait, valamint a jelenlegi gazdasági válság következményeit, és ezen tényezők negatívan hathatnak a vállalkozás működésére. A társadalmi tényezők várhatóan pozitívan hatnak a cég terméke iránti keresletre, míg a technológiai tényezők is elősegítik a működést. Porter öt erő modellje alapján megállapítottam, hogy habár a verseny a piacon erős, azonban a szállítók alkuereje, a helyettesítő termékek fenyegetése, valamint az új belépők fenyegetése is alacsony – továbbá új vevők esetén a vevők alkuereje is, míg a törzsvásárlók esetében már közepes a fenyegetés.

Bár a kutatás részletes képet nyújtott a vállalat belső és külső környezetéről, bizonyos korlátok befolyásolhatták az eredmények általánosíthatóságát és mélységét. A vállalkozás ügyfélkapcsolatainak vizsgálata rávilágított arra, hogy a word-of-mouth marketing jelentős szerepet játszik az új ügyfelek szerzésében, azonban a kutatás elsősorban a meglévő ügyfélkörre fókuszált, így a potenciális ügyfelek elvárásainak és döntéshozatali mechanizmusainak részletesebb feltárása további kutatási lehetőséget jelent. Emellett az ügyfélkommunikáció minőségének elemzése során a belső értékesítési kapcsolattartók fejlesztendő területei azonosításra kerültek, azonban a pontos okok és a hatékony

megoldások kialakítása érdekében érdemes lenne mélyrehatóbb vizsgálatokat végezni a belső folyamatok optimalizálására.

A külső környezet elemzése során a PESTEL- és Porter-elemzés alapján megállapítható, hogy a vállalat stabil politikai és társadalmi háttérrel rendelkezik, azonban a gazdasági kihívások – különösen a Covid-19 járvány és a globális gazdasági válság hatásai – hosszú távon jelentős hatással lehetnek a működésre. A kutatás azonban nem tért ki részletesen az iparágban tapasztalható makrogazdasági trendek hosszabb távú hatásainak modellezésére, amely jövőbeli kutatási irányként szolgálhat. Emellett a versenyhelyzet elemzése feltárta, hogy az új belépők fenyegetése és a beszállítói alkuerő alacsony, azonban a versenytársak közötti együttműködés lehetséges kockázatai mélyebb elemzést igényelnének.

A digitális jelenlét vizsgálata rávilágított arra, hogy a vállalat online felületei elsősorban információforrásként szolgálnak, azonban a weboldalon elérhető tartalmak strukturáltsága és az ügyfelek által keresett információk hozzáférhetősége fejlesztést igényel. Bár a kutatás kimutatta, hogy az ügyfélélmény javításának egyik lehetséges módja az árjegyzékek, termékleírások és használati útmutatók könnyebb elérhetősége lenne, nem vizsgálta részletesen az ügyfelek digitális interakcióinak elemzését és azok hatását a vásárlói döntéshozatalra. Jövőbeli kutatások során érdemes lenne a digitális felületek ügyfélélményre gyakorolt hatását mélyebben feltárni, különös tekintettel az automatizált ügyfélszolgálati megoldások, például chatbotok vagy interaktív felhasználói felületek alkalmazásának lehetőségeire.

Összességében a kutatás számos releváns következtetés levonására adott lehetőséget, azonban a fenti korlátok miatt további vizsgálatok szükségesek annak érdekében, hogy még átfogóbb képet kapjunk a vállalat belső és külső környezeti tényezőiről, valamint azok hosszú távú hatásairól. Az ügyfélkapcsolatok, az árképzési stratégiák, a versenyhelyzet és a digitális jelenlét mélyebb vizsgálata segíthet a vállalatnak abban, hogy még hatékonyabb stratégiákat alakítson ki a fenntartható növekedés és a versenyelőny biztosítása érdekében.

## 5. Összefoglalás

A kutatás célja a szervezet külső és belső környezeti tényezőinek átfogó elemzése volt, valamint ezek hatásának feltárása a vállalat működésére és versenyképességére. A vizsgálat során egyrészt a külső és belső környezeti elemzés elméleti hátterének bemutatására került sor, másrészt egy konkrét vállalkozás példáján keresztül ezek gyakorlati alkalmazása is megvalósult. A kutatás célja volt továbbá olyan megállapítások és javaslatok megfogalmazása, amelyek hozzájárulhatnak a vállalat hatékonyabb stratégiai tervezéséhez és működési folyamatainak optimalizálásához.

A szakirodalmi áttekintés során kiemelt figyelmet kaptak a külső és belső környezet elemzésének módszerei, különös tekintettel a PESTEL-elemzésre, amely a makrogazdasági környezeti tényezőket vizsgálja, Porter öt erő modelljére, amely az iparági versenyhelyzet feltérképezésére szolgál, valamint a SWOT-analízisre, amely a szervezet erőforrásait és piaci lehetőségeit egyaránt figyelembe veszi.

