

OTDK-dolgozat

2025

**DEBRECENI EGYETEM
GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR**



**A DV INFO KFT. STRATÉGIAI TERVE, TAKTIKAI ÉS
OPERATÍV AJÁNLÁSAI A FENNTARTHATÓ MŰKÖDÉS
ÉRDEKÉBEN**

**STRATEGIC PLAN OF DV INFO LTD., TACTICAL AND
OPERATIONAL RECOMMENDATIONS FOR SUSTAINABLE
OPERATION**

dr. Auksziné Erdélyi Anita

Konzulens: dr. Bittner Beáta

Kézirat lezárásának dátuma: 2024. április 25.

TARTALOMJEGYZÉK

Táblázatok jegyzéke	1
Ábrajegyzék.....	2
Bevezetés	3
Témafelvetés.....	5
1. Szakirodalmi áttekintés	7
1.1. A stratégiai menedzsment kialakulása, fogalmi meghatározása	7
1.2. A stratégiai tervezés	10
1.3. A stratégia típusai	12
2. Anyag és módszer	15
2.1. A stratégiai tervezés módszertana	15
2.2. A kutatás egyéb módszerei	17
3. Eredmények és azok értékelése	18
3.1. A DV Info Kft. bemutatása, tevékenysége, küldetése	18
3.1.1. A vállalkozás alapadatai, története	18
3.1.2. A partnerek és a tevékenység bemutatása	20
3.1.3. A vállalkozás pénzügyi helyzete és életpályája.....	22
3.1.4. A vállalkozás célja, missziója, víziója.....	24
3.2. A makro- , illetve mikrokörnyezet elemzése.....	24
3.2.1. PEST elemzés	25
3.2.2. Porter elemzés	28
3.2.3. Külső faktor értékelő mátrix - KFÉM	30
3.3. A belső környezet elemzése	31
3.3.1 Erőforrás alapú megközelítés - RBA.....	31
3.3.2. Kulcsfontosságú belső tényezők elemzési módszer - KBT.....	37
3.3.3. Belső Faktor Értékelő Mátrix – BFÉM	51
3.4. Lehetséges stratégiai irányok meghatározása	53
3.4.1. BCG mátrix	53
3.4.2. IE mátrix.....	55
3.4.3. GSM mátrix.....	56
3.5. Hosszú távú stratégiai célkitűzések rögzítése	57
3.5.1. Porter féle Generikus stratégiák	58
3.5.2. TOWS mátrix	59
3.6. Alternatív stratégiák vizsgálata	60
3.7. Döntés az alkalmazandó legjobb stratégiai változatról, változatokról	62
3.8. Operatív és taktikai ajánlások	63
3.9. A DV Info Kft. stratégia tervének értékelése a Debreceni Vagyonkezelő Zrt. stratégiájához viszonyítva	66
4. Következtetések és javaslatok	68
Összefoglalás	70
Szakirodalmi jegyzék	72
Mellékletek	74

TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

1. táblázat: A növekedési stratégiák csoportosítása.....	13
2. táblázat: A PEST elemzés tényezői	28
3. táblázat: A Porter-féle öt erő modell tényezői	29
4. táblázat: Külső Faktor Értékelő Mátrix	30
5. táblázat: A vállalkozás befektetett eszközeinek összetétele	32
6. táblázat: A vállalkozás forgóeszközeinek összetétele.....	33
7. táblázat: A társaság foglalkoztatottainak korcsoport szerinti összetétele	35
8. táblázat: A foglalkoztatottak végzettség szerinti összetétele	36
9. táblázat: Az értékesítés nettó árbevételének alakulása	44
10. táblázat: A költségek összetétele, változása.....	44
11. táblázat: Fizetendő kamatok és kamatjellegű ráfordítások összetétele	45
12. táblázat: Eredménykategóriák alakulása	45
13. táblázat: A vállalkozás forrásszerkezete	46
14. táblázat: Likviditási mutatók	47
15. táblázat: Az eladósodottsági helyzet mutatói	48
16. táblázat: Az aktivitás mutatói	49
17. táblázat: Növekedési mutatók	49
18. táblázat: Jövedelmezőségi mutatók	50
19. táblázat: Belső Faktor Értékelő Mátrix.....	52
20. táblázat: A BCG mátrix	54
21. táblázat: A BCG Portfólió Mátrix – stratégiai irány	55
22. táblázat: Az IE mátrix.....	55
23. táblázat: A választható stratégiai irányok összegzése.....	57
24. táblázat: A hosszútávú stratégiai irányok	60
25. táblázat: A DV Info Kft. hosszútávú célkitűzései.....	62

ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra: A szolgáltatástípusok árbevétele szerinti megoszlása	22
2. ábra: Nettó árbevétel és jövedelmezőség (2016-2023)	23
3. ábra: A jegybanki alapkamat alakulása.....	26
4. ábra: Az infláció alakulása.....	26
5. ábra: A DV Info Kft. organogramja.....	34
6. ábra: Az egy főre eső nettó árbevétel megoszlása	37
7. ábra: A DV Info Kft. stratégiai mátrixa (2023)	39
8. ábra: A BCG mátrix	54
9. ábra: Grand Strategy Mátrix (GSM)	56
10. ábra: Kapcsolat az 5 erő és a generikus stratégiák között	58
11. ábra: TOWS mátrix.....	59
12. ábra: A DV Zrt. stratégiai mátrixa	66

BEVEZETÉS

Napjainkban minden gazdasági szereplőnek, kis- és középvállalkozásnak, multinacionális vállalatnak, önkormányzati intézménynek egy olyan gazdasági környezetben kell profitot termelnie, vagyont gyarapítania, melyre eddig nem volt példa. A jegybanki alapkamat mértéke még a 2008-as subprime válság idején sem érte el a 13%-ot, kétszámjegyű inflációval pedig utoljára az 1990-es évek derekán találkozhattunk.

Mindezt tetőzi az a jelenleg is zajló világméretű informatikai és műszaki forradalom, mely soha nem látott és hallott fejlesztéseket, eszközöket hozott el az emberiség számára. Az informatikai szektorban megjelentek az okos eszközök, melyek nagymértékben hozzájárulnak a fenntarthatósághoz. Az AI (Artificial Intelligence) és a BI (Business Intelligence) megjelenése pedig nem csak az informatikai szektorban eszközöl jelentős mértékű változásokat és innovációt, hanem várhatóan idővel a munkaerőpiaci struktúrát is átrajzolja majd. Azt gondolom, hogy ebben a hihetetlenül felgyorsult, innovatív környezetben a vállalkozásoknak újra kell gondolni működésüket, stratégiájukat, tervezésüket.

A folyamatosan változó világunkban a tervezés fontossága mára már megkérdőjelezhetetlenné vált. A gazdasági szervezetek, kisebb nagyobb állami intézmények, az önkormányzatok, mind-mind készítenek tervet, tervezésük azonban nagyobb részben csak a pénzügyi, gazdasági tervezésre redukálódik a stratégiai tervezés helyett. Véleményem szerint, és eddigi empirikus tapasztalataim is azt igazolják, ennek a legnagyobb hátránya az, hogy ezek a tervek általában bázis alapúak, kiindulási alapjuk a múltból ered, általában érzésből készülnek, nem építenek a külső és belső környezet nyújtotta előnyökre és hátrányokra és az előre nem várható eseményekre.

Mindezekon kívül talán a legfontosabb hiba a szervezetek tervezése során az, hogy eredményszemléletű, eredményben gondolkodnak. A vállalkozások tulajdonosai, vezetői az eredményben hisznek. Véleményem szerint a folyamat és a mérték éppen olyan fontos, mint az eredmény, mert csak a folyamatok és az okok feltárásával tudunk stratégiai döntéseket meghozni, és ezáltal valódi változást elérni.

Ahhoz, hogy egy vállalkozás fenntarthatóan működjön, dinamikusan fejlődjön, maximálisan kihasználja a rendelkezésére álló erőforrásokat, célszerű stratégiai tervet készítenie. A stratégiai, taktikai és operatív tervezés fontosságát és szükségszerűségét mi sem indokolja jobban, mint a folyamatosan változó 21. századi világ, beleértve a külső környezet és a vállalkozás belső erőforrásainak a változását is.

Dolgozatom általános célkitűzése a DV Info Kft. stratégiai tervezésén túlmenően, a vállalkozás fenntartható működéséhez szükséges taktikai és operatív ajánlások kidolgozása, valamint annak vizsgálata, hogy a vállalkozás stratégiája mennyire felel meg a tulajdonos által meghatározott stratégiai elvárásoknak és célkitűzéseknek.

A DV Info Kft. a Debreceni Vagyonkezelő Zrt. (DV Zrt.) egyik tagvállalata, működését a holding struktúrával járó előnyök és hátrányok nagymértékben meghatározzák. Előnyként említhető meg a hatékonyabb pénzgazdálkodás, a kedvezőbb beszerzési pozíciók, a piaci kapcsolatok, hátránya lehet a bonyolult felépítés és működés, könnyebben kiaknázható leányvállalatok, motiválatlan alkalmazottak, mert a tulajdonosi háttérre tekintettel biztonságban érzik munkájukat. Ez azonban nagy mértékben veszélyezteti a fenntartható működést. Megítélésem szerint egy holding akkor tud fenntartható módon működni, hogy ha az egyes tagvállalatok is ezen elv szerint működnek. Ezért minden egyes leányvállalat esetében törekedni kell arra, hogy önfinanszírozó legyen, a saját lábán is megálljon. Kiemelten fontosnak érzem ezt Debrecen városának a fejlődése szempontjából, mivel a Debrecen 2030 stratégia alapja a fenntarthatóság, minden tevékenységüket és intézkedésüket e fő szempont köré építették.

Kutatásomban a bevezetést és a témafelvetést követő rész foglalkozik a téma elméleti megalapozásához szükséges szakirodalom rövid áttekintésével. A második fejezet mutatja be az empirikus kutatás módszertanát. A harmadik fejezet a primer és a szekunder források felhasználásával ismerteti a kutatás eredményét a stratégiai tervezés módszertanán keresztül. A negyedik fejezet röviden áttekinti a kutatás eredményeit, az ebből származtatható következtetéseket, valamint itt történik a hipotézisek teljesülésének vizsgálata is. Az ötödik, záró fejezetben kerül összefoglalásra a kutatás főbb eredménye.

TÉMAFELVETÉS

A vállalkozás jövőképe nagymértékben függ a vállalkozás alapvető céljától, mely lehet a minél nagyobb adózott eredmény elérése, jövedelmezőbb működés, partneri kör bővítése, de lehet akár a vállalkozás sikeres működtetése is. Megítélésem szerint egy vállalkozást akkor nevezhetünk sikeresnek, ha önállóan gazdálkodik, a saját maga által elért eredményből fejlődik, a gazdálkodását tükröző pénzügyi mutatószámok pedig megfelelnek, vagy meghaladják az elvárt értéket és mindezt úgy érik el, hogy közben a munkavállalóik és partnereik is elégedettek.

Korábbi és jelenlegi munkatapasztalataim is azt igazolják, hogy a vállalkozások menedzsmentjének fókuszában leggyakrabban az eredmény áll, sokan úgy gondolják, hogy az éves tervezés során elegendő csak egy bevétel-költség-eredmény tervet készíteniük ahhoz, hogy a céljukat elérjék. A már kicsit fejlettebben gondolkodó menedzsment az éves gazdasági tervezést kiegészíti esetlegesen likviditási, mérleg vagy cash flow tervvel is. Azon tulajdonosok, vezetők, akik valóban sikereket szeretnének elérni, és vagyont akarnak gyarapítani, már túllátnak a pénzügyi tervezésen, és stratégiai tervet készítenek, nemcsak az eredményt tervezik, hanem a hozzá vezető utat is.

Szakmai pályafutásom során számos pénzügyi tervet készítettem a stratégiai tervezés helyett, melyek nem minden esetben hozták meg a kívánt eredményt. A felgyorsult informatikai világban azonban fontosnak tartom azt, hogy a Debreceni Önkormányzat érdekeltségi körébe tartozó informatikai vállalkozás ne csak pénzügyi, hanem stratégiai tervvel is rendelkezzen.

A DV Info Kft. informatikai tevékenységével és szolgáltatásnyújtásával megítélésem szerint magas hozzáadott értékkel járul hozzá a cégcsoport, valamint a Debrecen Megyei Jogú Város Önkormányzatának és Polgármesteri Hivatalának napi működéséhez. Debrecen városfejlesztési stratégiájának alappillére a fenntarthatóság, nemcsak az intézkedéseiket, hanem az elvárásaikat is e mentén fogalmazták meg. Tekintettel arra, hogy a DV Info Kft. végső tulajdonosa a Debreceni Önkormányzat, tevékenységét és működését úgy kell végeznie, hogy az fenntartható legyen.

Mindezekre tekintettel témaválasztásomat legfőképp az indukálta, hogy elkészítsem a DV Info Kft. stratégiai tervét, és olyan ajánlásokat, javaslatokat tegyek, melyek hozzájárulnak a vállalkozás fenntartható működéséhez.

Hipotézis 1: Jelen helyzetben a DV Info Kft. számára az intenzív stratégiák a megfelelőek, ezen belül is a szolgáltatásfejlesztés és a diverzifikáció az a stratégiai irány, melyet választania kell.

A hipotézis vizsgálatához elemzem a vállalkozás külső és belső környezetét, majd ebből elkészítem a Külső és a Belső Faktor Értékelő Mátrixokat. A BCG, az IE és a GSM mátrix segítségével meghatározom a lehetséges főbb stratégiai irányokat. A Porteri Generikus Mátrix, valamint a TOWS mátrix felhasználásával fogalmazom meg a társaság hosszú távú célkitűzéseit. Elemzem a lehetséges stratégiák alkalmazásának lehetőségeit, majd a QSPM modell segítségével döntök az alkalmazandó legjobb stratégiai változatról, változatokról.

A stratégiai terv önmagában nem elegendő ahhoz, hogy tudjuk, mit kell csinálni. Minél pontosabban kerülnek kitűzésre a célok, annál valószínűbb, hogy a választott stratégia végrehajtásával megvalósítható a vállalkozás víziója. Ezért szükséges pénzügyi és taktikai ajánlásokat is készíteni.

Hipotézis 2: A DV Info Kft. pénzügyi célját az adósságszolgálat javításával, taktikai célját pedig fejlesztéssel érheti el a jövőben.

A hipotézis teljesülésének vizsgálatához felhasználom a stratégiai tervezés eredményét. A belső erőforrások alapos elemzését, ezen belül is a pénzügyi helyzet elemzését követően fogalmazom meg a pénzügyi célokat. A stratégiai célokat a vállalkozás számára optimális stratégiai változat mentén tűzöm ki.

Tekintettel arra, hogy a DV Info Kft. hozzáadott értéke magas a tagvállalatok és a DMJV, PH intézményeinek életében, kutatásom során arra is kerestem a választ, hogy a DV Info Kft. stratégiai terve, a taktikai és operatív célkitűzései megfelelnek-e a Debreceni Vagyonkezelő Zrt. stratégiai céljainak és elvárásainak.

Hipotézis 3: A DV Info Kft. stratégiai terve a tulajdonosi elvárásoknak megfelelő, a vállalkozás a fenntartható működést akkor tudja megvalósítani, ha sem a napi működéshez, sem pedig a beruházások finanszírozásához nem vesz igénybe cash pool keretet.

A harmadik hipotézis vizsgálatának alappillére egyrészt a stratégiai tervhez készített belső erőforrás elemzés, másrészt a Debreceni Vagyonkezelő Zrt. stratégiája, harmadrészt pedig Debrecen Fenntartható Városfejlesztési Stratégiája (FVS).

1. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

1.1. A stratégiai menedzsment kialakulása, fogalmi meghatározása

A stratégia szó a görög *strategos* szóból származik. Eredetileg *Strategos*-nak hívták az ókori görög hadvezéreket, ezért a stratégia szót a hadviselés művészetének fordítjuk (Gulyás, 2014). Az első írásos stratégiaelmélet még az ókori Kínában született i.e. 300 körül. A stratégia szót a hadászatban használták a cselekvések, egy hosszú távú terv teljesítése érdekében, esetükben egy háború megnyerése végett. Az ókorban elsődleges jelentése a háború megnyerésének művészete volt (Nábrádi – Pupos, 2010).

A gazdasági szektorban azonban csak az 1920-as, 1930-as években mutatkoztak meg a stratégiai gondolkodás első jelei a fejlettebb térségekben. Az elméleti kutatások azonban csak a II. világháborút követően indultak el Nyugat-Európában, valamint az Amerikai Egyesült Államokban (Chikán, 2007). A stratégiai gondolkodás elméleti síkon 1965-1970 között kezdett mélyebben kibontakozni, melyet a II. világháború utáni gazdasági fellendülés indukált. A gazdasági növekedés egyenletes és gyors volt, melynek következtében a vállalatok tömegtermékeket gyártottak. Ezért olyan stratégiákat alakítottak ki, mellyel középtávon meg tudták valósítani céljaikat (Chikán, 2007).

A stratégiaelmélet az 1960-as évek derekán kezdett kibontakozni Igor Ansoff *Corporate Strategy* című könyve (1965) kapcsán. A könyv a nagyvállalati stratégiaalkotás kérdéskörével foglalkozott. Ansoff professzor volt az első szakember, aki megkülönböztette a stratégia egyes szintjeit. Álláspontja szerint a szervezeten belül a különböző vezetési szinteken különböző stratégiaalkotás történik. Magyarországon az elméleti stratégiaalkotás úttörői a Balaton – Tari (2007) szerzőpáros voltak. Az ő véleményük alapján a vállalati tervezés során külső és belső tényezők elemzésének segítségével kell megfogalmazni az opcionális stratégiákat.

Az 1973-as olajválság következtében recesszió alakult ki, mely nem csak értékesítési nehézségekhez, hanem bizonytalansághoz, és egyre éleződő piaci versenyhez vezetett az azt megelőző időszakkal ellentétben. Az új helyzet új stratégiát követelt meg a vállalkozások életében. Ekkor kezdődött el a termékek diverzifikációja, kezdetét vette a marketing tevékenység. A vállalatoknak ekkor egy kifelé irányuló stratégiát kellett alkalmazniuk (Fülöp, 2008).

A stratégia fejlődésnek talán legjelentősebb időszaka az 1970-1980-ig tartó időszak, amikor előtérbe került a versenytárs elemzés, a kialakult versenyhelyzet következtében a stratégiai gondolkodásban a versenytényező is szerepet játszott. Ehhez kapcsolódik a Michael Porter (1980) *Competitive Strategy* című könyve, mely az iparági verseny elemzésére hívta fel a figyelmet (Balaton – Tari, 2007).

A stratégiai elemzés azonban nem állt meg a versenytársak elemzésével, a figyelem középpontjába kerültek a vállalkozások belső erőforrásai is. Ez az 1990-es évek elejére datálható. Hamel és Prahalad ehhez kapcsolódóan 2 új fogalmat hoztak a köztudatba. A stratégiai szándékot, mely nem más, mint a vállalkozás küldetése, missziója, valamint az alapvető képességeket, melyek megalapozzák a termékek versenyképességét. Alapvető képesség például a humán erőforrás, K+F tapasztalatok (Fülöp – Perge, 2004).

A belső erőforrás alapú megközelítés meghatározása Barney nevéhez fűződik, véleménye szerint négy ismerv szükséges ahhoz, hogy egy stratégiai kérdést megválaszoljunk, melyek az értékesség, ritkaság, utánozhatatlanság és helyettesíthetlenség (Balaton – Tari, 2007).

Végül, az 1995-2005 közötti időszakban alakult ki az a szemlélet, mely szerint a vállalatok nem egyedül működnek, hanem a többi vállalkozással együtt egy bonyolult hálózatban. Ezáltal olyan szövetségek jöhetnek létre, melyek előnnyel bírnak a csak egyedül tevékenykedő vállalatokkal szemben. Ez a szemléletmód Dyer (1997) nevéhez fűződik.

Kresalek (2003) meghatározása alapján a stratégia egy hosszú távú, komplex és konzisztens koncepció, amely lehetővé teszi, hogy a vállalkozás felkészüljön a jövő várható eseményeire. A külső és a belső környezet elemzésével meghatározza azt az irányt és utat, mellyel a vállalkozás eléri a víziójában szereplő célt. Azokat a feladatokat és stratégiai döntéseket is tartalmazza melyek a hosszútávú sikerességet biztosítják.

Marosán (2005) véleménye ezzel szemben az, hogy a stratégia a vállalkozásnak egy hosszú távon követett tevékenységi iránya, amely a környezet változásainak figyelembevételével a rendelkezésre álló erőforrásokat osztja fel annak érdekében, hogy a tulajdonos általi elvárások megvalósuljanak.

A stratégiák magukban foglalják a szervezet jövőjére vonatkozó célok kitűzését, valamint a célok elérését szolgáló eszközök és módszerek meghatározását. A stratégia azt jelenti, hogy a szervezet tudatos lépések sorozataként kialakítja a jövőre vonatkozó lépéseit. A stratégia, mint jövőkép a szervezet alapvető törekvéseit, a világhoz való viszonyát és a további jövőben elérendő állapotokat rögzíti. Az (össz)vállalati stratégia a szervezet egészére vonatkozó főbb

célokat és a célelérés módszereit rögzíti. Az üzletági stratégia arra ad választ, hogy miképpen versenyez a vállalat, hogyan akar versenyelőnyre szert tenni” (Balaton – Tari, 2007).

A stratégia nem más, mint a vállalat tevékenységeit irányító, meghatározó preventív állítások rendszere, amely a vállalat működését és viselkedését határozza meg. Gyakori az az értelmezése is a stratégiának, mely szerint a döntéshozatal tényleges magatartásából adódó működési eredmények sorozata, melyet megfigyeléssel lehet megismerni, azonosítani (Fülöp, 2008).

A stratégia fogalmának szakirodalmi feldolgozását követően véleményem szerint a stratégia nem más, mint egy bizonyos cél eléréséhez adott pillanatban a kritikus pontok külső és belső tényezők figyelembevételével történő elemzése, majd egy folyamat kidolgozása arra vonatkozóan, hogy hogyan lehet az erőforrásokat összpontosítani úgy, hogy a víziót elérjük.