A vállalat működésének átfogó elemzése feltárta a belső erősségeket és fejlesztendő területeket, valamint azokat a külső tényezőket, amelyek befolyásolják a versenyképességet. Az eredmények rávilágítottak arra, hogy a vállalat stabil piaci jelenléttel és erős iparági pozícióval rendelkezik, ugyanakkor a stratégiai tervezés, az árképzés és az információelérhetőség optimalizálása további

növekedési lehetőségeket biztosíthat. A vizsgálat eredményei alapján több olyan fejlesztési lehetőség is kirajzolódott, amelyek a vállalat működésének hatékonyságát és piaci pozícióját erősíthetik. Kiemelt jelentőséggel bír az ügyfélkommunikáció továbbfejlesztése, különösen az árak változásával és az ünnepi időszakokkal kapcsolatos tájékoztatás tekintetében. Az információk pontosabb és időben történő közlésével csökkenthető a bizonytalanság, növelhető a vevők elégedettsége, és javítható a szolgáltatás megbízhatóságának megítélése.

További fejlesztési irányként az értékesítési csapat belső kapcsolattartóinak képzése is indokolt, mivel az információs szolgáltatás gyorsaságában és pontosságában jelenleg eltérések tapasztalhatók. A célzott tréningek és a belső információs rendszerek fejlesztése lehetővé tenné, hogy a munkatársak magabiztosabban és hatékonyabban támogassák az ügyfélszolgálatot.

Az árképzési stratégia finomhangolása szintén hozzájárulhat az ügyfélelégedettség és -lojalitás növeléséhez. Egy jól kidolgozott törzsvásárlói kedvezményrendszer vagy extra szolgáltatások bevezetése ösztönözheti az ismétlődő vásárlásokat, miközben erősíti a hosszú távú ügyfélkapcsolatokat.

Végül a digitális jelenlét továbbfejlesztése is lényeges szempont, különös tekintettel az árjegyzékek, termékleírások és használati útmutatók könnyen elérhetővé tételére. Ezek a fejlesztések nemcsak az ügyfélélményt javítják, hanem csökkenthetik az ügyfélszolgálati terhelést is. Összességében mindezek a lépések hozzájárulhatnak a vállalat hosszú távú sikeréhez, az ügyfélhűség erősítéséhez, és a versenyelőny fenntartásához a dinamikusan változó piaci környezetben.

## Összeférhetetlenségek

A szerzők nem ismernek összeférhetetlenségi tényezőket.

## Hivatkozások

- [1] Aguilar, F. J. (1967). *Scanning the Business Environment*. Macmillan, New York.
- [2] Balaton, K.–Hortoványi, L. (2018): *Stratégiai és üzleti tervezés*. Akadémiai Kiadó, Budapest, 205 p.
- [3] Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2019). *Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases*, Pearson. 544 p.
- [4] Bechtold, J., Kern, A., Lauenstein, C., & Bernhofer, L. (2014): *Industry 4.0 - The Capgemini Consulting View*. Capgemini Consulting, 31.
- [5] Bolland, E. J. (2017): *Comprehensive Strategic Management*. Emerald Publishing Limited, Bingley, 424 p.
- [6] Boncz, I. (2017). *Kutatásmódszertan*. Medicina Könyvkiadó, Budapest.
- [7] Céginfó (2023): *FlexiForce Hungary Kft*. <https://www.ceginformacio.hu/cr9310290041>
- [8] David, F. R. (2017): *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases*. 17th Edition. Francis Marion University, Florence, 698 p.