A stratégiai menedzsmentet, mint kifejezést, 1973-ban használták először. A stratégiával foglalkozó szakemberek rájöttek arra, hogy a stratégiaalkotás nem kezelhető külön egységként a vállalatban belül, mivel a működés és a döntéshozatal szervesen összefügg egymással. (Asplund, 1975). Hasonló szemlélet fűződik Rue (1986) nevéhez is, aki azt mondta, hogy a szervezet hosszú távú irányát a vezetőség határozza meg, melyhez az alapos stratégia kialakítása és a pontos megvalósítás járul hozzá. Mindez azonban semmit sem ér, ha nem történik ellenőrzés. Marosán (2005) álláspontja is hasonló, meghatározása alapján a stratégiai menedzsment a menedzsmenttevékenységek azon része, amely:

- a szervezet egészének hosszú távú fejlődésével,
- alapvető céljainak a teljesítésével kapcsolatos,
- keretet szab a szervezeten belül az alsó szinteken hozott rövid távú funkcionális vezetői döntéseknek,
- eligazít a környezetből érkező, a szervezet létét befolyásoló kihívásokra adandó válaszokat illetően,
- a versenytársakkal szembeni előny megőrzésén és növelésén keresztül a tulajdonosok és a szervezet egyéb érdekcsoportjainak elvárásainak teljesítését szolgálja.

1.2.A stratégiai tervezés

A stratégiai tervezés az üzleti, pénzügyi tervezéssel kezdődött az 1950-es évek közepén. Az üzleti tervezés során különböző időhorizontok figyelhetők meg. Vannak olyan vállalkozások, akik egy évre előre minden évben elkészítik az üzleti tervüket, vannak olyanok, akik 2-3 éves tervet készítenek, vagy olyanok is, akik öt évre előre elkészítik az üzleti tervüket. A hazai vállalkozások a gyakorlatban leginkább 3-5 éves időtartamra terveznek előre. (Balaton – Tari, 2016)

A Balaton – Tari (2016) szerzőpáros véleménye szerint az üzleti tervezés elsődleges feladata, hogy pontos iránymutatást adjon a vállalati stratégia végrehajtására. Az üzleti tervezés lépései, folyamata:

1. Első lépésként a vállalkozásnak meg kell vizsgálnia az értékesítési lehetőségeit, melyet a termékekre, a termékcsoporthoz, és a piacra vonatkozóan is el kell végezni. Arra a kérdésre kell választ adni, hogy milyen lehetőségek vannak a stratégiai tervben meghatározott értékesítési volumen elérésére.
2. A második lépésben meg kell vizsgálnia a vállalkozás termelési lehetőségeit, ezen belül pedig fel kell tárni az erőforrások szűk keresztmetszeteit annak érdekében, hogy a stratégiában meghatározott, megfogalmazott termelési célok és a célok eléréshez szükséges erőforrások összevethetőek legyenek egymással.
3. Harmadik lépésben meg kell vizsgálni a fejlesztési lehetőségeket és követelményeket, azaz azt, hogy a stratégia megvalósításához szükség van-e pótlólagos technológiára.
4. Negyedik lépésben elemezni szükséges a pénzügyi követelményeket, azaz a szükséges finanszírozási forrásokat, lehetőségeket.

Az üzleti tervezés azonban nem tévesztendő össze a stratégiai tervezéssel. Boda (2006) megítélése alapján meghatározhatóak az alapvető tevékenységi területei a menedzsmentnek, melyek az operatív, a taktikai és a stratégiai szint. Az üzleti tervezés az operatív szint, a stratégiai tervezés pedig a stratégiai szinthez tartozik. Tapasztalataim alapján a menedzsment általában csak az operatív szinten mozog, a stratégiai és taktikai szintre kevésbé terjed ki a figyelmük.

A stratégiai tervezés az Egyesült Államokból indult el az 1960-as évek végén, Európába az 1970-es évek közepén jutott el. Csath (2001) a stratégiának öt dimenzióját határozza meg,

melyek a stratégiaalkotás központi kérdése, feltételezések az iparágról, vevők, erőforrások és képességek, valamint a termékek és a szolgáltatások jellege.

Hodgetts és Kuratko (2000) megemlíttette, hogy a stratégiai tervezés hozzájárulhat a teljesítmény növeléséhez a releváns információk generálásával és az alapvető környezet megértésével. David (2013) és Hitt et.al. (2011) szerint elemzés nélkül a külső környezeti változások egy része rejtve maradhat a vállalkozások előtt. A szervezeteknek a stratégiai tervezést a külső környezetének megfelelő ismeretében kell végezni, mivel minden vállalkozásnak dinamikus külső környezete van (Spillan – Ziemnowicz, 2003). A változó külső környezeti feltételek minden vállalat stratégiai irányaira és általános teljesítményére hatással vannak (O'Regan et al., 2008). A szerzők egyet értenek abban, hogy a stratégiai tervezés során a külső környezeti változások vizsgálata elengedhetetlen.

A stratégiai elemzések a vállalkozás hosszú távú céljainak az elérése érdekében történnek. Ez feltételezi azt, hogy a vállalkozás nemcsak azokra a tényezőkre épít, melyekre hatása van, hanem azokra is, melyekre nem tud hatást gyakorolni. (Apáti et.al., 2013)

A vállalkozások környezetének elemzése is információtartalommal szolgál mind a vállalkozás belső érintettjeinek, azaz a tulajdonosoknak, vezetésnek, alkalmazottaknak, mind pedig a külső érintetteknek, a különböző szervezeteknek, adóhatóságnak, vevőknek, szállítóknak. Barakonyi (1999) szerint a vállalkozás környezet elemzésének a célja annak a megállapítása, hogy a lehetőségeket és a fenyegetéseket hogyan lehet a vállalat hasznára fordítani. Megítélése szerint a környezetelemzést nem csak a vállalkozás, hanem a divíziók, vagy nagyobb vállalat esetében is el kell végezni.

A vállalati stratégia feladata nem más, mint a vállalati alkalmazkodás irányítása oly módon, hogy a szervezet belső egyensúlyát fenntartsa, valamint a stabilitását biztosítsa. Balaton – Hortoványi (2018) megítélése szerint a vezetőknek a vállalati stratégia kialakításakor az alábbi kérdésekre kellene választ keresni:

- Mi legyen a vállalati tevékenységi portfólió összetétele?
- Milyen portfólió-kezelési elv érvényesüljön?
- Milyen képességek és tudás adható át az egyes üzletágak számára?
- Mely területeken függnek kölcsönösen egymástól az egyes üzletágak?

Az első két kérdés az értékteremtésre, a második két kérdés pedig az egyes üzleti területek közötti kölcsönhatásra utal. szerzőpáros a vállalati portfólió összeállítását alatt voltaképp azt érti, hogy hogyan állítja össze a vállalat a különböző befektetési formákat, valamint a szükséges

erőforrásokat. A portfólió kezelési elv az egyes üzleti egységek önállóságának a mértékét jelenti, ezt rendkívül fontos vizsgálni, tekintettel arra, hogy az egyes üzleti egységek egymástól való hosszú távú elkülönítése egy vállalat számára sem előnyös. (Balaton – Hortoványi, 2018)

Porter (1987) véleménye szerint a vállalatok akkor tudnak javítani a versenyhelyzetükön, és akkor tudják kiaknázni az esetleges lehetőségeket, ha értéket tudnak teremteni az egyes üzletágak között, és tudják csökkenteni a költségeiket is. Ennek érdekében a vállalkozásoknak alkalmazkodniuk kell, és ez egy fejlődési folyamatnak is értelmezhető. Az (össz)vállalati stratégia a szervezet egészére vonatkozó főbb célokat és a célélérés módszereit rögzíti. Az üzletági stratégia arra ad választ, hogy miképpen versenyez a vállalat, hogyan akar versenyelőnyre szert tenni” (Balaton – Tari, 2007). A stratégia alapvető kérdése, hogy milyen okok találhatók az olyan vállalatok teljesítménye és jövedelmezősége között, melyek erőforrás-ellátottsága hasonló (Rumelt et.al., 1991).

1.3. A stratégia típusai

A stratégiát többféle szempont szerint csoportosíthatjuk, úgy, mint alapstratégiák, növekedési stratégiák, a szervezet életkorának megfelelő stratégiák, versenystratégiák és fejlesztési stratégiák.

Az *alapstratégiák* egy jól meghatározott iránnyal és belső logikával rendelkező keretkonceptiók, amelyek azt segítenek eldönteni, hogy a tulajdonos hogyan kezelje az egyes stratégiai üzleti egységet, milyen konkrét stratégiai akciót indítson be. Lehetséges stratégiai irányok ezen belül az integrációs stratégiák, a diverzifikációs stratégiák, az intenzív stratégiák, valamint a védekező jellegű stratégiák (Marosán, 2005).

A vállalatok növekedését mérhetjük az alkalmazotti létszámmal, az árbevétel vagy a mérlegfőösszeg változásával (Balaton – Hortoványi, 2018). Ansoff (1965, in: Balaton – Hortoványi, 2018) az alábbi táblázat szerint csoportosította a *növekedési stratégiákat*:

1. táblázat: A növekedési stratégiák csoportosítása

	meglévő termék	új termék
meglévő piac	piaci terjeszkedés	termékfejlesztés
	növekvő populáció	termékválaszték szélesítése
	magasabb penetráció	termékválaszték mélyítése
	növekvő részesedés	termékválaszték vertikális integrációja
új piac	piacfejlesztés	diverzifikáció
	új szegmens	vertikális
	újra szegmentálás	horizontális
	új használat	laterális
	új földrajzi terület	

Forrás: saját szerkesztés Balaton – Hortoványi (2018) alapján

A vállalatok életkorát, mint tényezőt figyelembe véve három kategória különböztethető meg a *szerveztek életkorának megfelelő stratégiákon* belül, melyek az induló szakaszban alkalmazandó stratégia, az érettség, valamint a hanyatlás szakaszában levő vállalat (Gulyás, 2014).

A *verseny stratégiákon* belüli lehetséges stratégiai irányok a megkülönböztető stratégia, a költségdiktáló stratégia, valamint az összpontosító stratégia. A megkülönböztető stratégia célja nem más, mint az, hogy a vevők a termékeinket a versenytársaktól meg tudja különböztetni, és ezért akár magasabb árat is hajlandó fizetni (Kresalek, 2003). A *költségdiktáló stratégia* célja nem más, mint az elérhető legnagyobb nyereség elérése. A vásárlók számára kitűnő ár-érték arányú termékek kerülnek kommunikálásra. (Balaton, 2014). Az *összpontosító stratégia* célja, a személyre szabott szolgáltatás vagy termék kínálata, mely csak egy esetleg néhány piaci szegmensre összpontosít (Marosán, 2005).

A *fejlesztési stratégiákon* belül a piaci behatolást, a termékfejlesztést és a diverzifikációt különböztetjük meg. Marosán (2005) meghatározása alapján a piaci jelenlét növelése, a *piaci behatolás* a meglévő termékekkel és szolgáltatásokkal a részesedés növelését célozza meg a már meglévő piacon, míg a *termékfejlesztés* esetén a meglévő piacon a régi termék vagy szolgáltatás helyett új termékkel vagy szolgáltatással jelenik meg a vállalkozás. *Diverzifikáció* során, új piacon új termékkel vagy szolgáltatással jelenik meg a vállalat, mely lehet az eddigi termékeihez vagy szolgáltatásaihoz kapcsolódó is. A kapcsolt diverzifikáció horizontális és vertikális integrációként valósulhat meg. (Gulyás, 2014).

Fontos megemlíteni, hogy a bizonytalan, kiszámíthatatlan időszakok különösen fontossá teszik a stratégiát. Számos iparágban az egymással folyamatosan versenyben lévő vállalkozások azonos fogyasztókat szolgálnak ki, felépítésük, struktúrájuk közel megegyező, információgyűjtésben és birtoklásban sincs jelentős különbség köztük. Viszont eltérő stratégia szerint dolgoznak. Ami ilyenkor eltérésként jelentkezik, az a mentális folyamatosban mutatkozik meg, az információk feldolgozásának mikéntjében. A piac elvárásaira felkészült vállalkozásoknak rendelkeznie kell azzal a képességgel, hogy a külső környezet adta lehetőségeket a saját előnyeire fordítsa, ezzel jobb stratégiai pozícióba helyezve önmagát a versenytársakhoz képest, viszont a saját dolgozóival kötött morális megállapodáshoz továbbra lojálisnak kell lennie (Markides – Andreson, 2006).

2. ANYAG ÉS MÓDSZER

A hazai és a nemzetközi szakirodalmak feldolgozását követően megállapítottam, hogy már az 1960-as évektől kezdődően alkalmaztak különböző módszereket a stratégiai elemzéshez kapcsolódóan. Azt is érzékeltük, hogy a módszerek folyamatosan fejlődtek, kezdve a Porter öttényezős modelljével, majd a PEST elemzés, belső erőforrások vizsgálata, de fogalmaztak meg missziót, képességeket, és különböző ismérveket is.

2.1. A stratégiai tervezés módszertana

Kutatásom módszere a stratégiai tervezés módszertana, mely a jelenlegi nemzetközi viszonylatban széles körben a legelfogadottabb, legrészletesebb stratégiai tervezési módszer. A stratégiai tervezés módszertanának felépítése az alábbi:

- Vízió, azaz a jövőkép
- Misszió, azaz a küldetésnyilatkozat
- PEST elemzés
- Porter 5 tényezős (más néven 5 erő) modellje
- Külső faktor értékelő mátrix (KFÉM)
- Versenyképességi mátrix (CPM)
- Erőforrás alapú megközelítés (RBV)
- Kulcsfontosságú belső tényezők vizsgálatának módszere
- Belső faktor értékelő mátrix (BFÉM)
- Boston Consulting Group (BCG) mátrix
- Külső-Belső (IE) mátrix
- Grand Strategy Matrix (GSM)
- Stratégiai pozíció és cselekvés értékelési és (SPACE) mátrix
- TOWS mátrix
- Porter féle Generikus mátrix
- Kvantitatív stratégiai tervező mátrix (QSPM)

A felsorolt módszerek közül csak a SPACE mátrixot és a versenyképességi mátrixot (CPM) nem készítettem el.

A vízió a vállalkozás alapnyilatkozata az értékrenddel és az elvárásokkal kapcsolatban, melyet a vállalkozás határoz meg saját magáról. A vízió meghatározza azt, hogy mivé szeretnénk válni a jövőben (David – David, 2017).

A küldetés a vállalat nyilatkozata arról, hogy mi létezésének indoka, mire törekszik, kiket és hogyan kíván szolgálni, milyen társadalmi értékekben hisz, és mit tekint megkülönböztető jellemvonásnak (Marosán, 2005).

A külső környezet elemzése segít a tervezés hatékonyságának és eredményességének növelésében (Kraus et al., 2006). A külső környezet elemzéséhez a PEST és a Porter elemzési módszereket használok. A PEST elemzés a politikai, gazdasági, szociális és technológiai tényezők angol nyelvű megfelelőjének a rövidítése, a Porter féle öttényezős modell pedig a versenytársak értékelésén alapszik. Ezt követően elkészítettem a Külső Faktor Értékelő Mátrixot (KFÉM), mely a vállalat céljainak elérése érdekében összegyűjtött 10-20 darab külső faktor súlyozott értékelése alapján készül el. Minden faktorhoz rendeltem egy nulla és egy közötti súlyt, annak megfelelően, hogy mennyire tartottam fontosnak a faktort, nulla esetén kevésbé, egy esetén nagyon fontos. Ezt követően egy rangsort állítottam fel a faktorok között annak függvényében, hogy mennyire felel meg a vállalkozás stratégiája az elvárásnak. A faktorokat egy és négy között minősítjük, amikor is egy esetén nem felel meg, négy esetén nagyon megfelel. A súlyozott értékek meghatározása után a mutatókat összegeztem, az összeg egy és négy közötti szám lesz, annál közelebb a négyhez, minél felkészültebb a vizsgált vállalkozás (Nábrádi – Pupos, 2010).

A belső környezet vizsgálata kapcsán az erősségeket és a gyengeségeket mérjük fel. Nemcsak a vonzó lehetőségek feltárása a fontos, hanem a kihasználásuk is. A vállalkozásoknak értékelniük kell az erős és a gyenge pontjaikat. Természetesen nem kell valamennyi gyengeségét korrigálnia, és az erősségek esetében sem szabad elbízni magát. (Kotler – Keller, 2006) A belső tényezők során az erőforrás alapú megközelítést, valamint a kulcsfontosságú belső tényezők vizsgálatának módszerét vettem górcső alá. Az erőforrások elemzése során a fizikai, humán, valamint a szervezeti erőforrásokat elemeztem, míg a kulcsfontosságú belső tényezők elemzése során a menedzsmentet, a pénzügyi helyzetet, a marketinget, a K+F tevékenységet, valamint a menedzsment információs rendszert vizsgáltam. A belső tényezők vizsgálatát követően elkészült a Belső Faktor Értékelő Mátrix (BFÉM), mely ugyanazon az elven működik, mint a KFÉM mátrix, csak itt a belső tényezőkből alakítjuk ki a faktorokat. (Nábrádi – Pupos, 2010).

A versenyképességi mátrix (CPM) a vállalkozás versenytársait vizsgálja abból a szemszögből, akik a legmeghatározóbbak a vízió szempontjából. (Nábrádi – Pupos, 2010).

A külső és belső tényezők értékelését követően meg kell keresni a lehetséges stratégiai irányokat. Ezt a BCG, az IE, a GSM, valamint a Space mátrixok segítségével készíthetjük el.

A hosszú távú stratégiai célokat a TOWS és a Porter féle Generikus mátrix segítségével tudjuk meghatározni. Végül pedig a QSPM mátrix az, amelyik a legjobb stratégia kiválasztásában segíti a döntésünket. Ez az a mátrix, mely összesíti a külső és a belső faktor értékelő mátrixot, úgy, hogy az egyes faktorokhoz súlyokat és rangokat rendel, majd azokat összegzi. Ezáltal minden stratégia típusnál kapunk egy számot, melyeket egymáshoz viszonyítva a legnagyobb pontszámmal rendelkező stratégia az, melyet célszerű a vállalkozásnak megvalósítania. (Nábrádi – Pupos, 2010).

2.2.A kutatás egyéb módszerei

Kutatásom során a stratégiai terv minél részletesebb elemzése érdekében az ügyvezetővel készítettem egy mélyinterjút, melynek kérdéseit a 2. melléklet tartalmazza. A kérdések nyitott kérdések a vállalkozás működésére, stratégiájára, szolgáltatásaira, működésére irányul. Az interjú során jegyzetet készítettem, melyet a kutatásom során felhasználtam. A vállalkozás vezetőjétől megkaptam minden olyan információt, és belső anyagot, melyek az alapos stratégiai terv elkészítéséhez szükségesek. A dolgozatomban szereplő információk valóságok, ahol már üzleti titkokat sértett volna az információ dolgozatban történő szerepeltetése, azt jeleztem. A kulcsfontosságú belső tényezők elemzése során elemeztem a vállalkozás pénzügyi helyzetét, és a 2023-as év gazdálkodását, melyhez az alapot a vállalkozás 2023. évi auditált beszámolója nyújtotta. A beszámolót az 1. melléklet tartalmazza.

3. EREDMÉNYEK ÉS AZOK ÉRTÉKELÉSE

3.1. A DV Info Kft. bemutatása, tevékenysége, küldetése

3.1.1. A vállalkozás alapadatai, története

A társaság cégneve:	DV Info Informatikai Korlátolt Felelősségű Társaság
A társaság székhelye:	4025 Debrecen, Piac u 77.
A társaság alakulása:	1999. szeptember 21.
Cégjegyzékszám:	09-09-006899
Adószám:	11907413-2-09
KSH szám:	11907413-6209-113-09
Internetes honlap címe:	www.dvinfo.hu
A társaság képviselője:	Major Dénes István /ügyvezető
A társaság tulajdonosa:	Debreceni Vagyonkezelő Zrt, 100%
A társaság tevékenységi körei:	

- 6203'08 Számítógép üzemeltetés (főtevékenység)
- 5829'08 Egyéb szoftverkiadás
- 6201'08 Számítógépes programozás
- 6202'08 Információ-technológiai szaktanácsadás
- 6209'08 Egyéb információ-technológiai szolgáltatás
- 6311'08 Adatfeldolgozás, web-hosztig szolgáltatás
- 7022'08 Üzletviteli, egyéb vezetési tanácsadás
- 7112'08 Mérnöki tevékenység, műszaki tanácsadás
- 7490'08 M.n.s. egyéb szakmai, tudományos, műszaki tevékenység
- 7733'08 Irodagép kölcsönzése (beleértve: számítógép)
- 9511'08 Számítógép, - periféria javítása

A társaság a számvitelről szóló 2000. évi C. törvény 155. §-a szerint könyvvizsgálatra kötelezett.

Könyvvizsgáló: East – Audit Könyvvizsgáló és Tanácsadó Zrt.

Könyvviteli feladatok irányításáért felelős: Debreceni Vagyonkezelő Zrt.

Beszámoló formája: éves beszámoló

Könyvvezetés módja: kettős

Mérleg:	Sztv. 1.sz. melléklete szerinti „A” változat
Eredménykimutatás:	Sztv. 2. sz. melléklete szerinti összköltség eljárással készített eredménykimutatás
Mérleg fordulónapja:	december 31.
Mérlegkészítés időpontja:	A tárgyévet követő év február 28.

A DV Info Informatikai Kft.-t (korábbi nevén DEVIK Kft.) a DMJV Önkormányzata hozta létre 1999-ben. Tulajdonosi döntés alapján, 2000. évben a társaság apportként a Debreceni Vagyongkezelő Rt. 100%-os tulajdonába került.

A társaság üzleti tevékenysége 2004. évtől jelentősen megváltozott, ekkor történt a társaság névváltoztatása is. A cég feladatköre, szolgáltatási tevékenységei az önkormányzat intézményei helyett a Debreceni Vagyongkezelő Zrt-re, valamint tagvállalatai körére módosult. Ez az állapot 2004-2015 között állt fenn, amikor is 2016-ban ismét alapvető változás történt a cég életében. Tulajdonosi döntés alapján vevői körük bővült, szolgáltatásaikat kiterjesztették Debrecen Megyei Jogú Város Önkormányzatára (DMJV) és Polgármesteri Hivatalára (PH) is.

2019-ben a Debrecen International Airport Kft. a város többségi tulajdonába került, mely más alapokra helyezte az üzemeltetési, finanszírozási és ellenőrzési feladatokat. A tulajdonosi struktúra átalakulása lehetővé tette a Debrecen International Airport Kft. városi informatikai hálózati körbe való bekapcsolását, ez viszont jelentős feladat növekedést hozott a társaság számára. A Debrecen International Airport Kft. részére számítástechnikai eszközök kihelyezése történt, valamint hálózati és üzemeltetési szolgáltatást is nyújtanak.

2022-ben kezdődtek a Régi Városháza Piac utca 20. és Sas utca 1. alatti épületeinek energetikai korszerűsítése és egyéb felújítási munkálatai. Az építkezés miatt a polgármesteri hivatal szervezeti egységei három, fizikailag egymástól külön álló épületbe költöztek. A felújítás miatt történt területi széttagolódás jelentős többlet terhet jelentett a DV Info Kft. üzemeltetést végző kollégái számára. A felújításhoz kapcsolódó költözés, a felújítás alatti működés, illetve a 2024-év elején történő visszaköltözés során a DMJV és a PH intézményeinél a munka zavartalanul folyt, mely bizonyítja azt, hogy a DV Info Kft. a DMJV és PH intézményeinek működését maximális mértékben támogatja és segíti.

A társaság székhelye Debrecenben, a Cívis Inkubátorházban található, ahol 6 bérelt irodában 9 fő dolgozik. Ezen kívül a vállalkozás irodát bérel a Debreceni Gyógyfürdő területén, ahol 1 fő, valamint a DMJV Polgármesteri Hivatalában is, ahol 6 fő végzi munkáját. A régi városházában lévő szervezeti egységek 2022-ben szétköltöztek három különböző helyre, így munkavállalóiknak immár négy különböző épületben kellett szolgáltatási feladataikat ellátniuk.

A városháza korszerűsítését követően 2024 február-március hónapban költöztek vissza a régi, de felújított helyükre.

3.1.2. A partnerek és a tevékenység bemutatása

A társaság működését, gazdálkodását a Debreceni Vagyongkezelő Zrt. és tagvállalatai, valamint a külső szállítók és vevők között létrejött szerződések, megállapodások határozzák meg. A DV Info Kft. vevői körét legnagyobb részben a Debreceni vagyongkezelő Zrt. tagvállalatai adják. Főbb vevői – belső vevők:

- Debreceni Vagyongkezelő Zrt., (DV Zrt.)
- DKV Zrt.,
- Debreceni Vízmű Zrt.,
- Debreceni Hőszolgáltató Zrt.,
- Cívis Ház Zrt.,
- DV Parking Kft.,
- Aquaticum Debrecen Kft.,
- Debreceni Ipari Centrum Kft.,
- Médiacentrum Debrecen Kft.,

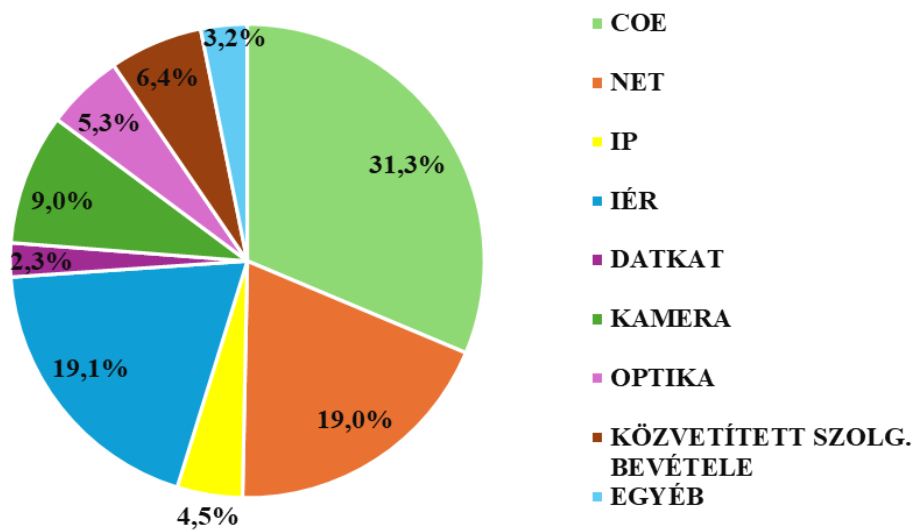
Belső partneri köre voltaképp a DV Zrt. tagvállalatai, a konszolidálásra kötelezett vállalatok köre. Külső vevői közé a nem konszolidált partnereket sorolják, ezek közül a legnagyobb partnerek a Debrecen Megyei Jogú Város Önkormányzata és Polgármesteri Hivatala. Legnagyobb külső partnerei továbbá a Debrecen International Airport Kft., AKSD Kft, Debreceni Egyetem, MVM Zrt., Magyar Telekom Zrt., Debreceni Sportcentrum Nonprofit Kft.

A vállalkozás fő tevékenysége a számítógép üzemeltetése és hálózati szolgáltatások nyújtása, ezen belül az alábbi szolgáltatásokat végzi:

- számítástechnikai eszközök és irodai szoftverek kihelyezése, bérbeadása, üzemeltetése:
- tagvállalati PC (desktop és notebook) és szerver számítógépek közös beszerzése, telepítése és üzemeltetése, valamint egységes irodai (hardver-szoftver) környezet biztosítása,

- hálózati szolgáltatások nyújtása a Debreceni Vagyonkezelő Zrt. tagvállalatait összekötő infokommunikációs hálózaton keresztül;
- intranet-extranet alkalmazások elérésének biztosítása,
- szabályozott internet hozzáférés és azon alapuló szolgáltatások biztosítása (honlap, e-mail, DNS, IP, VPN, stb.),
- központi kiszolgáló kapacitások és tárhely biztosítása az integrált tagvállalati információs rendszerek alkalmazásainak és adatbázisainak.
- vállalati szoftver licencek (szerver, és kliens operációs rendszerek, irodai programcsomagok kapcsolódó Microsoft (MS) alkalmazások, MBC, BI, vírusvédelmi és egyéb szoftvereszközök) beszerzése és nyilvántartása;
- alvállalkozóként való közreműködés informatikai fejlesztések során, jellemzően közvetített szolgáltatás keretein belül,
- DAT-KAT szolgáltatás: a cégcsoporton belüli térinformatikai műszaki nyilvántartás és ezen belül a közműnyilvántartás, közműegyeztetés megvalósítása oly módon, hogy a szakági területek részére egységesen rendelkezésre álljanak a beruházási, karbantartási, hibaelhárítási és egyéb munkafolyamatokhoz a megfelelő relatív pontosságú térképi és alfanumerikus naprakész adatok,
- IP telefon működtetéséhez kapcsolódó szolgáltatások: tagvállalati és városi telefon alközponti rendszer üzemeltetése, igény szerinti bővítése és fejlesztése,
- elektronikus dokumentumkezelő rendszer üzemeltetése, ügyviteli szolgáltatások, GDPR megfelelés,
- saját tulajdonban lévő integrált értékesítési rendszer fejlesztése és működtetése: Zafir Portál, Personal Portál, és SysSpa szolgáltatások.

Az egyes szolgáltatás főcsoportok árbevétel szerinti megoszlását az 1. ábra tartalmazza. Jól látható, hogy az árbevétel legnagyobb részét a eszközök bérbeadása és azok üzemeltetése, a hálózati szolgáltatások, valamint az integrált értékesítési rendszer adják. Saját tulajdonban lévő értékesítési rendszereik iránt egyre nagyobb a kereslet tagvállalaton belül, folyamatosan zajlanak a fejlesztések. A város fejlesztésével párhuzamosan növekszik a kamera rendszer üzemeltetése iránti igény is a DMJV részéről.



1. ábra: A szolgáltatástípusok árbevétel szerinti megoszlása

Forrás: saját szerkesztés, 2024

Közvetlen in-house szerződéssel az alábbi szolgáltatásokat nyújtják az önkormányzat és a hivatal részére:

- számítástechnikai eszközök kihelyezése, teljes körű irodai környezet szolgáltatása, üzemeltetése, office- és vírusirtó szoftverek biztosítása,
- LAN hálózati portok, passzív és aktív hálózati eszközök (switchek, routerek), határvédelmi eszközök (Barracuda tűzfal, vírus- és spamszűrők) és kiszolgálók (file, alkalmazás, adatbázis, nyomtató, levelező, web, stb. szerverek) üzemeltetése,
- 500 fő feletti felhasználói support,
- a DMJV PH saját tulajdonában lévő kamerarendszer üzemeltetése és karbantartása.

3.1.3. A vállalkozás pénzügyi helyzete és életpályája

A DV Info Kft. az elmúlt 20 éves működése során jelentős fejlődésen ment keresztül. A fejlődés pénzügyi vonatkozásain belül a nettó árbevétel, valamint az árbevétel arányos üzleti eredmény alakulását szemléltettem az 2. ábrán a 2016-2023 közötti időszakra vonatkozóan.

A 2023-as adat még a vállalkozás várható bevételét tartalmazza az auditált adat ettől pozitív irányba tér el 2 millió forinttal. Az ábra elemzése során megállapítottam, hogy a 2008-as Subprime válság kirobbanását követően stabilan tudta tartani nettó árbevételét, a megemelkedett költségek miatt azonban csökkent a jövedelmezősége. Az ábrán látható, hogy

2016-ban egy pozitív irányú változás állt be a társaság pénzügyi életében, ettől az évtől kezdte meg a szolgáltatásnyújtást a DMJV és a PH részére. 2016-tól 2023-ig mind az árbevétele, mind az árbevétel arányos jövedelmezősége dinamikus fejlődést mutat, melynek oka egyrészt a partnerek növekvő szolgáltatásigénye, másrészt az informatikai szektor forradalma és innovációja. A vállalkozás árbevételét és jövedelmezőségét a koronavírus járvány idején, és az ezt követő években is stabilan tartotta, és növelni tudta.



2. ábra: **Nettó árbevétel és jövedelmezőség (2016-2023)**

Forrás: saját szerkesztés, 2024

A társaság beruházási volumene a tagvállalatok, valamint a DMJV, PH növekvő informatikai igényeinek következtében évről évre növekszik. Az elmúlt években az alábbi főbb beruházásokat valósították meg:

- kihelyezendő informatikai eszközök beszerzése,
- szerverek beszerzése: Magas rendelkezésre állású adatszerver blokk, Cisco menedzsment központ, Mentési hardware infrastruktúra, DMJV PH szerver konszolidáció,
- hálózati eszközök beszerzése: IP telefonrendszerhez tartozó tartalék eszközök beszerzése, Főnix Voice router cseréje,
- szoftverek, szoftver licencek beszerzése: Windows server 2022 Datacenter 16 core licence, Veeam Backup, CISCO ISE, WhatsUP Gold, Desktop menedzsment, Unify-Carol ügyfélszolgálati rendszer fejlesztése,
- építés: Főnix node áramellátás korszerűsítése,

- szoftverfejlesztés: mapszerver fejlesztés, ZAFÍR, ZAFÍR PORTÁL, SysSPA fejlesztés;
- városi térfigyelő kamera-hálózati rendszer létrehozása,
- DMJV költözés miatti szolgáltatás bővítéshez szükséges eszközök beszerzése

3.1.4. A vállalkozás célja, missziója, víziója

A vállalkozás célja az ügyvezető tájékoztatása alapján: *„Célunk a lehetséges piacbővítés mellett továbbra is az, hogy a cégcsoporton belül meglévő szinergiák feltárásával, az együttműködés és a kölcsönös tudásmegosztás erősítésével költségcsökkentés, hatékonyságnövekedés és szolgáltatási minőségbeli javulás elérését segítsük elő.”*

A társaság víziót nem fogalmazott meg, ennek hiányában a cég vízióját az alábbiak szerint határozom meg: Informatikai fejlesztésekkel és szolgáltatásokkal messzemenőig kiszolgáljuk partnereink folyamatosan változó igényeit, miközben cégünk önfinanszírozását és stabilitását biztosítjuk, fejlesztjük.

A társaság a küldetését, misszióját 2023 év végén fogalmazta meg, mely a következőképp hangzik: *„Hiszünk abban, hogy minden tevékenységünkkel a fejlődést és a változást szolgáljuk. Szilárdan hiszünk az innovációban. Magas színvonalú informatikai szolgáltatásainkkal proaktívan támogatjuk partnereinket – a DV Zrt. tagvállalatait, a DMJV Önkormányzati intézményeit, más intézményeket és vállalkozásokat -, hozzájárulva ezzel a debreceniek életminőségének javulásához. Ezzel hozzájutnak minden olyan előnyhöz, amit a korszerű információs rendszerek, eszközök, folyamat-, és szervezeti megoldások, valamint a megfelelő informatikai biztonság nyújt számukra. Elkötelezetten segítjük őket üzleti céljaik hatékony elérésében.”*

3.2. A makro- , illetve mikrokörnyezet elemzése

A tervezést a külső környezet, azon belül is először a makrokörnyezet elemzésével kezdem, majd áttérek a mikrokörnyezet elemzésre. Ezek célja, hogy egy rövid listát készítsünk a vízióra ható legfontosabb tényezők jövőbeli alakulásáról.

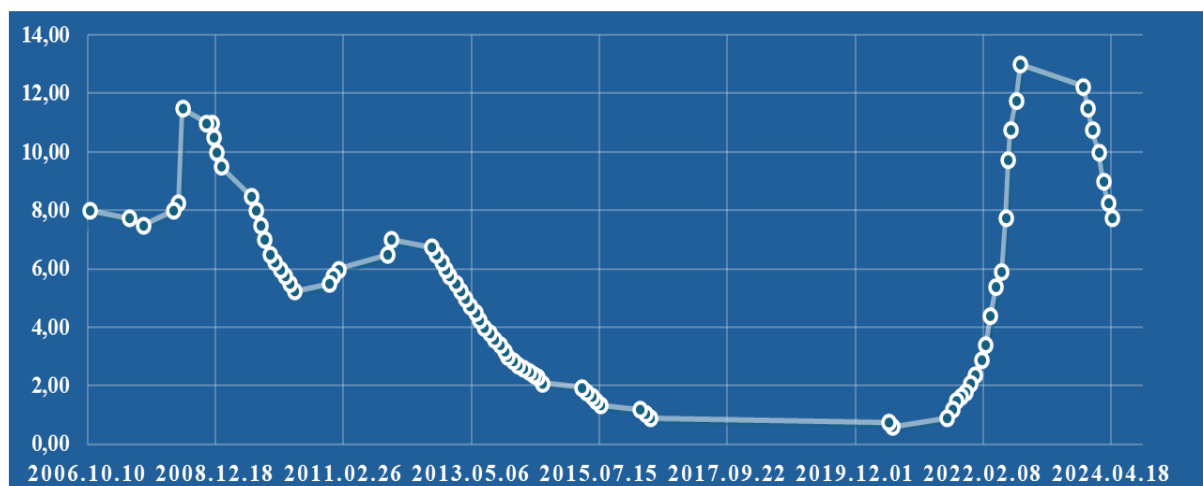
3.2.1. PEST elemzés

A PEST elemzésen belül első ízben a *politikai tényezők* elemzésére térek ki. Magyarország az Európai Unió tagja 2004-től. A hazai jogi és gazdasági szabályozás harmóniában áll az Unió elvárásokkal és értékekkel. Magyarország kormányának helyzete a 2022-es választást követően továbbra is megtartotta az eddigi stabilitását, azonban az orosz-ukrán konfliktusban bekövetkező lépések befolyással lehetnek a politikai döntésekre, gazdasági hatásokra. A város vezetőségének, döntéseinek stabilitása is elengedhetetlen, ugyanis a cég legfőbb partnere továbbra is az Önkormányzat. A térségbe áramló beruházások, támogatások hatással lehetnek a vállalkozások tevékenységére. Ugyanakkor a betelepülő vállalkozások számának növekedése hátrányt is jelenthet a vállalkozások számára, mivel a megjelenő cégeknek lesz egy munkaerő elszívó hatása, valamint a külföldi tulajdonban lévő vállalkozások által nyújtott magasabb bérekkel nehezebb lesz felvenni a versenyt a helyi vállalkozásoknak.

Az orosz-ukrán háború és a szankciók okozta energiaár-emelkedés rendkívüli többletkiadásokat okozott és okoz jelenleg is a vállalkozásoknak, az árak, a hitelkamatok folyamatos emelkedése egyre nehezebbé teszi a tervezést, valamint a fenntartható és önfinanszírozó pénzügyi működést.

A *gazdasági tényezőkön* belül fontos a jegybanki alapkamat alakulásának vizsgálata (3. ábra). A 2008-as válság hatására az alapkamat jelentős mértékben emelkedett, majd ezt követően 2016 májusáig folyamatosan csökkent. Ez a csökkenő tendencia egészen 2020-ig tartott, amikor is a koronavírus járvány okozta válság következtében a jegybanki alapkamat újra emelkedett. A folyamatos növekedés következtében 2022.06.24-én érte el a legmagasabb szintet, mely 13%. Ilyen nagyságú alapkamat a 2008-as válság idején sem volt. Újbóli csökkentése 2023.10.25-től indult el, az akkori 12,25%-os érték 2024.04.24-én 7,75%-ra csökkent. A magas jegybanki alapkamat következtében a piaci hitelkamatok is magas költségen érhetőek el, kedvezőtlenül hatva a beruházásokra, fejlesztésekre.

adatok: %



3. ábra: A jegybanki alapkamat alakulása

Forrás: MNB, 2024

Az infláció 2021-től folyamatos növekedést mutatott, 2023-ban 17,6% volt a nagysága. Ezt követően 2024 február hónapban az előző év azonos időszakához viszonyítva 3,7%, majd márciusban tovább csökkent 3,6%-ra. Összességében csökkenő tendenciát mutatott az előző időszakban, a körülbelül 3-4 %-os adat stabilizálódni kezdett, a várakozások is ennek megfelelőek (4. ábra).

adatok: %



4. ábra: Az infláció alakulása

Forrás: KSH, 2024

A HUF/EUR árfolyam változás közvetlen hatással lehet a költségekre. A COVID, illetve az orosz-ukrán háború is hatással volt az energiaárakra, mely az utóbbi időszakban nagy

kilengéseket mutatott. Ez hatással van mind a beruházásokra, mind az üzemeltetési tevékenységekre a piacon. A térségbe áramló infrastrukturális beruházások, tőkemozgások tovább bővítik a lehetőségeket, ezzel egyidőben a munkanélküliség csökkenését, a bérkiadások várható növekedését okozza.

A *szociális és kulturális tényezők* vizsgálata során a város lakosságának létszámára, a beruházások hatására térek ki. Debrecen utolsó becsült népessége 195 428 fő (2023 évben), mely Magyarország népességének 1.98%-a (Hajdú-Bihar megyének 36.84%-a). A város által készített előrejelzés alapján a népesség száma 10 éven belül 250 ezer főre emelkedhet, középtávú céljuk az, hogy a lakosság száma 300 ezer főre emelkedjen, regionális szinten pedig Debrecen egy milliós lakosságú régió szolgáltató központjaként működjön (D2030). Népsűrűsége 423 fő/km². Lakások száma 95.772 db, a népességet figyelembevéve, ez 2 fő lakásonként. A beruházások okozta munkaerő igény hatására növekedik a munkakeresésből eredő migráció, mind belföldről, mind külföldről érkeznek dolgozni vágyók. A munkaerő piacon egyszerre dolgozó több generáció integrációja kihívásokat tartogat a jövőre. Debrecen a térség egyetemi központjaként vonzó célpont a fiatalok számára is. A 2015 és 2020 között Debrecennek bizalmat szavazó 30 új külföldi vállalat megjelenésével 10000 új munkahely létesült Debrecenben, a beáramló működő tőke pedig meghaladta a 710 milliárd forintot (D2030).

A működéshez szükséges *technológiai tényezők* és energiák (legfőképp villamos energia) a helyi szolgáltatókon keresztül érhetők el. Az ellátás folytonosságában bekövetkező esetleges kimaradások miatt szükséges ellenintézkedéseket tenni. A vezetékes és mobil internet, telekommunikációs kapcsolatok lefedettsége a térségben megfelelő. Mindemellett nem elhanyagolható, és talán az egyik legfontosabb szempont a jelenleg zajló informatikai forradalom, a digitális technológiák hihetetlen mértékű fejlődése, az okos rendszerek elterjedése, az AI (Artificial Intelligence) és a BI (Business Intelligence), melyek nemcsak az informatikai szektorban indukálhatnak jelentős változásokat a jövőben, hanem a munkaerőpiacon is.

A PEST elemzés tényezőit a 2. táblázat tartalmazza.

2. táblázat: A PEST elemzés tényezői

Politikai tényezők	Gazdasági tényezők
1. Önkormányzati választások miatti bizonytalanság	1. Tartósan magas hitelkamatok
2. Orosz-ukrán konfliktus	2. Magas infláció
3. Európai Unió támogatások (D2030)	3. Folyamatosan növekvő energiaárak
4. Beruházások állami támogatása, hitelek	4. HUF/EUR árfolyam
5. Uniós elvárásoknak való megfelelés	5. Növekvő és jelentős mértékű külföldi tőke beáramlás
6. Fenntartható Városfejlesztési Stratégia (FVS)	6. Infrastrukturális beruházások tendenciái
7. Külső vevők köre korlátozottan bővíthető (in-house szabály)	7. Versenytársak magasabb bérszínvonala
Szociális és kulturális tényezők	Technológiai tényezők
1. Generációk kapcsolata miatti kihívások az együtt dolgozásban	1. Új technológiák felhasználása
2. Város létszáma dinamikusan növekszik	2. Villamos energia elérhetősége
3. Migráció aránya	3. Okos rendszerek elterjedése
4. Iskolák száma, minősége	4. Folyamatos innováció az iparágban

Forrás: saját szerkesztés, 2024

3.2.2. Porter elemzés

A Porter-féle öttényezős modell tényezőit a 3. táblázat tartalmazza, amely alapján az iparági versenyt, az új belépők korlátait, a helyettesítő termékek/szolgáltatások fenyegetettségét, a beszállítók alkupozícióját, illetve a fogyasztók alkupozícióját vizsgálom.