- [9] David, F., Bittner, B., Kovács, T., Madai, H., Nagy, A., & Nábrádi, A. (2021). Latest Trends and New Tools Being Used in Strategic Management. *International Journal of Engineering and Management Sciences*, Vol. 6. No. 1, 73–85.
- [10] Deloitte (2020): *Modernizáció az építőiparban*.  
<https://www2.deloitte.com/hu/hu/pages/ingatlan/articles/modernizacio-az-epitoiparban.html>
- [11] Deloitte. (2021). *2021 Global resilience report*.  
<https://www2.deloitte.com/ph/en/pages/risk/articles/2021-global-resilience-report.html>
- [12] Grant, R. M. (2016). *Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases Edition*. Wiley.
- [13] Grundy, T. (2006). "Rethinking and reinventing Michael Porter's five forces model." *Strategic Change*, 15(5), 213-229.
- [14] Gürel, E., & Tat, M. (2017). "SWOT Analysis: A Theoretical Review." *Journal of International Social Research*, 10(51), 994-1006.
- [15] Hill, T., & Westbrook, R. (1997). "SWOT Analysis: It's Time for a Product Recall." *Long Range Planning*, 30(1), 46-52.
- [16] Imre T. (2020): *Stratégiai menedzsment a gyakorlatban*. SpringMed Kft., Budapest 178 p.
- [17] Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2017). *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*. Pearson Education.
- [18] Keszey T.–Gyulavári T. (2017): *Marketingtervezés*. Akadémiai Kiadó, Budapest, 197 p.
- [19] Kotler, P., Keller, K. L., Brady, M., Goodman, M., & Hansen, T. (2019). *Marketing Management*. Pearson Education.
- [20] Kovács, B. (2018). Lakás 4.0 – Intelligens otthonok. *International Journal of Engineering and Management Sciences (IJEMS)* Vol. 3. (2018). No. 2
- [21] KSH (2021a): *A kormányzati szektor konszolidált bruttó adóssága a GDP arányában*.  
<https://www.ksh.hu/ffi/4-5.html>
- [22] KSH (2021b): *A lakásépítési, a munkaerő- és anyagköltség indexe negyedévenként, 2021*.  
[https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat\\_evkozi/e\\_zrs002.html](https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_evkozi/e_zrs002.html)
- [23] KSH (2022): *3,8% volt a munkanélküliségi ráta*.  
<https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/gyor/mun/mun2211.html>
- [24] KSH (2023a): *A háztartások életszínvonala, 2023*. <https://ksh.hu/s/helyzetkep-2023/#/kiadvany/a-haztartasok-eletszinvonala/az-egy-fore-juto-eves-jovedelmek-alakulasa>
- [25] KSH (2023b): *Magyarország számokban, 2023*.  
[https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/mosz/mosz\\_2023.pdf](https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/mosz/mosz_2023.pdf)
- [26] KSH (2024a) *Magyarország, 2023*.  
[https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/mo/mo\\_2023.pdf](https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/mo/mo_2023.pdf)

- [27] KSH (2024b): *A munkaerőpiac legfontosabb éves adatai, 2024.*  
[https://www.ksh.hu/stadat\\_files/mun/hu/mun0001.html](https://www.ksh.hu/stadat_files/mun/hu/mun0001.html)
- [28] KSH (2024c): *A lakásépítési, munkaerő- és anyagköltség indexe negyedévenként, 2024.*  
[https://www.ksh.hu/stadat\\_files/lak/hu/lak0035.html](https://www.ksh.hu/stadat_files/lak/hu/lak0035.html)
- [29] KSH (2024d): *A személygépkocsik ezer lakosra jutó száma országoként [darab], 2024.*  
[https://www.ksh.hu/stadat\\_files/sza/hu/sza0048.html](https://www.ksh.hu/stadat_files/sza/hu/sza0048.html)
- [30] KSH (2024e): *Magyarországon első alkalommal forgalomba helyezett új és használt közúti gépjárművek száma járműnemenként, 2024.*  
[https://www.ksh.hu/stadat\\_files/sza/hu/sza0022.html](https://www.ksh.hu/stadat_files/sza/hu/sza0022.html)
- [31] KSH (2024f): *Lakásépítésre, üdülőépítésre, nem lakóépület építésére kiadott új építési engedélyek, 2024.* [https://www.ksh.hu/stadat\\_files/lak/hu/lak0005.html](https://www.ksh.hu/stadat_files/lak/hu/lak0005.html)
- [32] Losonci, D., Takács, O., & Demeter, K. (2019). Az ipar 4.0 hatásainak nyomában – a magyarországi járműipar elemzése. *Közgazdasági Szemle*, 66(2), 185–218.
- [33] Moosavi, J., Fathollahi-Fard, A. M., & Dulebenets, M. A. (2022). Supply chain disruption during the COVID-19 pandemic: Recognizing potential disruption management strategies. *International Journal of Disaster Risk Reduction* 75 (2022) 102983
- [34] Pénzcentrum (2022): *Megváltoztatta az otthonokat a koronavírus: kiemelkedő lett a konyha szerepe.* <https://www.penzcentrum.hu/vasarlas/20220126/megvaltoztatta-az-otthonokat-a-koronavirus-kiemelkedo-lett-a-konyha-szerepe-1121374>
- [35] Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.* Free Press, New York.
- [36] Porter, M. E. (2008): *The Five Competitive Forces That Shape Strategy.*  
<https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy>
- [37] Rastogi, N.-Trivedi, M. K. (2016): PESTLE Tecnique–A tool to identify external risks in construction projects. *International Research Journal of Engineering and Technology*, Volume 3. Issue 1. pp. 284-388.



© 2025 by the authors. Creative Commons Attribution (CC BY) license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).