A DV Info Kft. stratégiai kapcsolatokat alakított ki az Önkormányzathoz köthető, a városban köthető cégekkel. Ezen felül azonban a gyors technológia fejlődés, a növekvő digitalizációs igények miatt, a vállalatirányítási és egyéb vállalati szoftverek iránti, valamint a térfigyelő kamera rendszerek iránti keresletnövekedés miatt növekvő kereslet van a piacon, ahol az *iparági verseny* alacsony. Versenytársak jelentős újításokkal, költséghatékony üzemeltetés miatt a piacon sikeresen vannak jelen, mindenek mellett azonban a stratégiai kapcsolatokat kialakítva, meglévő magas megrendelések miatt biztos jövő biztosítható az iparágban.

A piacra való belépés tőkeigénye magas, hálózatok kiépítése, szerverparkok megléte, üzemeltetése magas belépési korlátot jelent. A méretarányos üzemeltetés miatt elengedhetetlen

a meglévő infrastruktúra megléte, tudás, hálózatok dokumentációjának ismerete. Emiatt az *új belépők fenyegetése* alacsony.

Különböző felhő alapú tárolás, hatékonyabb szervezeti üzemeltetéssel közepes a szolgáltatások fenyegetettsége. A digitális megoldások egy része nehezen, vagy csak jelentős költséggel helyettesíthető, pl. a térfigyelő rendszerek helyett alkalmazhat a cég biztonsági szolgálatot, de ezek hatékonysága, működési költsége jelentősen eltér a digitális megoldásoktól, emiatt a *helyettesítő termékek fenyegetése* alacsony.

Az informatikai beszállítók terén kevés olyan kivitelező elérhető, aki megfelelő minőségben, időben segíti a beruházások lebonyolítását. Az eszköz beszerzések terén a szállítási határidők az utóbbi időkben csökkentek, áruk a technológia fejlődésével csökkenő tendenciát mutatnak. Az új technológiák viszont költségesek, beszerzése tőkeigényes. Olyan beszállítók, akik a megfelelő időben, költségen, mennyiségben tudnak szállítani, viszonylag kevesen vannak, emiatt a *szállítók alkupozíciója* alacsony.

Vevői lojalitás magas az önkormányzati cégek és a tagvállalatok részéről. A vásárlók száma magas, az elérhető cégek, a piac folyamatos növekedése miatti nyomás alacsony *vevői alkupozíciót* eredményez.

3. táblázat: **A Porter-féle öt erő modell tényezői**

Tényezők	További tényezők
Iparági verseny (alacsony)	Piac növekedése
	Versenytársak
	Stratégiai kapcsolatok
Új belépő fenyegetettsége (alacsony)	Tőkeigény
	Meglévő infrastruktúra
	Méretarányosság
Helyettesítő termékek/szolgáltatások fenyegetettsége (alacsony)	Helyettesítő termékek ára
	Szolgáltatások hatékonysága
Szállítók alkupozíciója (alacsony)	Beszállított technológiák változatosak
	Alvállalkozók elérhetősége
	Minőségi, mennyiségi és határidős korlátok
Vevők alkupozíciója (alacsony)	Vevői lojalitás
	Vásárlók száma magas
	Stratégiai együttműködés

Forrás: saját szerkesztés, 2024

3.2.3. Külső faktor értékelő mátrix - KFÉM

A külső tényezők elemzését követően elkészítettem a vállalat Külső Faktor Értékelő Mátrixát (4. táblázat). A mátrix segítségével a vállalkozásra ható külső lehetőségeket és veszélyeket gyűjtöttem össze és értékeltem ki. A súlyozott rangok összegéből megállapítom, hogy a vállalat a 2,498-as értékével a lehetőségeket átlagosan használja ki, a veszélyek pedig átlagos mértékben hatnak a vállalkozásra. Mindez azt jelenti, hogy a vállalkozásnak van lehetősége a fejlesztésre.

4. táblázat: Külső Faktor Értékelő Mátrix

Sorszám	Megnevezés	Stratégiai elemző súly	Stratégiai elemző rangszám	Súlyozott rangszámok
1	Növekvő informatikai szolgáltatási igények	0,049	3	0,147
2	Elérhető beruházási támogatások, hitelek	0,042	2	0,084
3	Infrastrukturális beruházási tendenciák	0,056	4	0,225
4	Iskolák száma, minősége	0,038	3	0,115
5	Város lakossága jelentősen növekszik	0,045	2	0,091
6	Új technológiák elérhetősége	0,045	4	0,182
7	Növekvő térfigyelő kamera rendszer igény	0,056	4	0,225
8	Okos rendszerek elterjedése	0,049	4	0,196
9	Folyamatos innováció az iparágban	0,045	4	0,182
10	Alacsony vevői alkupozíció	0,053	3	0,158
1	Tartósan magas hitelkamatok	0,053	1	0,053
2	Magas infláció	0,053	2	0,105
3	Folyamatosan növekvő energiaárak	0,049	1	0,049
4	Önkormányzati választások miatti bizonytalanság	0,060	3	0,180
5	Béreköltségek folyamatos növekedése	0,060	1	0,060
6	Generációk kapcsolata miatt kihívások az együtt dolgozásban	0,053	2	0,105
7	Konkurens cégek megjelenése	0,045	3	0,136
8	Szakemberek korlátozott elérhetősége, és korlátozottan bővíthető külső vevői kör (in-house)	0,049	1	0,049
9	Forint/EUR árfolyam	0,042	1	0,042
10	Versenytársak magasabb bérszínvonala	0,056	2	0,113
Összesen		1,000	-	2,498

Forrás: saját szerkesztés, 2024

A legnagyobb veszélyt a KFÉM mátrix alapján az önkormányzati választások miatti bizonytalanság, a bérköltségek folyamatos növekedése, a versenytársak magasabb bérszínvonala, a generációs kihívások, a tartósan magas hitelkamatok és a magas infláció, valamint a szakemberek korlátozott elérhetősége jelentik. A beruházások versenyképessége szempontjából fontos az elérhető hitelkamatok költsége, valamint a várható infláció.

A legnagyobb lehetőségek az infrastrukturális beruházási tendenciák, az alacsony vevői alkupozíció, a növekvő térfigyelő kamerarendszer iránti igény, illetve az okos rendszerek elérhetősége, valamint a növekvő informatikai szolgáltatási igények. A térségbe beköltöző új cégekkel növekednek a lehetőségek, ebből kifolyólag növekszik az igény az önkormányzat részéről is. Az új ipari területeken, illetve a város több részén is szükséges a térfigyelő kamerarendszer bővítése. Az okos rendszerek egyre nagyobb mértékben elérhetőek (pl. kábelezés nélküli adat továbbítás, digitalizáció az üzemeltetésben).

3.3. A belső környezet elemzése

A külső környezet elemzését követően a vállalkozás belső környezetét elemzem. Az elvárás a belső környezeti elemzéssel szemben, hogy a vállalkozás jelenlegi helyzetét tárja fel, mégpedig azokat a tényezőket tárja fel, melyek segíthetik a vízió elérését.

3.3.1 Erőforrás alapú megközelítés - RBA

Az erőforrás alapú megközelítés során a vállalkozás fizikai, humán és szervezeti erőforrásait veszem górcső alá. A fizikai erőforrásokon belül a befektetett eszközöket és a forgóeszközöket vizsgálom meg alaposabban.

Az 5. táblázat a vállalkozás befektetett eszközeinek alakulását mutatja be. Ahogyan a táblázat adataiból is kiolvasható, a befektetett eszközök kétharmadát a tárgyi eszközök, egyharmadát az immateriális javak adják. Az immateriális javak között kerültek aktiválásra a saját fejlesztésű értékesítési rendszerek (Zafir és Sysspa). A szoftverek fejlesztése folyamatos, évről évre egyre több fejlesztési igényt fogalmaznak meg a partnerek a rendszerrel szemben, melyből az következne, hogy állománya folyamatosan növekszik. A szellemi termékek értékének vizsgálata során azonban megállapítom, hogy az éves fejlesztések nem érik el az amortizáció nagyságát, a szellemi termékek állománya a fejlesztések ellenére évről évre csökken.

5. táblázat: A vállalkozás befektetett eszközeinek összetétele

Megnevezés	2019	2020	2021	2022	2023
IMMATERÁLIS JAVAK	343 757	321 613	272 867	294 706	272 225
Alapítás-átszervezés aktivált értéke			5 424	6 034	4 593
Vagyoni értékű jogok	14 069	18 451	20 104	31 826	25 986
Szellemi termékek	327 688	303 162	247 339	256 846	241 646
Immateriális javakra adott előlegek	2 000				
TÁRGYI ESZKÖZÖK	191 478	231 056	261 617	402 260	469 245
Ingatlanok és kapcsolódó vagyoni értékű jogok	3 123	2 933	2 743	10 003	9 208
Műszaki berendezések, gépek, járművek	165 224	155 239	196 454	346 813	284 075
Egyéb berendezések, felszerelések, járművek	789	1 500	1 978	2 141	2 827
Beruházások, felújítások	22 342	71 384	60 442	43 303	173 135
Beruházásokra adott előlegek	0	0	0	0	0
Tárgyi eszközök értékhelyesbítése	0	0	0	0	0

Forrás: saját szerkesztés, 2024

A tárgyi eszközök állománya ezzel szemben dinamikus növekedést mutat. 2023-ban 197 Mft volt a beruházások volumene, 2024-ben 454 Mft a tervezett beruházás. A tárgyi eszközök volumenének vizsgálata során azt állapítom meg, hogy nem csak szintentartás történik. Az állomány fejlesztése folyamatos, értékcsökkenésen felüli a beruházás nagysága, mely egyértelműen fejlesztő szemléletet takar. Ebből egyértelműsíthető az is, hogy a vállalkozás szakemberei arra törekszenek, hogy a legjobb minőségű eszközökkel dolgozzanak. Fontos számukra az innováció, az informatikai szemléletükre a proaktivitás jellemző.

A 6. táblázat tartalmazza a társaság forgóeszközeinek az állományát. Látható, hogy a cég készlet- és pénzeszközállománya minimális, értékpapírral nem rendelkezik. A forgóeszközök 98%-át a követelések adják, melynek állománya 2022-ig növekedést mutatott, 2023-ban történt csökkenés, de még így is magas az állománya. Nagy hangsúlyt kell fektetni a vevőkövetelések és az egyéb követelések alakulására, mely 2023-ban növekedett.

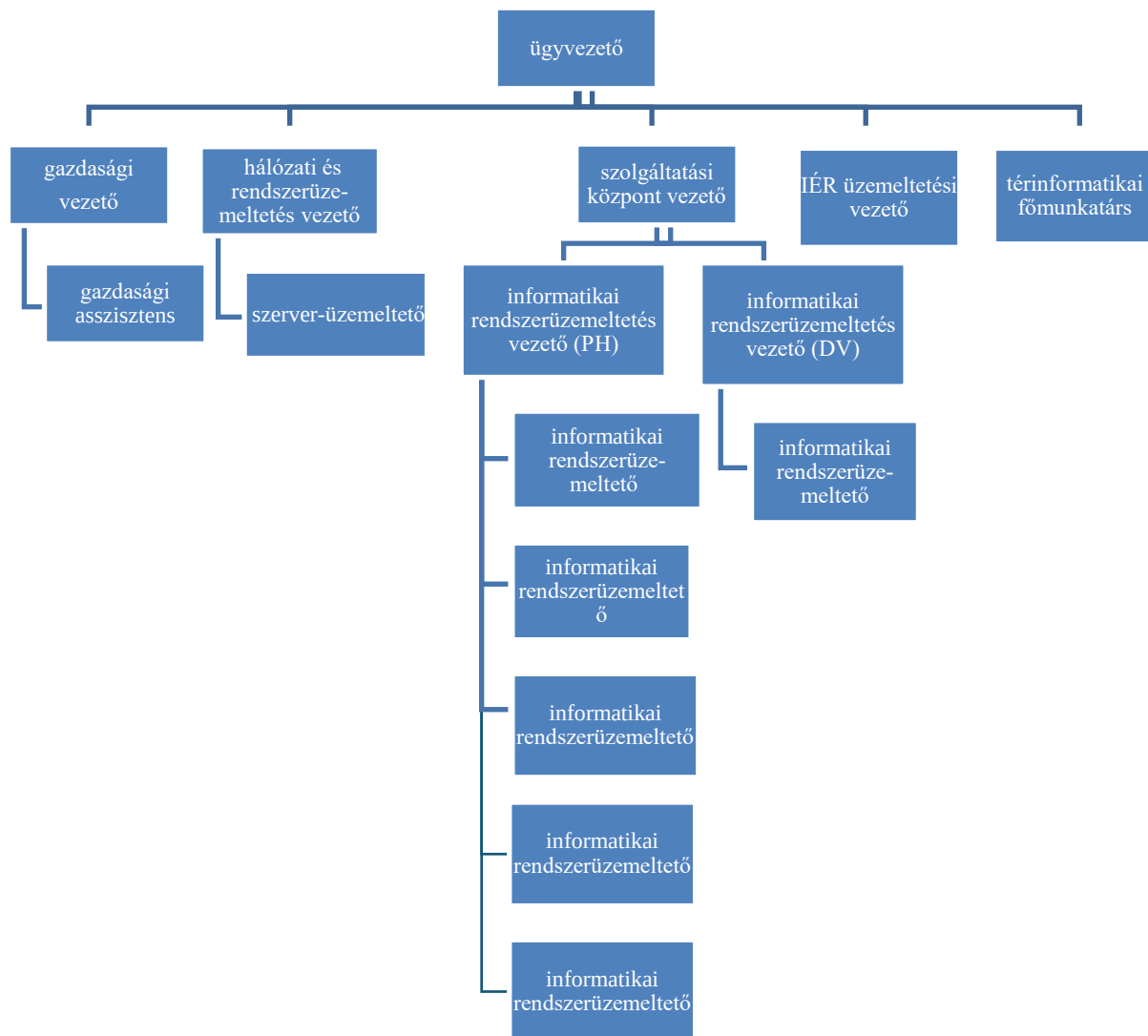
6. táblázat: A vállalkozás forgóeszközeinek összetétele

Megnevezés	2019	2020	2021	2022	2023
I. KÉSZLETEK	338	3 262	0	16	1 000
Áruk	338	3 262		16	1 000
II. KÖVETELÉSEK	81 920	89 316	152 024	301 123	223 156
Követelések áruszállításból és szolgáltatásokból (vevők)	47 104	41 455	56 583	29 052	35 940
Követelések kapcsolt vállalkozással szemben	28 230	33 670	70 905	181 436	74 793
Követelések egyéb részesedési viszonyban lévő vállalkozással szemben				39 593	60 546
Egyéb követelések	6 586	14 191	24 536	51 042	51 877
III. ÉRTÉKPAPÍROK	0	0	0	0	0
IV. PÉNZESZKÖZÖK	1 421	1 273	1 436	1 538	1 284
Pénztár, csekkek	421	273	436	538	278
Bankbetétek	1 000	1 000	1 000	1 000	1 006

Forrás: saját szerkesztés, 2024

A vállalkozás mérlegfőösszege közel egy milliárd forint, ennek 76%-át a befektetett eszközök, 23%-át a forgóeszközök teszik ki, az aktív időbeli elhatárolások állománya csekély.

A szervezeti felépítésre jellemző, hogy a társaság elsődleges vállalatirányítási alapelvei közé tartozik az együttműködő kapcsolatok kialakítása az üzleti partnerekkel, valamint az, hogy megfeleljen a tulajdonosi elvárásoknak. A cég működése során a Felügyelő Bizottság és az ügyvezető hatásköre a jogszabályi előírásoknak megfelelően elkülönül, az operatív irányítást az ügyvezető látja el. A társaság organogramját az 5. ábra tartalmazza.



5. ábra: A DV Info Kft. organogramja

Forrás: saját szerkesztés, 2024

Az organogramból látható, hogy a társaság irányítását az ügyvezető végzi, alatta pedig 5 vezető munkatárs található egy vonalban, mely az ügyvezető tájékoztatása alapján nem tükrözi a vállalkozás valós működését, a feladat- és a felelősségi köröket. Az integrált értékesítési rendszer vezető és a térinformatikai munkatárs nem tölt be vezetői feladatokat, ezen felül pedig az értékesítési rendszer vezető leginkább projektmenedzseri munkakörben van, annak ellenére, hogy JAVA fejlesztő végzettséggel rendelkezik. További probléma az, hogy a gazdasági vezető a gazdasági feladatokon túlmenően számos egyéb feladatkört is betölt, úgy, mint a HR feladatok, kontrolling, beruházások koordinálása, vállalatirányítási rendszerhez kapcsolódó fejlesztések, folyamatok automatizációja. A középvezető szint alatti munkatársak esetében is

mosódnak össze felelősségi körök, és szintén van itt is olyan személy, aki az organogram alapján vezetői feladatokat tölt be, valójában azonban nem.

A DV Info Kft. meghatározó erőforrása a *humán erőforrás*, azaz a szakképzett munkaerő állománya, összesen 16 fő alkalmazottal rendelkeznek. A kialakított munkahelyi környezettel és foglalkoztatási formával, a társaság igyekszik kizárni a lehetséges munkahelyi kockázatokat. Betartja és betartatja a munkahelyhez kapcsolódó szabályozásokat, biztonsági és egészségügyi előírásokat. Rendszeresen elvégeztetik a munkavédelmi kockázatok értékelését, és teljesítik a munka- és tűzvédelmi előírások szerinti kötelezettségeiket.

A korcsoport felosztás (7. táblázat) jól szemlélteti, hogy a társaság munkavállalói létszámának fele az 50 évet betöltötte, több, mint 31%-uk pedig 40 év fölötti. az átlagéletkor 2023-ban 49,25 év volt. Az utánpótlás biztosítására ezért egyre nagyobb figyelmet kell fordítaniuk, valamint fel kell készülniük a következő generációk fogadására, foglalkoztatására.

7. táblázat: A társaság foglalkoztatottainak korcsoport szerinti összetétele

korösszetétel	Foglalkoztatottak létszáma (fő)	megoszlás (%)
55-59 év közötti	5	31,25
50-54 év közötti	3	18,75
45-49 év közötti	1	6,25
40-44 év közötti	5	31,25
35-39 év közötti	1	6,25
30-34 év közötti	1	6,25
Összesen	16	100

Forrás: saját szerkesztés, 2024

Az aktív munkaerő piacon jelenleg négy különböző generáció van jelen, a legidősebbektől egészen a húszas éveikben járó Z-generációig. A generációk egyedi készségekkel, kompetenciákkal és munkamorállal rendelkeznek, emellett eltérő a kommunikációs stílusuk és a csapatban betöltött szerepük is jelentős eltéréseket mutat. Ezek bizonyos esetekben sűrűlódásokhoz, munka- és generációs konfliktushoz vezethetnek, de a generációk együttműködése javuló hatékonyságot és eredményességet is hozhat a társaság számára.

A vállalkozás gazdasági vezetője 2024 első negyedévében nyugdíjba vonult, munkakörét egy fiatalabb személy vette át. Az átlagéletkor ezáltal 2024-ben 47,9 évre javult. Megállapítható, hogy a generációváltás elindult a vállalkozásnál. Az új gazdasági vezető a nyugdíjba vonuló gazdasági vezetővel 4 hónapon keresztül együtt dolgozott, majd teljesen önállóan 2024.03.01-től végezte a feladatait. A vezetőváltás zökkenőmentes volt. Tekintettel

arra, hogy az új gazdasági vezető feladatait szinte önállóan látja el, a vezetőváltás nem jelent kockázatot a vállalkozás számára.

A 8. táblázat adataiból kiolvasható, hogy egyetemi, főiskolai végzettséggel az alkalmazottak több, mint 56%-a rendelkezik, egyéb felsőfokú szakképesítéssel 12,5%-uk, érettségivel és valamilyen szakképesítéssel pedig a 31,25%-uk. A vállalkozás alkalmazottainak végzettség szerinti összetétele megítélésem szerint megfelelő, végzettség alapján rendelkezniük kell a megfelelő tudással ahhoz, hogy munkavégzésükkel hozzájáruljanak a DV Info Kft. napi működéséhez. Megbízhatóbb kijelentést azonban csak egy részletes munkakör elemzés és értékelést során lehetne tenni, mely az ügyvezető tájékoztatása alapján 2024-ben megtörténik.

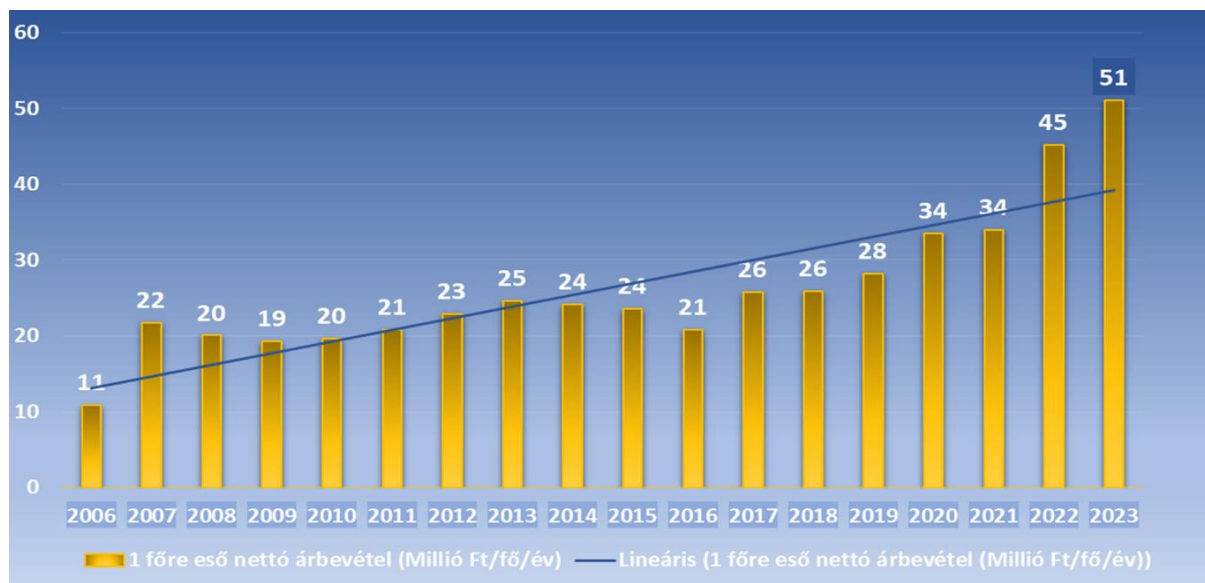
8. táblázat: **A foglalkoztatottak végzettség szerinti összetétele**

végzettség típusa	létszám (fő)	megoszlás (%)
egyetemi, főiskolai	9	56,25
felsőfokú szakképesítés	2	12,50
érettségi szakképesítés	4	25,00
érettségi szakképesítés nélkül	1	6,25
összesen	16	100

Forrás: saját szerkesztés, 2024

Probléma a szervezetnél az, hogy 1-1 munkavállaló kulcsfontosságú szerepet tölt be, nem, vagy csak részben helyettesíthető. Nem megoldott a helyettesítés sem. Az alkalmazottak leterheltsége mindezek ellenére elég jelentős. A szerződésekben jól meghatározott rendelkezésre állási, szolgáltatási idő csak elméleti szinten alkalmazható, gyakorlatilag „mindig minden azonnal kell”. Ennek ellenére, úgynevezett normál munkamenetben, megfelelő számú és felkészültségű alkalmazottal állnak partnereik rendelkezésére.

Az alkalmazottak leterheltségét szemlélteti a 6. ábra, melyből megállapítható, hogy az egy főre eső éves nettó árbevétel évről évre növekedést mutat, és alakulására egy lineáris trendvonal húzható. Fontos megemlíteni a 2021-2024 közötti időszakot, amikor is az állományi létszám stabilan 16 fő, az egy főre eső nettó árbevétel pedig 50%-al növekedett.



Forrás: saját szerkesztés, 2024

6. ábra: Az egy főre eső nettó árbevétel megoszlása

Az ügyvezető tájékoztatása alapján az oktatásra és továbbképzésre minimális összeget fordít a vállalkozás, leginkább csak szinten tartás történt. Ez eddig nem jelentett problémát, azonban a folyamatos változás, a növekvő vevői igények, és az IT szektorban végbemenő egyre nagyobb léptékű változások minél inkább szorgalmazzák az oktatásra fordított összeg átgondolását. A vállalkozás humánerőforrásgazdálkodását befolyásoló főbb körülmények:

- magas átlagéletkor, nehéz a pótlás,
- piaci bérszintek drámaian növekednek (informatika, turisztika, műszaki),
- megindult a versengés a munkavállalókért,
- bizonyos szektorokban jelentős az országos szintű kapacitáshiány,
- a reálbér drasztikusan csökken.

3.3.2. Kulcsfontosságú belső tényezők elemzési módszer - KBT

A *menedzsmentet* a főbb feladatkörei alapján elemzem, melyek a tervezés, szervezés, csapatépítés, ellenőrzés, motiválás.

A társaság készít éves *tervezést*, évente egy alkalommal kerül elfogadásra a Debreceni Vagyongkezelő Zrt. Igazgatósága által, január végén. A tervezés egyelőre bázis alapon történik, a stratégiai elemeket nem, vagy csak nagyon csekély mértékben veszi figyelembe. Az éves üzleti tervez a gazdasági vezető készíti. Ahhoz, hogy a vállalkozás éves informatikai terve

elkészüljön, fel kell mérni a tagvállalatok igényeit is. Az igényfelmérést minden év szeptemberében a gazdasági vezető indítja el a tagvállalati körben, amikor is nem csak a társaság által nyújtott szolgáltatásigények kerülnek felmérésre, hanem egyúttal a beruházási tervek, elképzelések is, tekintettel arra, hogy a DV Info Kft. végzi a holding és a DMPJV, PH intézményeinek az informatikai jellegű beruházásait. Ezt mindenképp előnynek ítélem meg, hátrány azonban az, hogy nem a teljes körű fejlesztéseket végzi a társaság, csak az egyes tagvállalatok folyamataihoz, működéséhez szükséges informatikai fejlesztések bizonyos részét. Ebben van a cégnek növekedési lehetősége.

A tervben közép- és hosszútávú elképzelések és célkitűzések nem kerülnek megfogalmazásra, a terv vezetői összefoglalót korábban nem tartalmazott. Negyedéves és féléves tervezés nincs a társaságnál, kockázat számítást nem, fedezetszámítást kis mértékben alkalmaznak.

A tervezés bevétel és költségtervből, beruházási tervből és likviditási tervből áll. Eredménykimutatás terv készül, de megítélésem szerint nem teljeskörű, mert a pénzügyi műveletek ráfordításai – mely a cash pool kamatokat tartalmazza – nincsenek részletesen levezetve, csak egy hozzávetőleges, érzés szerinti összeg került az eddigi években tervezésre. Mérlegterv, cash flow terv, valamint pénzügyi kockázatelemzési terv nem készül.

A szolgáltatási és technológiai terv megítélésem szerint részletes, de lehetne még tovább részletezni. A vállalkozás a bevételeket szolgáltatásonként és partnerenként tervezi, nem kezeli összevontan az egyes divíziókat. Részletes technológiára épül, azonban nem tartalmazza divízióként a költségigényt. A technológiai terv a vállalkozás esetében a beruházási terv, melynek tervezése véleményem szerint megfelelő és alapos. A beruházási tervezés minden év szeptemberében kezdődik, egyrészt a saját, másrészt pedig a tagvállalatok, valamint a DMJV és PH beruházási igényeinek a felmérése is megtörténik. Minden beruházáshoz, legyen szó eszközről, szoftverről, vagy fejlesztésről, műszaki leírás is készül. A beruházások tervezéséhez árajánlatokat kérnek, ezáltal az értékcsökkenés tervezése is pontosabb. Ezt különösen fontosnak tartom - és a vállalkozás jól is kezeli - , tekintettel arra, hogy évről évre jelentős volumenű beruházást valósít meg.

A terv korábban nem volt nyilvános a vállalkozás minden munkatársa számára, az új gazdasági vezető azonban 2024 februárjában, az évindító értekezleten ismertette a munkatársakkal az elfogadott éves tervet. A DV Info Kft.-nél a tervezés a kkv szektorban tapasztalható és nagy arányban alkalmazott módszer szerint történik, felülről lefelé terveznek, eredményszemlélettel, bázis alapon, és a külső és belső tényezők részletes elemzése nélkül. A tervezés marketingelemeket nem tartalmaz, véleményem szerint ez a társaság esetében el is

hanyagolható, tekintettel arra, hogy belső piacra értékesít, árbevételének 87%-a belső vevőktől származik.

A vállalkozásnak rögzített víziója nincs, missziója, küldetése 2023 év végétől van, amikor is el kellett készítenie a tulajdonos számára a stratégiai mátrixot. A stratégiai mátrix készítését megelőzte a PEST és a SWOT elemzés, mely megítélésem szerint nem volt eléggé részletes, illetve tartalmazta azokat az intézkedéseket, feladatokat, melyeket a vállalkozás az elkövetkezendő 4-5 évben szeretne megvalósítani. A vállalkozás 2023 év végén készített stratégiai mátrixát a 4. számú ábra tartalmazza.

A stratégiai mátrix a tulajdonosi elvárásoknak és szempontoknak megfelelően készült. A mátrix sorai tartalmazzák a tulajdonos, és ezáltal a DV Info Kft. főbb céljait, melyek a szolgáltatások minőségének javítása, IT biztonsági szint elérése, vagyongyarapodás, szinergia fejlesztése a tagvállalatok között, valamint a hatékonyság növelése. A mátrix oszlopai pedig azt a 3 fő szempontot tartalmazzák, melyek mentén a célok megvalósításra kerülnek, ezek a vagyonkezelés, innováció és a szervezet. A 3x3-as mátrix celláiba azok a feladatok kerültek feltüntetésre, melyet a vállalkozás stratégiai célokként határozott meg, amelyekkel az egyes célok és szempontok megvalósíthatóak. Az ügyvezető tájékoztatása alapján a mátrix még alaposabb átgondolást és fejlesztést igényel, tekintettel arra, hogy első körben csak egy általános, a főbb irányvonalat meghatározó mátrixot kellett elkészíteniük.

DV INFO célok	VAGYONKEZELÉS	INNOVÁCIÓ	SZERVEZET
Informatikai szolgáltatások minőségének javítása, ehhez szükséges IT biztonsági szintek elérése	1. Ipari automatika rendszereinek ITB védelme, támogatása -külső közmű partnerek irányában is 2. Közműhálózati/nyomvonalas hibaelhárítások GIS támogatásának kialakítása	1. Szoftveres működés monitoring megvalósítása 2. BI szolgáltatások kiterjesztése, automatizált riporting kialakítása 3. Folyamatok automatizálása, automation eszköz(ök) bevezetése 4. Hálózati biztonsági szolgáltatások fejlesztése	1. IBTV, ESG compliances (ISO27001, NIS2, ESG) 2. Tudástranszfer
A vállalatcsoport vagyongyarapodásának és eredményes gazdálkodásának támogatása	1. Szolgáltatási területeink bővítése 2. Aléptípményi és optikai hálózati vagyon kezelésének kiterjesztése 3. Likviditáskézelés újragondolása	1. MS BC kiterjesztése újabb üzleti területekre, folyamatokra 2. Adatvezérelt -BI- ra épülő-döntéshozás támogatása 3. Adatvagyon biztonságos (hybrid) tárolása, szinkronizációja	1. Motiváció és munkahelyi elégedettség javítása 2. Teljesítményértékelés módszerének kidolgozása 3. Duális képzésben való részvétel (DE-IK)
Tagvállalati szinergiakeresés segítése, együttműködések hatékonyságának növelése	1. SLA alapú IT támogatás bevezetése a szolgáltatásainkban 2. Informatikai rendszereink használatának erősítése az Ügyviteli folyamatainkban	1. Digitális Transzformációs Stratégia tervezése 2. Értékesítési Rendszereink (ZAFÍR, SYSPA) funkcióbővítései, értékkövetése 3. Online Ügyfélszolgálat kialakításának támogatása	1. Szervezeti kultúra fejlesztése 2. Oktatás, kompetenciafejlesztés

7. ábra: A DV Info Kft. stratégiai mátrixa (2023)

Forrás: DV Info Kft.

A fentiekből jól látható, hogy az éves terv döntő részét a gazdasági vezető készíti. A beruházási tervezés során a munkatársak mérik föl az adott divíziójuk beruházási igényét, illetve a bevétel tervezése során a tagvállalatok adják meg az informatikai igényeiket, és ezek felhasználásával készül el az éves terv, de azt összességében a gazdasági vezető készíti el, ugyanakkor az ügyvezető érte a felelős.

Az ügyvezetővel készített interjú során tudomásomra jutott, hogy a vállalkozásnál havi, heti munkaprogram nincs, napi vezetői delegálás nem történik. HR vezetővel a társaság nem rendelkezik, a személyügyi feladatokat a gazdasági vezető látja el. A külső kapcsolatokért több felelős személy is van, azonban felelősségi körük nem pontosított, munkaköri leírásuk azt nem tartalmazza. A munkaköri leírásokról elmondható, hogy újra kell őket gondolni és aktualizálni szükséges, tekintettel arra, hogy a társaság életében a dolgozói létszám nem változott évek óta, a feladatok pedig folyamatosan nőnek, melyek a munkaköri leírásokon nem kerültek átvezetésre. Vállalati tájékoztatások évente egy alkalommal voltak, az éves terv elfogadását követően kerültek ismertetésre február tájékán az előző év eredményének tényszámai, valamint az adott év tervszámai. Rendezvényszervezéssel kapcsolatos hivatalos szervező a cég méretéből eredően nincs. A rendezvényeket, workshopokat az adott terület szakmai vezetője és a gazdasági vezető szervezi. Munkavállalói értékelési rendszer jelenleg nincs a vállalkozásnál, azonban a DV Zrt. HR Igazgatójával együttműködésben jelenleg folyamatban van a Teljesítmény Értékelési Rendszer kidolgozása.

Csapatépítő rendezvények az ügyvezető tájékoztatása alapján az utóbbi 3-4 évben nem voltak. A koronavírus járvány előtt évente két alkalommal szerveztek csapatépítőt, a járványhelyzet azonban rányomta a bélyegét erre a programra. Ez rossz hatással volt a szervezeti kultúrára és a csapatmunkára is.

Az ügyvezető az alábbi módon végzi az *ellenőrzést*. Heti megbeszéléseket tart az adott területek vezetőivel, ahol a felmerülő igények, megoldandó problémák kerülnek terítékre. Három ilyen megbeszélése van, egy a fejlesztésekhez kapcsolódóan, egy az üzemeltetéshez, egy pedig gazdasági-pénzügyi megbeszélés. Az ügyvezető tájékoztatása alapján itt olyan mértékű információcsere történik, mely hozzájárul a megfelelő korrekciós lépések megtételéhez, illetve a szükséges változtatások megtervezéséhez. A havi, negyedéves, éves kontrolling feladatokat a gazdasági vezető végzi, ő készíti el a havi terv-tény ellenőrzéseket, elemzéseket is.

A jelenleg alkalmazott *motivációs* juttatásokat az üzleti titokra tekintettel nem részletezhetem. Azt azonban megállapítottam – ebben az ügyvezetővel egyet is értettünk - , hogy a jelenleg alkalmazott módszernek nincs motiváló ereje, mely néha a munkamórálon is

mevlátszik. Kidolgozott, alapos, az egyéni és a szervezeti célokat figyelembe vevő motivációs rendszer nincs a társaságnál, a teljesítmény értékelési rendszer kidolgozásával azonban ez változni fog a közeljövőben.

A menedzsment elemzése és vizsgálata során arra a következtetésre jutottam, hogy tekintettel a tulajdonosi struktúrára, a vállalkozás méretére, valamint a folyamatosan növekvő igényekre, nagyon sok a reaktív feladat, nagyfokú a bürokrácia, összerosódnak a felelősségi körök. A vállalkozás méretére, a sokrétű tevékenységre és szolgáltatás darabszámra tekintettel nehéz a menedzsmentnek a „könyv szerint tanult feladatokat”, úgy, mint tervezés, szervezés, ellenőrzés, csapatépítés, motiváció egy kézben tartani és megvalósítani. Az ügyvezető és a gazdasági vezető feladatköre nagymértékben összerosódik. Meglátásom szerint a vállalkozás gyakorlatában alkalmazott jelenlegi működés nincs összhangban az organogrammal, mely nem csak a feladat- és felelősségi körökben, hanem a szervezeti hierarchiában is okozhat problémát.

A második fő szempont, melyet a kulcsfontosságú belső tényezők között vizsgálok, az a *marketing*. Az értékesítési csatorna (*Place*) a vállalkozás esetében két nagy csoportra oszlik, belső vevők és külső vevők. A belső vevői kört a cégcsoportba tartozó tagvállalatok, valamint a DMJV és a PH adják, míg a külső vevői kört a tulajdonosi struktúrán kívül eső kisebb nagyobb vállalkozások. A vállalkozás in-house cég, azaz működésének meg kell felelnie az in-house szabályoknak, mely azt jelenti, hogy a teljes árbevételének külső vevőktől származó aránya maximum 20% lehet. A 2023-as adatok alapján árbevételének 85-87%-a a belső vevőktől származik, 13-15%-a pedig a külső vevőktől.

A társaság *termékköre* (*Product*) széles palettán mozog: eszközök bérbeadása, üzemeltetése, hálózati szolgáltatások, saját tulajdonban lévő értékesítési rendszerek, optikai fejlesztések, egyéb informatikai fejlesztések, térinformatikai rendszer működtetése. Összesen 232 darab különböző szolgáltatással rendelkezik. Az ügyvezető tájékoztatása alapján legfőbb elvük a vevői igényeknek való megfelelés, mely teljes mértékben megfelel a piacvezérelt termékmarketing felfogásnak, mely azt hangsúlyozza, hogy a terméket a vevő szempontjából kell vizsgálni (Józsa et.al., 2005). A DV Info Kft. esetében a szolgáltatások elemi haszna nem más, mint közvetetten a tagvállalatok, DMJV és PH, valamint a külső vevői kör napi működéséhez való informatikai hozzájárulás, közvetve pedig hozzájárul a Debrecen városában élők életminőségének a javításához. A számítógépek üzemeltetésével a hivatalok munkavégzését és működését segítik, értékesítési rendszereik működtetésével és fejlesztésével pedig a vízszolgáltatáshoz, vagy az Aquaticumban történő zökkenőmentes kapcsolódáshoz járulnak hozzá. Ha egy hétre vagy akár csak egyetlen napra is leállítaná a szolgáltatásait, pénzügyi, valamint és ügyfél -és lakosság elégedettség tekintetében is jelentős károkat tudna

okozni. Megítélésem szerint ezért a DV Info Kft. termékeinek a hozzáadott értéke jelentős szerepet tölt be a város életében.

Az *árak (Price)* vizsgálata során olyan mélységű belső információkat kaptam, melyeket az üzleti titokra tekintettel nem szerepeltetek a dolgozatban. Általánosságban azonban elmondhatom azt, hogy a vállalkozás részletes fedezetszámítást egy-egy szolgáltatás árának a kalkulációja során nem végez. Tekintettel arra, hogy az informatikai beruházásokat a DV Info Kft. végzi, a beruházások megtérüléséhez kapcsolódóan készül egy számítás abból a célból, hogy a szolgáltatás havi árát meg tudják határozni. A számítás excel programmal készül, és az alábbi főbb tényezőket veszi alapul:

- eszköz vagy fejlesztés értéke,
- beruházási hitel kamata,
- értékcsökkenés,
- annuitási tényező,
- nettó jelenérték,
- fedezeti korrekció abban az esetben, ha nettó jelenérték negatív,

Ezen tényezők figyelembevételével kalkulálják ki a szolgáltatások havi árát. Arra a kérdésemre, hogy az annuitási tényező pontosan mit takar a számításukban, nem kaptam pontos választ. Az általam megismert számítás megítélésem szerint nem ad valós képet egy adott beruházás megtérüléséről, mivel nem cash flow alapon történik, nem kerül vizsgálatra az, hogy a cég EBITDA állománya mire nyújt fedezetet, nem veszi figyelembe az ár meghatározása során a raktárban töltött időt – amennyiben az eszközök nem azonnal kerülnek kihelyezésre - , és nem készül kalkuláció a hitel megtérüléséről sem, azaz nem ad választ arra a kérdésre, hogy a vállalkozás a működéséből ki tudja-e termelni a hosszú lejáratú hitelek éves törlesztőrészletét, valamint a hosszú lejáratú hitel éven belüli tőketörlesztését. A beruházások finanszírozása jelenleg cash poolból történik, ezáltal nem kerül elkülönítésre az sem, hogy mennyi cash pool szükséges a vállalkozás működéséhez, és mennyi a beruházások finanszírozásához.

A népszerűsítésről, azaz a *promócióról (Promotion)* elmondható, hogy a társaság nem végez promóciós tevékenységet, nincs jelen sem a közösségi médiában, sem a szakmai fórumon, a LinkedIn-en. Nincs kommunikációs szakemberük, nem vesznek részt promóciós rendezvényeken. Mindezen tényezőket azonban nem ítélem meg hátrányként, ismerve a vállalkozás vevői körét. Az árbevétel volumene, és az in-house cégre vonatkozó szabályok miatt felesleges pénzköltés az eladásösztönzés, mivel árbevételének 92%-a belső partneri körrel

lefedett, egy esetleges új vevő megszerzése akár több költséggel is járhat, mint amennyi nettó profit a vevőnek nyújtott szolgáltatásokból származik.

Az *emberi tényezők (People)* a DV Info Kft. esetében megítélésem szerint rendkívül fontosak. A vállalkozás szakemberei a mindennapi munkavégzésük során bizalmas információkhoz is juthatnak, melyek korrekt és etikus magatartást követelnek meg. Az ügyvezető tájékoztatása alapján ezzel visszaélés a húsz éves pályafutása során még nem történt, illetve pozitívként említette meg azt is, hogy a fluktuáció nem jellemző a cégre. Ha divízióként vizsgálok meg az emberi tényezőket, nem pedig a vevők szemszögéből, akkor azt állapítottam meg, hogy az egyes szolgáltatási területeknek nem minden esetben van meg a pontos felelőse, a feladatok és a felelősségi körök is összemosódnak.

Ez nagy mértékben hozzájárul ahhoz, hogy a *vállalkozás folyamatai (Process)* nincsenek egységes, szabályozott keretek között. A folyamatosan növekvő munkamennyiség, valamint a vevői igények azonnali kielégítése vezetett ahhoz, hogy a szakemberek feladat- és felelősségi köre is összemosódik.

A *fizikai környezettel (Physical Evidence)* kapcsolatosan azt állapítottam meg, hogy a vállalkozás rendelkezik nemcsak minden olyan tárgyi elemmel, berendezéssel, mely a szolgáltatás megfelelő színvonalú teljesítését és a vevők közötti kommunikációját segíti, hanem szoftverekkel, jegykezelő rendszerrel is támogatja a hatékony szolgáltatásnyújtást.

A marketinget, mint kulcsfontosságú belső tényezőt elemezve azt a következtetést vontam le, hogy a DV Info Kft. rendelkezik mindazon emberi tényezővel, eszközökkel, szoftverekkel, programokkal, melyekkel hozzájárul a vevői körének magas színvonalú szolgáltatásnyújtásához, melyeket mind mind pozitívként értékelek. A vevői kör összetételére tekintettel az eladásösztönzést, mint marketing eszközt nem célszerű alkalmaznia, ezzel szemben azonban az árazás módját, valamint a folyamatok szabályozottságának hiányát negatívumnak ítélem meg.

Fontos szempont a belső tényezők elemzésén belül a *pénzügyi-számviteli kondíciók* vizsgálata, melyet három szempont szerint vizsgállok meg:

- a 2023-as gazdasági év eredményének elemzése,
- a beruházások alakulása,
- pénzügyi helyzet elemzése mutatószámok segítségével.

A 2023-as információk már az auditált beszámolóból kerülnek bemutatásra. Az értékesítés nettó árbevétele 820.584 ezer Ft, a bázis évhez viszonyítva 98.148 ezer Ft-tal nőtt, mely 13,59%-os növekedést jelent (9. táblázat). A tagvállalatoktól, valamint a DMJV és PH-tól származó bevételek a nettó árbevétel 92%-át adják.

9. táblázat: Az értékesítés nettó árbevételének alakulása

adatok: ezer Ft

Megnevezés	2022. év tény	2023. év tény	Eltérés 2023- 2022 év	Index 2023/20 22 év
Értékesítés nettó árbevétele	722 436	820 584	98 148	113,59%
Belföldi értékesítés nettó árbevétele, ebből:	722 436	820 584	98 148	113,59%
<i>Vállalatcsoporton kívül realizált árbevétel</i>	49 732	59 106	9 374	118,85%
<i>DMJV Önkormányzat és intézményei felé realizált árbevétel</i>	191 134	227 497	36 363	119,03%
<i>Vállalatcsoporton belül realizált árbevétel</i>	481 570	533 980	52 410	110,88%

Forrás: saját szerkesztés, 2024

A vállalatcsoporton kívül realizált árbevétel 59.106 E Ft volt, ez a belföldi értékesítés nettó árbevételének 7,2%-a mely a bázis időszakhoz képest 0,4%-pontos növekedést mutat. A DMJV Önkormányzat felé realizált árbevétel 227.497 E Ft, mely a belföldi értékesítés nettó árbevételének 27,7%-a, bázis időszakhoz képest ez 1,3%-pontos növekedést mutat. Az árbevétel 65,1%-a – 533.980 E Ft – a Debreceni Vagyongkezelő Zrt. és tagvállalatai felé nyújtott szolgáltatásokból származik, ez arányaiban 1,5%-ponttal kevesebb a bázis időszakhoz képest. A társaság exportértékesítési tevékenységet 2023-ban nem folytatott. Az anyagjellegű ráfordítások 5,17%-os növekedését az eladott, közvetített szolgáltatások csökkenése okozta. Az értékcsökkenési leírás értéke 16,95%-os növekedést mutat, melyet a beruházási tevékenység előző időszakhoz viszonyított magasabb állománya magyaráz. Az egyéb ráfordítások növekedését egyrészt a költségek között el nem számolt központi és helyi adók, illetékek növekedése, másrészt pedig egy lejárt kintlévőség után elszámolt értékvesztés magyarázza (10. táblázat).

10. táblázat: A költségek összetétele, változása

adatok: ezer Ft

Megnevezés	2022. év tény	2023. év tény	Eltérés 2023-2022 év	Index 2023/2022 év
Anyagjellegű ráfordítások	307 740	291 826	-15 914	95%
Személyi jellegű ráfordítások	155 242	176 111	20 869	113%
Értékcsökkenési leírás	137 780	161 140	23 360	117%
Egyéb ráfordítások	21 928	32 162	10 234	147%
Költségek összesen	622 690	661 239	38 549	106%

Forrás: saját szerkesztés, 2024

2023-ban folyószámla- és hitelkamatra 82,5 millió forintot fizetett a társaság - ez az előző időszakhoz képest közel 32 millió forint növekedést mutat - ebből a belső cash-pool kamatráfordítás 77,2 millió forint volt (11. táblázat).

11. táblázat: **Fizetendő kamatok és kamatjellegű ráfordítások összetétele**

Megnevezés	2022.12.31 (ezer Ft)	Megoszlás (%)	2023.12.31 (ezer Ft)	Megoszlás (%)	Változás 2023-2022 év (ezer Ft)
belső Cash-pool kamat	48 988	96,8%	77 238	93,9%	28 250
OTP-nek járó Cash-pool kamat	1 645	3,2%	5 058	6,1%	3 413
összesen	50 633	100,0%	82 296	100,0%	31 663

Forrás: saját szerkesztés, 2024

A DV Info Kft. 2023-ban 172,2 millió forint üzemi eredményt ért el, mely 54,86%-kal haladta meg a bázis évet. A pénzügyi műveletek eredménye - 82,7 millió forint, amely 32 millió forinttal több, mint a bázis év. Az adózás előtti eredmény 89,5 millió forint, ez 28,9 millió forinttal több az előző évitől, mely 47,8%-os növekedést jelent. A nyereséges gazdálkodás egyértelműen igazolja, hogy a tervezéskor látható és az üzleti évben felmerülő bizonytalansági tényezők ellenére is a társaság ki tudja használni jól szervezett szakmai és technikai adottságait (12. táblázat).

12. táblázat: **Eredménykategóriák alakulása**

adatok: ezer Ft

Megnevezés	2022. év tény	2023. év tény	Eltérés 2023- 2022 év	Index 2023/2022 év
Üzemi (üzleti) tevékenység eredménye	111 203	172 211	61 008	154,9%
Pénzügyi műveletek bevételei	77	87	10	113,0%
Pénzügyi műveletek ráfordításai, ebből:	50 720	82 792	32 072	163,2%
Fizetendő kamatok és kamatjellegű ráfordítások	50 633	82 544	31 911	163,0%
Pénzügyi műveletek egyéb ráfordításai	87	248	161	285,1%
Pénzügyi műveletek eredménye	-50 643	-82 705	-32 062	163,3%
Adózás előtti eredmény	60 560	89 506	28 946	147,8%
Adófizetési kötelezettség	278	1 529	1 251	550,0%
Adózott eredmény	60 282	87 977	27 695	145,9%

Forrás: saját szerkesztés, 2024

Míg 2023-ban 197 millió forint összegű beruházást terveztek, 2024-ben ez az összeg 454 millió forintra rúg. A tervezett főbb fejlesztések 2024-ben:

- értékesítési rendszer fejlesztése: 45-50 MFt, mely háromszor több, mint 2023-ban,
- munkaállomások fejlesztése 240-250 MFt értékben (eszközök, gépek, notebookok beszerzése),
- szerverterem fejlesztés és szerver konszolidáció 86 MFt,
- szoftver licencek: 30 MFt,
- egyéb (mentési, archiválási feladatok, IP rendszer) 45-50 MFt.

A *pénzügyi elemzést* az alábbi mutatószámok segítségével végeztem el: forrásszerkezet ismertetése, likviditási helyzet, eladósodottság vizsgálata, az aktivitás mutatói, jövedelmezőségi mutatók, növekedési mutatók. Az egyes kategóriákon belül csak 4-8 mutatót elemzek, azokat sorolom előtérbe, melyek a stratégiai terv elkészítéséhez, valamint a jelenlegi állapot bemutatásához elengedhetetlenül fontosak.

A 13. táblázat adataiból kiolvashatók a vállalkozás *forrásszerkezetének* főbb jellemzői. A vállalkozás tőkeellátottsága jellemzően 20% alatti, azaz a saját tőke az összes forrás kevesebb, mint 20%-át adja. Más szempontból vizsgálva, a vállalkozás eszközeit kevesebb, mint 20%-ban finanszírozza a saját tőke. Ez a finanszírozási arány 2023-ban 16,91% volt. A vállalkozás minimális passzív időbeli elhatárolással rendelkezik, ezáltal megállapítható, hogy a kötelezettségek aránya rendkívül magas, a vizsgált öt évben átlagosan 80% körüli volt a kötelezettségek aránya az összes forráshoz viszonyítva. A magas kötelezettségállományra tekintettel a befektetett eszközök fedezettsége nem megfelelő, azokat csak 22,15%-ban fedezte a saját tőke 2023-ban. Pozitív az, hogy a saját tőkén belül az adózott eredmény aránya magas, és bár kis mértékben volatilitást mutat, minden évben 35-50% körüli volt az aránya.

13. táblázat: **A vállalkozás forrásszerkezete**

adatok: %

mutató megnevezése	számítása	2019	2020	2021	2022	2023
tőkeellátottság	saját tőke / összes forrás	18,77	17,47	20,86	13,68	16,91
adózott eredmény aránya	adózott eredmény / saját tőke	38,73	36,52	50,03	43,87	53,57
kötelezettségek aránya	kötelezettségek / összes forrás	78,72	80,11	75,80	81,50	79,72
befektetett eszközök fedezettsége	saját tőke / befektetett eszközök állománya	21,86	20,44	26,85	19,71	22,15

Forrás: saját szerkesztés, 2024

A vállalkozás *likviditási mutatóit* a 14. táblázat tartalmazza. A nettó működőtőke értékéből megállapítható, hogy folyamatosan romlik, 2022-ben már -216.645 ezer Ft volt az értéke, mely 2023-ban valamelyest javult, de még mindig negatív. Ez azt jelenti, hogy a vállalkozás rövid lejáratú kötelezettségeit a forgóeszközöket nem fedezik a rövid lejáratú kötelezettségek, a forgóeszközök finanszírozásához hosszú lejáratú kötelezettséget kell igénybe venni. Ez egészségtelen mérlegszerkezetre utal.

Jól tükrözi ezt a vállalkozás likviditási rátája, mely a vizsgált öt évben folyamatos romlást mutatott, értéke pedig az elmúlt két évben az 1-et sem érte el. Tekintettel arra, hogy a vállalkozás minimális készletállománnyal és pénzeszközzel bír, és egyáltalán nem rendelkezik értékpapírral, a likviditási gyorsráta értéke szinte a likviditási ráta közelében mozog. Azonban a gyorsráta értéke sem éri el az 1-es értéket, ezért stabil likviditási helyzetről nem beszélhetünk. Ezt bizonyítja a követelések megtérülése, valamint az átlagos megtérülési idő is, melyek a vizsgált időszakban folyamatos romlást mutatnak.

14. táblázat: **Likviditási mutatók**

mutató megnevezése	számítása	2019	2020	2021	2022	2023
nettó forgótőke (ezer Ft)	forgóeszközök - rövid lejáratú kötelezettségek	17 817	18 023	9 243	-216 545	-13 764
likviditási ráta	forgóeszközök / rövid lejáratú kötelezettségek	1,27	1,24	1,06	0,58	0,94
likviditási gyorsráta	(követelések + értékpapírok + pénzeszközök) / rövid lejáratú kötelezettségek	1,27	1,19	1,06	0,58	0,94
követelések megtérülése	értékesítés nettó árbevétele / követelések	5,16	5,63	3,57	2,40	3,68
átlagos megtérülési idő	követelések / 1 napra jutó árbevétel	70,68	64,80	102,18	152,14	99,26

Forrás: saját szerkesztés, 2024

A 15. táblázatban szereplő eladósodottsági helyzet mutatóinak elemzése során megállapítottam, hogy az idegen tőke aránya jelentős az összes forráson belül, az idegen tőke a saját tőke 3-4-szerese. A kedvező érték az idegen tőke és saját tőke arányát tekintve 1,5-1,8 között található, ettől a vállalkozás mutatója jelentős mértékben elmarad. A hosszú lejáratú kötelezettségek arányából, és a korábbi mutatókból jól látható, hogy a vállalkozás több hosszú

lejáratú kötelezettségek rendelkezik, mint rövid lejáratú hitellel. A vállalkozás nem csak a beruházásait, hanem a működését is hosszú lejáratú hitelállománnyal finanszírozza, ezáltal a kamatterhei folyamatosan nőnek. A növekedés olyan mértékű, hogy a társaság az üzemi eredményéből 2023-ban már csak kétszeresen tudta volna finanszírozni a fizetendő kamatokat, a kamatfedezeti ráta értéke tehát folyamatosan romlik. A vállalkozás adósságszolgálatára mindezekre tekintettel nem megfelelő, jól tükrözi ezt az adósságszolgálat mutatója, mely a vizsgált időszakban a 0,42-0,66 közötti tartományban mozgott, messze elmaradva a dinamikus állapottól. 2022-ben a mutató értéke 0,66 volt, mely labilis adósságszolgálatra utal, 2023-ban pedig a 0,47-es értékkel átcúszott a válságos állapotba az adósságszolgálat.

15. táblázat: Az eladósodottsági helyzet mutatói

mutató megnevezése	számítása	2019	2020	2021	2022	2023
idegen tőke és a vagyonszármazékok aránya	idegen tőke / összes forrás	0,74	0,76	0,69	0,38	0,75
idegen tőke és a saját tőke aránya	idegen tőke / saját tőke	3,94	4,33	3,32	2,76	4,42
hosszú távú kötelezettség és a saját tőke aránya	hosszú lejáratú kötelezettségek / saját tőke	3,63	3,92	2,63	2,18	3,26
kamatfedezeti ráta	üzemi tevékenység eredménye / fizetett kamatok	93,66	17,43	16,97	2,20	2,09
adósságszolgálat	(adózott eredmény + értékcsökkenés) / hosszú lejáratú kötelezettségek	0,44	0,42	0,54	0,66	0,47

Forrás: saját szerkesztés, 2024

A 16. táblázatban látható aktivitás mutatóinak elemzése során látható, hogy a vállalkozás követelésállománya folyamatosan növekszik, ezáltal a követelések megtérülése az értékesítés nettó árbevételéhez viszonyítva romlást mutat, annak ellenére, hogy az árbevétel is növekszik évről évre. A nettó árbevételből az eszközöknek csak a 85%-a térült meg 2023-ban, míg a befektetett eszközök esetében 1,1-szeres a megtérülés az árbevételből. A ROA mutató értékéből látszik az eszközök jövedelemtermelő képessége. A mutató volatilitást mutat, nem növekszik évről évre, mely nem utal stabil fejlődésre.

16. táblázat: Az aktivitás mutatói

adatok: %

mutató megnevezése	számítása	2019	2020	2021	2022	2023
befektetett eszközök megtérülése	értékesítés nettó árbevétele / befektetett eszközök	79,04	91,03	101,60	103,65	110,67
eszközmegtérülési mutató	értékesítés nettó árbevétele / eszközök összesen	67,87	77,79	78,94	71,91	84,52
követelések megtérülése	értékesítés nettó árbevétele / követelések	516,44	563,29	357,22	239,91	367,72
ROA	adózott eredmény / eszközök összesen	7,27	6,38	10,43	6,00	9,06

Forrás: saját szerkesztés, 2024

A 17. táblázatban található növekedési mutatók vizsgálata során megállapítottam, hogy a vállalkozás mutatói mind árbevétel, mind adózott eredmény, mind pedig saját tőke esetében növekedést mutatnak. Egyedül az árbevétel nem növekedett 2023-ban olyan mértékben, mint az adózott eredmény és a saját tőke. A vállalkozásban tehát van növekedési potenciál.

17. táblázat: Növekedési mutatók

mutató megnevezése	számítása	2019	2020	2021	2022	2023
árbevétel éves növekedése	tárgyévi nettó árbevétel / előző évi nettó árbevétel	1,09	1,19	1,08	1,33	1,14
adózott eredmény éves növekedése	tárgyévi nettó árbevétel / előző évi nettó árbevétel	2,75	0,91	1,74	0,84	1,46
saját tőke növekedési mutató	tárgyévi saját tőke / előző évi saját tőke	8,93	8,62	10,95	10,49	12,54

Forrás: saját szerkesztés, 2024

A jövedelmezőségi mutatókat a 18. táblázat tartalmazza. A működési profithányad jelentős nagyságú, és 2020 óta folyamatos növekedést mutat. A ROS mutató értéke már volatilitást tükröz, mely az adózott eredmény hektikus alakulásának tudható be. A ROS2 mutató figyelembe veszi a társasági adófizetési kötelezettséget is a mutató számítása során. Tekintettel arra, hogy a csoportosa társasági adófizetést választott a cégcsoport, a DV Info Kft. társasági adófizetésére ez kedvezően hat, a társasági adó tehát nem befolyásolja jelentős mértékben a ROS mutató értékét. Ha megnézzük azonban 2023-ban a működési profithányadot, mely 20,99, valamint a ROS mutató értékét, mely 10,72, megállapítható, hogy a fizetendő kamatok az adózott eredmény felét elviszik, csaknem felére csökken az üzemi eredmény a fizetendő kamatok levonását követően. Ezt bizonyítja a kamatteher ráta alakulása is, melyből jól látszik, hogy 2023-ban az üzemi eredmény több, mint 50%-a fordítódott kamatfizetésre. Az idegen tőke

megtérülése is hektikus, tekintettel arra, hogy annak állomány évről évre nő, az adózott eredmény pedig volatilitást mutat.

18. táblázat: **Jövedelmezőségi mutatók**

adatok: %

mutató megnevezése	számítása	2019	2020	2021	2022	2023
működési profithányad (nettó haszon)	üzemi tevékenység eredménye / értékesítés nettó árbevétele	10,94	8,85	14,34	15,39	20,99
ROS (árbevétel arányos jövedelmezőség)	adózott eredmény / értékesítés nettó árbevétele	10,71	8,20	13,22	8,34	10,72
ROS2 (árbevétel arányos adózás előtti eredmény)	adózás előtti eredmény / értékesítés nettó árbevétele	10,81	8,34	13,49	8,38	10,91
idegen tőke megtérülése	adózott eredmény / idegen tőke	9,83	8,44	15,05	15,87	12,13
kamatteher ráta	adózás előtti eredmény / üzemi eredmény	98,88	94,27	94,08	54,46	51,97

Forrás: saját szerkesztés, 2024

A vállalkozás pénzügyi helyzetét összességében kedvezőtlennek ítélem meg. Annak ellenére, hogy növekszik az árbevétel és az adózott eredmény, a vállalkozás likviditási helyzete és eladósodottsága nem megfelelő, a mérlegszerkezete nem egészséges, a működő tőke értéke az elmúlt két évben negatív volt, tehát már nem csak a beruházások finanszírozásához, hanem a napi működéshez is hitelt kell felvennie. A forrásszerkezeten belül 80% körüli a hitelállomány nagysága, eszköz oldalon a befektetett eszközöket pedig csak minimális mértékben finanszírozza a saját tőke. A magas hitelállomány magas kamat terhet rótt a társaságra, melynek következtében az üzemi eredmény felét kamatráfordításra költötték 2023-ban.

A vállalkozás fő tevékenysége az informatikai *szolgáltatások* nyújtása, melyek több divízióba sorolhatóak. A szolgáltatásnyújtási folyamat nincs teljes mértékben szabályozva a társaságnál, minden a már megszokott módon történik. A fejlesztésekhez kapcsolódóan történik folyamatos nyomon követés és egyeztetés, a JIRA rendszer folyamatkezelő moduljában. A szolgáltatásnyújtáshoz kapcsolódóan azonban nincs egységes, rendszerezett folyamat meghatározva. Itt is alkalmazásra kerül a JIRA rendszer, az egyes tagvállalatok azonban külön külön felületen rögzítik az informatikai igényeiket, melyet a munkatársak kezelnek. Ez azonban jelentős mértékben megnehezíti a számlázást, tekintettel arra, hogy a havi változáskezelések, a JIRA rendszerben rögzített növekvő és csökkenő igények több helyen találhatóak meg,

excelben kerülnek módosításra, ezáltal a számlázás alapja, valamint a havi változáskezelések is kézzel kerülnek módosításra. A szolgáltatásnyújtási folyamatban nincs automatizáció. Mindezen hátrányok mellett pozitívum a felkészült, szakképzett munkaerő, a lojális csapat, akik tudásukhoz mértén kiemelkedően végzik munkájukat. Hátrány azonban a már korábban is említett feladat és felelősségi körök összemosódása, a helyettesítés, valamint az, hogy van 3-4 kulcsembert a vállalkozásnál, akik egyik napról a másikra történő pótlása nem lenne zökkenőmentes.

Kutatás és fejlesztésre a vállalkozás jelentős mennyiségű összeget fordít. Proaktív szemlélettel rendelkeznek, modern szerverparkokat építenek, az informatikai piacon található legmodernebb technológiákat alkalmazzák. Ez mindenképp előny, viszont ebből eredően túlzott informatikai szemlélettel rendelkeznek, háttérbe szorul a gazdasági terület, folyamatok automatizációja, szervezeti kultúra, motiváció, humán jellegű feladatok.

A DV Info Kft. további 3 tagvállalathoz hasonlóan 2022.01.01-én vezette be a Microsoft Business Central vállalatirányítási rendszert. Menedzser információs rendszerrel tehát rendelkeznek, azonban véleményem szerint nem a megfelelő mértékben és módon használják, nem aknázzák ki a Microsoft nyújtotta lehetőségeket. Alapvető probléma megítélésem szerint az, hogy a vállalatirányítási rendszer bevezetésének fő célja a régi könyvelési rendszer kiváltása volt. Nem a folyamatok átgondolása oldaláról közelítették meg a fejlesztést és a bevezetést. Cégcsoport szinten időben eltolva került bevezetésre a rendszer. Ezen tényezők ahhoz vezetnek, hogy még mindig a bevezetés szintjén tartanak csoportszinten, nem koncentrálnak a fejlesztésre, a rendszer által alkalmazható modulokat nem használják ki teljes mértékben. Ez mindenképp hátrány a DV Info Kft. számára, tekintettel arra, hogy komplett fejlesztési és riportolási ötlettel rendelkezik a rendszerben rejlő lehetőségek kiaknázására. A rendszer tehát jelenleg nem tölti be azt a szerepet, amiért bevezetésre került, ez pedig a hatékonyság romlásához vezet.

3.3.3. Belső Faktor Értékelő Mátrix – BFÉM

A 19. táblázat tartalmazza a vállalat Belső Faktor Értékelő Mátrixát, amelyben a vállalat erősségeit és gyengeségeit gyűjtöttem össze és értékeltem ki a KFÉM-hez hasonlóan. A BFÉM-ben kapott érték 2,669, amely átlag feletti érték. Ezáltal elmondható, hogy a vállalat által kitűzött vízió eléréséhez a gyengeségei nem mérvadóak, inkább az erősségei befolyásolják a kitűzött cél elérését. Jelen erősségeivel átlagon felül tudja kompenzálni a gyengeségeket.

19. táblázat: **Belső Faktor Értékelő Mátrix**

Sor-szám	Megnevezés	Stratégiai elemző súly	Stratégiai elemző rangszám	Súlyozott rangszámok
1	Vezetőutánpótlás elindult	0,062	3	0,187
2	Cash-pool-lal történő finanszírozás	0,037	4	0,149
3	Stratégiai együttműködés a várossal, tulajdonosi elkötelezettség, bizalom	0,082	4	0,328
4	Biztos piac, stabil és monopol vevői háttér	0,057	4	0,229
5	Saját fejlesztésű és saját tulajdonban lévő értékesítési rendszerek	0,062	3	0,187
6	Ügyvezető nyitottsága a fejlesztések iránt, lojális csapat	0,077	4	0,308
7	HR támogatás a tulajdonos részéről	0,042	3	0,127
8	Likviditás menedzsment	0,067	4	0,269
9	Folyamatos IT fejlesztés és a városi optikai hálózatra épített szolgáltatásportfólió	0,052	3	0,157
10	Microsoft alapú vállalatirányítási rendszer	0,052	4	0,209
1	Idősödő menedzsment	0,027	1	0,027
2	Nagyfokú bürokrácia, reaktív feladatok	0,032	2	0,065
3	Túlzott informatikai és műszaki szemlélet	0,017	2	0,035
4	Nem megfelelő az árazási politika	0,087	1	0,087
5	Városnak való kitettség	0,067	1	0,067
6	Az elvárttól elmaradó pénzügyi mutatók (likviditás, adósságszolgálat, hosszú lejáratú kötelezettségek aránya)	0,087	1	0,087
7	Utánpótlási nehézségek, szakemberhiány	0,032	2	0,065
8	Elavult kontrolling rendszer, amortizálódó integrált értékesítési rendszer	0,027	1	0,027
9	Szervezeti kultúra hiányosságai, nem megfelelő motiváció	0,012	2	0,025
10	Alacsony munkavállalói létszám, 1-1 kulcsemberre épülő szolgáltatások és feladatok	0,017	2	0,035
Összesen		1,000	-	2,669

Forrás: saját szerkesztés, 2024

A BFÉM mátrix alapján a legnagyobb veszélyt a nem megfelelő árazási és finanszírozási politika, a városnak való kitettség, az elvárttól elmaradó pénzügyi mutatók, a nagyfokú bürokrácia és a reaktív feladatok, az idősödő menedzsment, az 1-1 kulcsemberre épülő feladatok és szolgáltatások, valamint az elavult kontrolling rendszer és az amortizálódó értékesítési rendszer jelentik.

Lehetőség a vállalkozás számára a várossal történő stratégiai együttműködés, a tulajdonosi elkötelezettség, bizalom, az ügyvezető nyitottsága, a lojális munkavállalók, a likviditásmenedzsment újragondolása, a folyamatos fejlesztés, az optikai hálózatra épített szolgáltatások, valamint a Microsoft alapú vállalatirányítási rendszer.

A stratégiai tervezés módszertana a külső és belső faktor értékelő mátrixon túl a versenyképességi mátrixot is tartalmazza. Kutatásom során ezt nem készítettem el, tekintettel arra, hogy a DV Info Kft. belső szolgáltató cég, tulajdonosa a Debreceni Vagyongazdálkodó Zrt, partnerei 92%-ban a DV Zrt. tagvállalatai, valamint az Önkormányzati Intézmények és a Polgármesteri Hivatal. Versenytársai nincsenek, az új belépők nem fenyegetik a vállalkozás működését.

3.4. Lehetséges stratégiai irányok meghatározása

A külső és belső környezet felméréséből származó adatok szolgáltatják az inputot azokhoz a módszerekhez, mely meghatározza a vállalkozás számára a követendő stratégiai irányt.

3.4.1. BCG mátrix

A BCG mátrixot a versenytársak elemzése és a piaci növekedés alapján készítik, kutatásom során azonban a versenytársakat nem elemeztem. A BCG mátrix lehetőséget biztosít arra, hogy a relatív piaci részesedés során a vállalkozás szolgáltatásainak árbevételből való részesedését mutassam be, a piac növekedési ütemén belül pedig az egyes szolgáltatások éves növekedési ütemét. Kutatásom során ezt a módszert választottam.

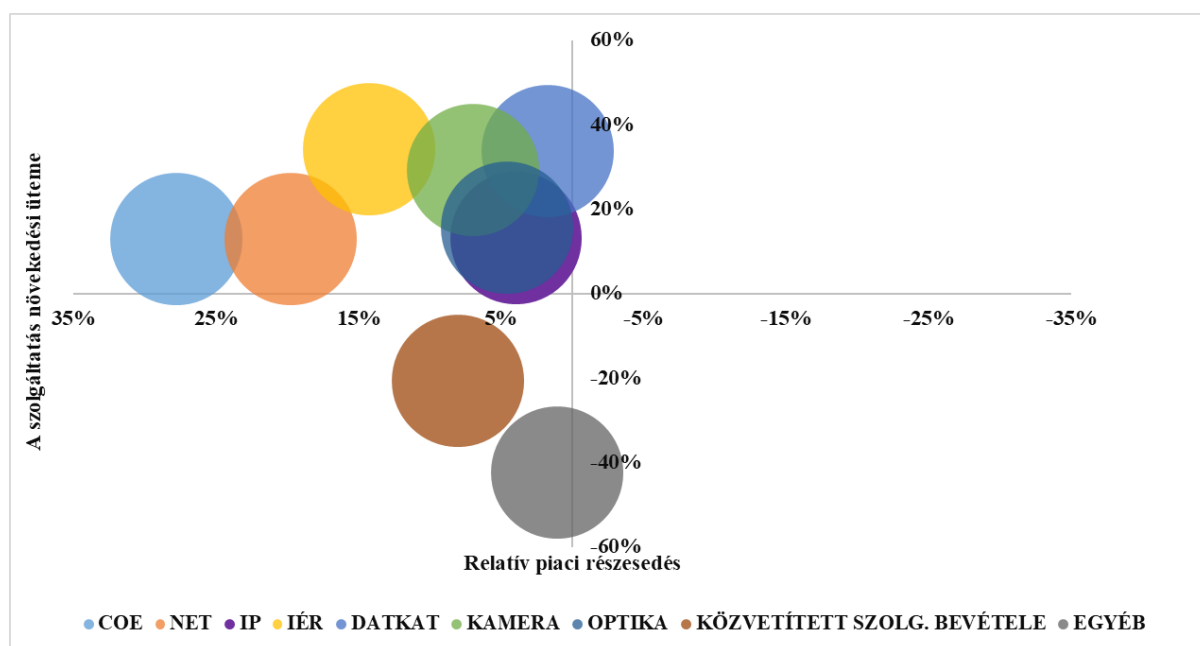
A BCG mátrixban a vállalkozás által nyújtott szolgáltatások növekedési ütemét, valamint a relatív piaci részesedését, azaz a szolgáltatások növekedési ütemét mutatom be. Mindkét számítás alapja az értékesítés nettó árbevétele. A szolgáltatások növekedése esetén az egyes szolgáltatásokból származó 2023-as bevételeket viszonyítottam a 2022. évi bevételekhez, vagyis azt vizsgáltam, hogy az elmúlt évben milyen mértékű volt az egyes szolgáltatások árbevételének a növekedése. A relatív piaci részesedés során a szolgáltatások 2023-ban realizált bevételét, valamint a 2023. évi értékesítés nettó árbevételét vettem alapul (20. táblázat).

20. táblázat: A BCG mátrix

szolgáltatás	a szolgáltatás növekedése	relatív piaci részesedés
COE	12,89%	27,8%
NET	8,94%	19,8%
IP	13,14%	3,9%
IÉR	34,26%	14,3%
DATKAT	33,63%	1,7%
KAMERA	29,21%	6,9%
OPTIKA	15,61%	4,6%
KÖZVETÍTETT SZOLG. BEVÉTELE	-20,72%	8,0%
EGYÉB	-42,34%	1,0%

Forrás: saját szerkesztés, 2024

A 8. ábrán látható BCG mátrixban az integrált értékesítési rendszer, a COE (eszközök és üzemeltetés), valamint a net alapú szolgáltatások esetében mind a relatív piaci részesedés, mind a szolgáltatások növekedési üteme magas, így a „sztár” kategóriába sorolható. Ugyanezen kategória alsó határán van az IP és telefon, a kamera, az optika, valamint a térinformatika (DATKAT) szolgáltatások, melyek árbevételből való részesedése alacsony, a szolgáltatások növekedése viszont magas. A fejős tehén kategóriába tartoznak a közvetített szolgáltatásokból származó bevétel, valamint az egyéb, kisebb összegű bevételek, melyeknek mind az árbevételből való részesedése, mind a szolgáltatás növekedési üteme alacsony.



8. ábra: A BCG mátrix

Forrás: saját szerkesztés, 2024

A BCG mátrix alapján a stratégiai cél a fejőstehénné válás, illetve a pozíció megtartása a piac lassulásáig. Az alkalmazható stratégia a szinten tartás, vagy a további növekedés, tehát fejlesztési lehetőség áll a vállalkozás előtt (21. táblázat).

21. táblázat: A BCG Portfólió Mátrix – stratégiai irány

Megnevezés	Sztárok	Fejőstehenek	Kérdőjelek	Döglött kutyák
Árbevételből való részesedés	magas	magas	alacsony	alacsony
Szolgáltatás növekedési üteme	magas	alacsony	magas	alacsony
Termék életgörbe szakasza	erőteljes növekedés, turbulens verseny	érettség	bevezetés	hanyatlás
stratégiai cél	fejőstehénné válás, pozíció megtartás a piac lassulásáig	pozíció hosszú ideig megmaradjon, profitmaximalizálás	sztárrá válás	ha lehet, megszabadulni tőle
Alkalmazható stratégia	szinten tartás, további növekedés	szinten tartás	további növekedés, visszavonulás, ha a piaci környezet kedvezőtlené fordul	kivezetés, szinten tartás, ha védelmet nyújt más piaci szereplőkkel szemben

Forrás: saját szerkesztés, 2024

3.4.2. IE mátrix

A 22. táblázat tartalmazza az IE mátrixot, amelynek a segítségével 3 stratégiai irány közül választhatunk. A DV Info Kft. esetében a KFÉM értéke 2,498 lett, a BFÉM értéke pedig 2,669. Az IE mátrix értelmezése szerint a vállalatnak egy offenzív stratégiai irányt érdemes választania, mely az offenzív stratégia. Ezen belül a fejlesztés javasolt, leginkább moderált módszerekkel, kevésbé agresszíven.

22. táblázat: Az IE mátrix

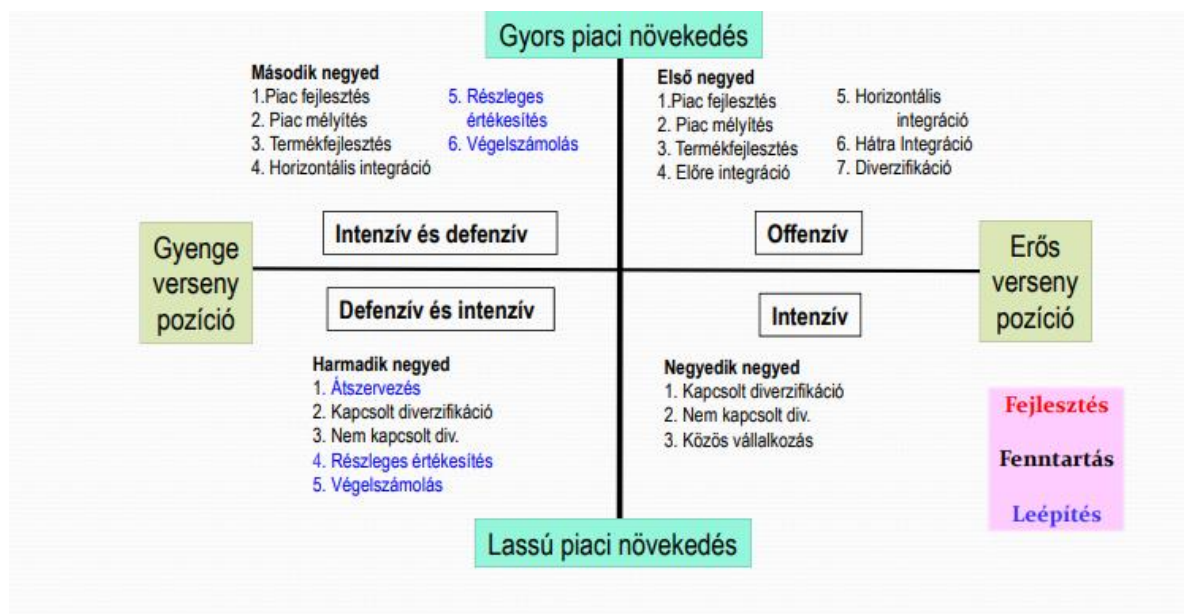
Külső Faktor Értékelő Mátrix (2,498)				
Belső Faktor Értékelő Mátrix (2,669)		3-4	2-2,9	1-1,9
	2,5<	fejlesztés	fejlesztési lehetőség	választás
	2,5	fejlesztési lehetőség	helyben maradás	lassú visszavonulás
	2,5>	választás	lassú visszavonulás	visszavonulás

Forrás: saját szerkesztés, 2024

3.4.3. GSM mátrix

A DV Info Kft. piaci növekedése a versenytársakhoz mérten lassú, tekintettel arra, hogy monopol helyzetben van, 92%-ban belső partnerek számára nyújt szolgáltatást, működését az iparági verseny nem befolyásolja. Ha a vállalkozás által nyújtott szolgáltatásokból eredő bevételt vizsgálom, és azt tekintem piaci növekedésnek, mint ahogyan a BCG mátrix esetében is történt, akkor viszont gyors piaci növekedés jellemzi a vállalkozást, mivel szinte minden szolgáltatásból eredő árbevételét több, mint 5%-kal növelte 2023-ban, és az azt megelőző években is. A vállalkozás a monopol helyzetére tekintettel nincs versenyhelyzetben, meg kell azonban felelnie a tulajdonos elvárásainak és az előírásoknak, ezért a versenypozíciót gyengének ítélem meg. A gyenge versenypozíció mellett szól az az érv is, hogy in house cég révén külső partneri körét csak korlátozott mértékben növelheti (az árbevételének a 20%-ig), ebből eredően az iparágban nem tud jelentős mértékben részt venni a vállalatcsoporton kívüli vállalkozások esetében.

A gyenge versenypozíció és lassú piaci növekedés a GSM mátrix alapján a III. negyedbe esik, mely a konzervatív stratégiákat javasolja, vegyesen defenzív és intenzív stratégiákkal (9. ábra).



9. ábra: **Grand Strategy Mátrix (GSM)**

Forrás: Nábrádi, 2018

A választható stratégiai irányok: átszervezés, kapcsolt diverzifikáció, nem kapcsolt diverzifikáció, részleges értékesítés, végelszámolás

Nábrádi (2018) alapján a III. negyedbe tartozó cégeknek gyors változtatásra van szükségük, melyet vagy az erőforrásaik átcsoportosításával, vagy annak kivonásával tudnak elérni.

A választható stratégiai irányokat a BCG, az IE, valamint a GSM mátrix segítségével elemeztem. A 23. táblázatban összefoglaltam, hogy az egyes mátrixok elemzését követően melyek azok a lehetséges stratégiai irányok, melyek közül választhat a vállalkozás.

23. táblázat: A választható stratégiai irányok összegzése

Megnevezés	Stratégia típusa	Stratégiai irány
BCG mátrix	fejőstehénné válás szinten tartás	szinten tartás fejlesztési lehetőség
IE	offenzív	fejlesztés
GSM mátrix	defenzív és intenzív	átszervezés kapcsolt diverzifikáció nem kapcsolt diverzifikáció részleges értékesítés végelszámolás

Forrás: saját szerkesztés, 2024

Az első hipotézisem alapján jelen helyzetben a DV Info Kft. számára az intenzív stratégiák a megfelelőek, ezen belül is a szolgáltatásfejlesztés és a diverzifikáció az a stratégiai irány, melyet választania kell. A lehetséges stratégiai irányok elemzését követően a hipotézist még csak részben tudom elfogadni, nem egyértelmű az, hogy a vállalkozásnak az offenzív vagy a defenzív stratégiát kell-e választania. A fejlesztést, mint lehetséges stratégiai irányt azonban a három mátrixból két mátrix hozta ki eredményként, vagyis ez lehet egy lehetséges út a DV Info Kft. számára.

3.5. Hosszú távú stratégiai célkitűzések rögzítése

Ahhoz, hogy választható stratégiát pontosan meg tudjam határozni, elvégeztem a Porter féle Gereikus Stratégia elemzést, illetve elkészítettem a TOWS mátrixot is.

3.5.1. Porter féle Generikus stratégiák

Összevetve a Porter féle öttényezős modell eredményét a generikus stratégiákkal, a vállalkozás lehetséges stratégiai iránya a fókuszáló stratégia (11. ábra). Az öttényezős modell során kapott eredmények:

- belépési korlátok: alacsony
- vevők alkupozíciója: alacsony
- szállítók alkupozíciója alacsony
- helyettesítő termékek fenyegetettsége: alacsony
- iparági verseny: alacsony

Iparági 5 erő	Generikus Stratégiák		
	Költségvezető	Megkülönböztető	Fókusz-egyedi
Belépési korlátok	A belépők elrettentése alacsony árakkal.	A vásárlói hűség elrettentheti a potenciális belépőket.	A koncentráló stratégia önmagában is egy eszköz a belépőkkel szemben.
Vevői alkupozíció	Még az erős vevők is meghajlanak az alacsony árak miatt.	A különlegesség miatt még az erős pozícióban lévő vevők is kisebb erőfölénnyel rendelkeznek.	A különlegesség miatt még az erős pozícióban lévő vevők is kisebb erőfölénnyel rendelkeznek.
Beszállítói alkupozíció	Jobb elszigetelődési lehetőség az erős beszállítóktól.	A magasabb beszállítói árakat könnyebben tudja áthárítani a vevőkre.	A kis mennyiség miatt a beszállítói pozíciójával szemben az ártranszmisszió könnyebb.
A helyettesítő termékek veszélye	Az alacsony árak kivédhetik a helyettesítő termékeket.	A nagyobb vevői bizalom csökkenti a helyettesítő termékek fenyegetését.	A speciális termék + kulcs kompetenciák a helyettesítő termékek ellenfelei.
Versenyhelyzet	Jobb árverseny pozíció.	A márkahűség megvéd a versenytársaktól.	A versenytársak nem tudnak megfelelni a speciális vevői igényeknek.

10. ábra: **Kapcsolat az 5 erő és a generikus stratégiák között**

Forrás: Nábrádi, 2018

A fókuszáló stratégia során a fókusz már egyfajta eszköz jelent az új belépőkkel szemben, a helyettesítő termékek veszélye nem fenyeget, mert kulcskompetenciákkal bír a vállalkozás. A versenytársak egyáltalán nem tudnak megfelelni a vevői igényeknek, és a tulajdonosnak nem is érdeke az, hogy külső cég szolgáltatassa az informatikai eszközöket és fejlesztéseket. A fókuszáló stratégia során a választható stratégiai irány a piacfejlesztés és a piacbővítés.

3.5.2. TOWS mátrix

A TOWS mátrix segítségével párosítottam a külső tényezőket a belső tényezőkkel, és ezáltal meghatároztam azokat a stratégiákat, melyeket a vállalkozás követhet a céljai eléréséhez. A 8. ábrán található információkból látható, hogy a vállalkozás számára a lehetséges stratégiai irányok az offenzív stratégia, a változásorientált stratégia és a diverzifikáció.

TOWS MÁTRIX Megjelenés /fontosság mátrix		Erősségek	Hátrányok
		Vezetőutánpótlás elindult	Idősödő menedzsment
		Cash-pool-lal történő finanszírozás	Nagyfokú bürokrácia, reaktív feladatok
		Stratégiai együttműködés a várossal, tulajdonosi elkötelezettség, bizalom	Túlzott informatikai és műszaki szemlélet
		Biztos piac, stabil és monopol vevői háttér	Nem megfelelő az árazási politika
		Saját fejlesztésű és saját tulajdonban lévő értékesítési rendszerek	Városnak való kitettség
		Ügyvezető nyitottsága a fejlesztések iránt, lojális csapat	Az elvárttól elmaradó pénzügyi mutatók (likviditás, adósságszolgálat, hosszú lejáratú kötelezettségek aránya)
		HR támogatás a tulajdonos részéről	Utánpótlási nehézségek, szakemberhiány 1-1 kulcsembere épülő szolgáltatások és feladatok
		Likviditás menedzsment	Elavult kontrolling rendszer, amortizáló integrált értékesítési rendszer
		Folyamatos IT fejlesztés és a városi optikai hálózatra épített szolgáltatásportfólió	Szervezeti kultúra hiányossága, nem megfelelő motiváció
		Microsoft alapú vállalatirányítási rendszer	Alacsony munkavállalói létszám, 1-1 kulcsembere épülő szolgáltatások és feladatok
Javasolt irány		OFFENZÍV	VÁLTOZÁSORIENTÁLT
Lehetőségek	Növekvő informatikai szolgáltatási igények	Szolgáltatási területek bővítése	Informatikai rendszerek használata az ügyviteli folyamatokban
	Elérhető beruházási támogatások, hitelek	CF szemléletű beruházás megterülés kialakítása	Árazási politika felülvizsgálata
	Infrastrukturális beruházási tendenciák	Digitális Transzformációs stratégia tervezése, online ügyfélszolgálat kialakításának támogatása	Az értékesítési rendszerek amortizációt meghaladó fejlesztése évről évre
	Iskolák száma, minősége	Aléptiményi és optikai hálózati rendszer kiterjesztése	
	Város lakossága jelentősen növekszik		
	Új technológiák elérhetősége	BI szolgáltatások kiterjesztése, automatizált riporting rendszer kiépítése	Szervezeti kultúra fejlesztése, teljesítményértékelési rendszer kidolgozása
	Növekvő térfigyelő kamera rendszer igény	Térfigyelő kamerahálózat fejlesztése	
	Okos rendszerek elterjedése	SLA alapú IT támogatás bevezetése	
	Folyamatos innováció az iparágban	MSBC kiterjesztése újabb üzleti területekre, folyamatokra	Adatvezérelt, BI-ra épülő döntéshozás támogatása és kialakítása
	Alacsony vevői alkupozíció		
Javasolt irány		DIVERZIFIKÁCIÓ	DEFENZÍV
Veszélyek	Tartósan magas hitelkamatok	A cash pool-al történő finanszírozás csökkentése	
	Magas infláció		
	Folyamatosan növekvő energiaárak		
	Önkormányzati választások miatti bizonytalanság		
	Bérlétségek folyamatos növekedése	Bérszínvonal felülvizsgálata, iparági elemzés készítése	
	Generációk kapcsolata miatt kihívások az együtt dolgozásban		
	Konkurens cégek megjelenése		
	Szakemberek korlátozott elérhetősége és korlátozottan bővíthető külső vevői kör (in-house)	Motiváció és munkahelyi elégedettség javítása	
	Forint/EUR árfolyam		
	Versenytársak magasabb bérszínvonala	Munkakör elemzés-értékelés készítése együttműködve a HR Igazgatóval	

11. ábra: TOWS mátrix

Forrás: saját szerkesztés, 2024

Összegezve a Generikus modell és a TOWS mátrix eredményeit, a 24. táblázat tartalmazza.

24. táblázat: **A hosszútávú stratégiai irányok**

Megnevezés	Stratégia típusa	Stratégiai irány
Porter féle Generikus	fókuszáló stratégia	piacfejlesztés piacbővítés
TOWS	offenzív	piacfejlesztés piacmélyítés termékfejlesztés kapcsolt vagy nem kapcsolt diverzifikáció
	változásorientált	átszervezés
	diverzifikáció	kapcsolt diverzifikáció nem kapcsolt diverzifikáció

Forrás: saját szerkesztés, 2024

Mind a Generikus modell, mind pedig a TOWS mátrix elemzéséből azt a következtetést vonom le, hogy a vállalkozás stratégiai irányának mindenképp a fejlesztés ajánlott. Az első hipotézisem ezért részben elfogadható, hiányzik a stratégiai tervből az, hogy melyik stratégia típust kell választania.

3.6. Alternatív stratégiák vizsgálata

A stratégiai irányokkal kapcsolatos elemzések az offenzív, a defenzív és intenzív, a változásorientált, valamint a diverzifikációt javasolták. Ezek alapján a vállalat szempontjából megvizsgáltam, hogy milyen stratégiai irányok vannak. Mielőtt döntök az alkalmazandó legjobb stratégiai változatról, megvizsgálom a lehetséges stratégiák alkalmazásának lehetőségét.

A szinten tartás nem opcionális a kft. számára, mert mind a tagvállalatok, mind a DMJV részéről növekszenek az igények, másrésről pedig véleményem szerint az informatikai innováció következtében a szinten tartás nem jó stratégiai irány.

Piacmélyítés esetén a vállalkozásnak jelenlegi piacán egy erőteljesebb marketing tevékenységet kellene alkalmaznia. Tekintettel arra, hogy belső szolgáltató cég, marketingpromóciót a működéséhez nem kell alkalmaznia, ezért ezt a stratégiai irányt elvetem.

Piacfejlesztés során a már meglévő termékeivel új piacra törhetne be a vállalkozás. Ez lehetséges egyik stratégiai iránynak, azonban meggondolandó. A vállalkozás in house cég, a külső partnerektől származó bevételeinek aránya nem haladhatja meg a teljes nettó árbevétel 20%-át. 2023-ban 8% volt a külső vevőktől származó árbevétel aránya. Ha elérte volna a 20%-ot a 2023-as árbevételén belül, akkor 105 millió Ft-tal lett volna több bevétele a külső vevőktől. A belső erőforrások elemzése során többek között azt a következtetést vontam le, hogy a humán erőforrás kapacitáskihasználtsága maximális, sőt, megítélésem szerint még azon is túl mutat. Az elmúlt két évben az egy főre eső árbevételt 50%-kal tudták növelni. Összességében tehát lehet egy stratégiai irány a piacfejlesztés, hiszen a bevétel aránya még teret enged neki, ez azonban csak akkor javasolt a vállalkozás számára, ha létszámbővítésbe kezd.

A belső környezet és a belső erőforrások rávilágítottak arra, hogy a vállalkozás problémákkal küzd többek között a munkavállalók létszáma, a helyettesítés, a folyamatok szabályozása terén. A BCG mátrix elemzése során fény derült arra, hogy az egyik sztár termékük az integrált értékesítési rendszer, mely jelenleg egy fő projektmenedzselése alatt van, aki ráadásul szoftverfejlesztő. Többek között ezen a területen is megfontolandó az átszervezés. Fontosnak tartom a munkatársak motivációját, egységes TÉR értékelés kialakítását, a folyamatok szabályozását, ezért ez mindenképp változáskezelést igényel, melyet az *átszervezéssel*, mint stratégiai iránnyal meg lehet valósítani. Ezért ez az irány javasolt a vállalkozás számára.

Kapcsolt diverzifikáció esetén a vállalkozás egy új termékkel a meglévő piacon jelenne meg. Ezt mindenképp ajánlom a vállalkozás számára, hiszen a vállalatirányítási rendszer fejlesztése, a döntést támogató BI riportok kidolgozása, valamint a papír alapú digitalizációs folyamatok kidolgozásában és fő felelőseként érdekelt a cégcsoporton belüli szinergia erősítésében.

A *nem kapcsolt diverzifikáció* esetében új terméket új piacra értékesít egy vállalkozás. Tekintettel arra, hogy ez túl magas kockázatot rejt magában, és plusz humán erőforrás bevonása is szükséges, ezt nem ajánlom a vállalkozás számára.

A *kooperáció*, mint stratégiai irány javasolt a vállalkozás számára. Nem csak a tagvállalatokkal és a DMJV-vel történő együttműködést lehet ezáltal javítani, hanem a Debreceni Egyetemmel együttműködve duális képzésben részt vevő hallgatót foglalkoztatni. Ez a vállalkozás szemszögéből vizsgálva több szempont szerint is jó választás lenne.

Mind a *termékfejlesztés*, mind pedig a *szolgáltatásfejlesztés* ajánlott stratégiai irány a kft számára, hiszen az értékesítési rendszereik saját termékük, ezek iránt a kereslet folyamatosan növekszik. A szolgáltatásfejlesztéssel pedig többek között az automatizáció, digitalizáció,

adatbiztonság irányában tudnak szolgáltatásokat fejleszteni. Ezek pedig mind, mind fontosak a jelenlegi innovatív informatikai környezetben.

A vállalkozás hosszútávú célkitűzéseit a 25. táblázat tartalmazza.

25. táblázat: **A DV Info Kft. hosszútávú célkitűzései**

Pénzügyi célkitűzések (belső)	Stratégiai célkitűzések (külső)
A negatív cash pool állomány 3 év alatti megszüntetése.	CF szemléletű beruházás megtérülés kialakítása.
A hosszú lejáratú kötelezettségek állományának csökkentése évi 2%-al.	Árazási politika felülvizsgálata.
A likviditási ráta évi 5%-kal történő javítása 3 éven belül a 2023-as évhez képest.	Térfigyelő kamerahálózat fejlesztése.
Pozitív nettó forgótőke elérése 3 éven belül.	BI szolgáltatások kiterjesztése, automatizált riporting rendszer kialakítása, az elavult kontrolling rendszer kiváltása BI riportokkal és ERP fejlesztéssel.
2027-re a kamatfedezeti ráta javítása 10-re.	SLA alapú IT támogatás bevezetése.
Az adósságszolgálat évi 10%-kal történő javítása.	MS BC kiterjesztése újabb üzleti területekre, folyamatokra.
	Az integrált értékesítési rendszer értékcsökkenést meghaladó mértékű fejlesztése évente.

Forrás: saját szerkesztés, 2024

3.7. Döntés az alkalmazandó legjobb stratégiai változatról, változatokról

Az alternatív stratégiák elemzését követően a QSPM modell (3. melléklet) alkalmazásával döntök a legjobb stratégiai változatról. A modellben azokat az alternatív stratégiai irányokat szerepeltettem, melyeket az előző alfejezetben javasoltam: szolgáltatásfejlesztés, piacfejlesztés, kapcsolt diverzifikáció, kooperáció, átszervezés

A mátrix elemzéséből kiderül, hogy a legnagyobb pontszámot a szolgáltatásfejlesztés kapta, 6,894-es értékkel. Második megvalósítandó stratégia a kapcsolt diverzifikáció, pontszáma 6,292, vagyis új termékek már meglévő piacon történő értékesítés úgy, hogy nem csak a szolgáltatást nyújtjuk, hanem tanácsadást is adunk mellé. A harmadik legnagyobb pontszámot az átszervezés kapta, 6,106-os értékkel. Figyelembe véve a vállalkozás belső

erőforrásait és a problémás területeket, az átszervezés mindenképp javasolt a vállalkozás számára.

Alaposabban szemlélve az átszervezés és a kapcsolt diverzifikáció pontszáma 0,1-el maradnak el egymástól, ezért ez a két stratégiai irány egyszerre is megvalósítható, sőt megítélésem szerint a vízió szempontjából az átszervezés fontosabb, mint a kapcsolt diverzifikáció.

Nem sokkal maradt el mögöttük a kooperáció, értéke 5,964, mely megfelelő erőforrások esetén egy választható stratégia lehetne a vállalkozás számára. 100%-ban azonban nem vetem el.

Végül a piacfejlesztés, mint stratégiai irány kapta a legkevesebb pontszámot, a 4,794-es értékkel. Ennek megvalósítását kockázatosnak érzem, tekintettel arra, hogy a jelenlegi erőforrásait ha külső partnerekre fordítja, akkor a tagvállalatoktól és a DMJV-től veszi el a fókuszot, mely ellent mond a Porter féle generikus mátrix eredménynek, mely szerint a vállalkozásnak fókuszáló stratégiát kell alkalmaznia. Ezért ez csak akkor javasolt a vállalkozás számára, ha létszámbővítésbe kezd

Mindezekre tekintettel a DV Info Kft. stratégiai tervének elkészítését követően az alábbiak szerint döntök. Első lépésben a termék és szolgáltatásfejlesztés a megvalósítandó stratégia, melyet az átszervezéssel lehet együttesen is folytatni. Ezt követően pedig a kapcsolt diverzifikáció és a kooperáció az, melyet meg lehet valósítani, szintén egyszerre javasolom.

Az átszervezés, valamint a kooperáció nem igényel nagyobb volumenű beruházást, ezért elgondolkodtató a vállalkozás számára az, hogy a szolgáltatás fejlesztést, átszervezést és a kooperációt együttesen valósítsa meg.

A stratégiai terv elkészülését követően az első hipotézist el tudom fogadni, mely szerint, jelen helyzetben a DV Info Kft. számára az intenzív stratégiák a megfelelőek, ezen belül is a szolgáltatásfejlesztés és a diverzifikáció az a stratégiai irány, melyet választania kell.

3.8. Operatív és taktikai ajánlások

A DV Info Kft. az informatikai szektorban működik, ezért azt gondolom, hogy tekintettel a folyamatos szektorbeli innovációra, az okos rendszerek térhódítására, az üzleti és mesterséges intelligenciákra, 3 évtől nem lehet több az az időtartam, melyre a stratégiai célkitűzéseket rögzítem.

Összvállalati szinten meghatározott célok:

- A vállalkozás pénzügyi helyzetének javítása annak érdekében, hogy a mind a működését, mind pedig a beruházásait saját erőből tudja finanszírozni.
- Olyan új rendszerek bevezetése, amely a vállalatcsoport egészére kiterjesztve lehetővé teszi, hogy a feladatokat hatékonyan, ugyanakkor a követelményeknek megfelelően lássák el. (pl. informatikai rendszerek koordinálása, egységes integrált gazdaság irányítási rendszer).

Üzleti egységek szintjén meghatározott célok:

- A vezetői információs rendszer fejlesztése a pénzeszközök, beruházások során történő hatékony felhasználása, az üzleti tervben meghatározott források naprakész ellenőrzése és vezetése érdekében.
- A humán erőforrás kapacitáskihasználásának felmérése, munkakörelemzés, szükség esetén létszámbővítés.

Funkcionális szinten meghatározott célok:

- Korszerű biztonságos informatikai rendszer működtetésének koordinációja, az adatszolgáltatás hatékonyságának, biztonságának növelése.
- Kamerarendszer fejlesztése.
- IP telefonhálózat korszerűsítése.
- POWER BI szolgáltatások kiterjesztése, automatizált riporting rendszer kialakítása.
- Az elavult kontrolling rendszer kiváltása BI riportokkal és ERP fejlesztéssel.
- Térinformatikai rendszer fejlesztése.

Működési szinten meghatározott célok:

- Belső kommunikáció javítása, fejlesztése.
- egységes TÉR értékelés kialakítása.
- Vállalati kultúra fejlesztése
- A munkahelyi elégedettség fejlesztése.
- SLA alapú IT támogatás bevezetése.
- Évente két alkalommal történő selejtezés.
- Organogram felülvizsgálata.

Ahhoz, hogy a vállalkozás fenntarthatóan működjön, jelentős mértékben kell javítani a jelenlegi pénzügyi helyzeten, és folyamatokon egyaránt. A vállalkozás jelenleg negatív cash pool-al gazdálkodik, ebből finanszírozza a működését, valamint a beruházásait is. A bevételeket

és a kiadásokat elemezve megállapítottam, hogy a napi működéshez nem lenne szüksége cash pool-ra. Megvizsgáltam a vevői és a szállítói fizetési feltételeket, és azt a következtetést vontam le, hogy a társaságnál a vevők finanszírozzák a szállítókat, nem pedig fordítva. Javasolt átgondolni a fizetési feltételeket, és kialakítani a szállítói finanszírozást, mely a legolcsóbb finanszírozási forma. A fizetési feltételek módosításával várhatóan javulni fog a nettó működőtőke, valamint a cég likviditása is.

A vállalkozás jelentős volumenű beruházást hajt végre, melyet szintén a cash poolból finanszíroz. Tekintettel a rossz adósságszolgálatra, a magas adósságállományra, valamint a szintén magas kamatköltségekre, megvizsgáltam a beruházások megtérülésének a kalkulációját. Sem a vizsgálat során, sem pedig az ügyvezetőtől nem kaptam választ pontos választ a számítás logikájára, ezért javasolt a beruházások megtérülési kalkulációjának a vizsgálata. A beruházások megtérülésének számításakor a CF szemlélet szerinti módszer megközelítését javaslom. Amennyiben ez a módszer kedvezőbb a vállalkozás számára, célszerű alkalmazni, tekintettel arra, hogy alkalmazásával javulni fog a vállalkozás adósságszolgálat, és kamatfedezeti rátája is.

A vállalkozás számára a legjobb stratégiai irány a QSPM modell alapján a fejlesztés, azonban az IE mátrix rávilágított arra, hogy mindezt óvatosan kell tenni. A vállalkozás előtt jelenleg sok fejlesztési lehetőség áll, melyek között priorizálni szükséges. A priorizáció során figyelembe kell venni azt, hogy az adott fejlesztés mennyire sürgős, a partneri igény, vagy csak mi szeretnénk fejleszteni egy jövőbeli bevételszerzés céljából? Fontos megvizsgálni a fejlesztés bekerülési költségét, megtérülését, és mind a megtérülést, mind a szolgáltatás árát több módszer szerint is meghatározni. Több fejlesztési lehetőség közül azt javasolt választani, amelyik likviditás szempontjából a legkedvezőbb a vállalkozásnak.

A kapacitás vizsgálat során nem csak a pénzügyi erőforrásokra kell gondolni, hanem a humán erőforrásra is. Van-e az adott fejlesztésre elegendő időnk és elegendő személy?

A QSPM mátrix értékelése során az átszervezést a fejlesztéssel együtt javasoltam megvalósítani, ezt továbbra is fenntartom. Mielőtt a vállalkozás fejlesztésbe kezd, fontos átgondolni az átszervezés kérdéskörét is. Javasolt lenne a vállalkozás számára az, hogy jelen stratégiai tervet bontsák le, és legalább havi bontásban határozzák meg azokat a feladatokat, melyet a vízió elérése érdekében meg kell tenniük, melyekkel a stratégiájuk megvalósítható.

A második hipotézisem alapján a DV Info Kft. pénzügyi célját az adósságszolgálat javításával, taktikai célját pedig fejlesztéssel érheti el a jövőben. A javasolt ajánlásokra tekintettel úgy gondolom, hogy a hipotézist megtartom.

3.9. A DV Info Kft. stratégia tervének értékelése a Debreceni Vagyonkezelő Zrt. stratégiájához viszonyítva

Fontosnak tartom röviden megvizsgálni azt, hogy a DV Info Kft. stratégiai terve megfelel-e anyavállalatának a DV Zrt. által felállított stratégiának? A DV Zrt. stratégiai mátrixát a 12. ábra tartalmazza.

Holding Stratégiai Mátrix			
A Debreceni Vagyonkezelő Zrt. céljai	A Debreceni Vagyonkezelő Zrt. küldetése: Debrecen Megyei Jogú Város Önkormányzatának tulajdonában lévő leghatékonyabban működő vállalatcsoportként aktív szerepvállalás a város, a régió fejlődésében, gyors reagálás a változó gazdasági körülményekre, magas színvonalú szolgáltatásnyújtás		
	Vagyonkezelés	Innováció	Szervezet
Magas színvonalú szolgáltatás nyújtása, szolgáltatás biztonságának megőrzése	1) Vagyonelemek állagának megővése 2) Vagyonelemek rekonstrukciója 3) Új vagyonelemek megszerzése, létrehozása, vagyonelemekkel való gazdálkodás	1) Digitalizáció, automatizáció egyes folyamatokban, mesterséges intelligencia lehetőségeinek kiaknázása 2) Többnyelvű szolgáltatások elérése 3) Piaci igényekre, hatásokra való gyors reagálás	1) Megfelelő szakértelemmel rendelkező munkavállalók alkalmazása 2) Munkavállalók megtartása 3) Optimális létszám biztosítása 4) Kompetenciák fejlesztése
A vállalatcsoport kezelt vagyonának növelése, az üzemi és pénzügyi eredmény maximalizálása	1) Eredményes gazdálkodás 2) Likviditásmenedzsment, közszolgáltatás finanszírozás 3) Jogszerű, szabályozott működés	1) Fenntarthatóság szempontjainak érvényesítése a működésben 2) Alternatív energiaforrások alkalmazása 3) Külső források felkutatása és bevonása	1) Optimális szervezeti felépítés 2) Munkaerőpiaci körülmények változására vonatkozó gyors reakció 3) Utánpótlás nevelés
Szinergia megteremtése a Debreceni Vagyonkezelő Zrt. és tagvállalatain belül	1) Központosított pénzügyi menedzsment működtetése 2) Belső szolgáltatási rendszer folyamatos fejlesztése 3) Beszerzések optimalizálása	1) Adatvagyon kialakítása, és hasznosítási lehetőségeinek felkutatása 2) Tagvállalatok digitalizációs folyamatainak összehangolása 3) A vállalatcsoport piacra irányuló új szolgáltatásainak támogatása	1) Humán erőforrás megtartása, karrier menedzsment vállalatcsoport szinten 2) Haladó, holdingszintű vállalati kultúra kialakítása

12. ábra: A DV Zrt. stratégiai mátrixa

Forrás: dvzrt.hu, 2024

Jól átható az ábrából, hogy a DV Zrt. céljai a magas színvonalú szolgáltatásnyújtás, a vagyon és a pénzügyi eredmény maximalizálása, valamint a szinergia megteremtése a tagvállalatokon belül. Mindezt a vagyonkezelés, az innováció és a szervezet szintjén szeretné elérni.

A DV Info Kft. fő stratégiai iránya operatív szinten az elkövetkezendő 3 évre az, hogy olyan mértékben javítsa a vállalkozás pénzügyi helyzetét, hogy az önfinanszírozó módon működjön, azaz sem a működéshez, sem pedig a beruházáshoz ne vegyen igénybe hitelt. Ha a beruházásokhoz hitelre van szüksége, akkor annak a megtérülése és a visszafizetése biztosított legyen. A vállalkozás fő stratégiai iránya a fejlesztés, mellyel nem csak a vállalat pénzügyi helyzetének a javításához járul hozzá, hanem a tagvállalatok közötti szinergia megteremtéséhez is.

A DV Zrt. stratégiai mátrixán belül kiemelkedik az automatizáció, a digitalizációs folyamatok, a mesterséges intelligencia alkalmazása, a likviditásmenedzsment, valamint a szolgáltatások támogatása is.

A harmadik hipotézisem alapján a DV Info Kft. stratégiai terve a tulajdonosi elvárásoknak megfelelő, a vállalkozás a fenntartható működést akkor tudja megvalósítani, ha sem a napi működéshez, sem pedig a beruházások finanszírozásához nem vesz igénybe cash pool keretet. A hipotézis első részét teljes mértékben, második részét részben fogadom el, tekintettel arra, hogy további elemzések szükségesek ahhoz, hogy a beruházások finanszírozás hitelből vagy cash pool-ból történjen-e.

Úgy gondolom, hogy a DV Info Kft. a stratégiai tervében meghatározott irányokkal, valamint az operatív és taktikai ajánlásaival teljes mértékben megfelel a DV Zrt. stratégiájának, ezáltal pedig hozzájárul a fenntartható működéshez, mely a Debrecen városának fő célja az elkövetkezendő időszakban.

4. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

A DV Info Kft. informatikai tevékenységével és szolgáltatásnyújtásával megítélésem szerint magas hozzáadott értékkel járul hozzá a cégcsoport, valamint a Debrecen Megyei Jogú Város Önkormányzatának és Polgármesteri Hivatalának napi működéséhez. Debrecen városfejlesztési stratégiájának alappillére a fenntarthatóság, nemcsak az intézkedéseiket, hanem az elvárásaikat is e mentén fogalmazták meg. Tekintettel arra, hogy a DV Info Kft. végső tulajdonosa a Debreceni Önkormányzat, tevékenységét és működését úgy kell végeznie, hogy az fenntartható legyen.

Kutatásom egyik fő célja a DV Info Kft. stratégiai tervének az elkészítése volt, melyhez a stratégiai kutatás módszertanát alkalmaztam. A Külső Faktor Értékelő Mátrix elemzését követően azt a következtetést vontam le, hogy a vállalat a 2,498-as értékével a lehetőségeket átlagosan használja ki, a veszélyek pedig átlagos mértékben hatnak a vállalkozásra. Mindez azt jelenti, hogy a vállalkozásnak van lehetősége a fejlesztésre. A Belső Faktor értékelő Mátrix során kapott érték 2,669, amely átlag feletti érték. Ezáltal elmondható, hogy a vállalat által kitűzött vízió eléréséhez a gyengeségei nem mérvadóak, inkább az erősségei befolyásolják a kitűzött cél elérését. Jelen erősségeivel átlagon felül tudja kompenzálni a gyengeségeket. A belső tényezők elemzése során levontan többek között azt a következtetést is, hogy a vállalkozás pénzügyi helyzete nem megfelelő, pénzügyi mutatói az elvart szint alatt vannak.

A választható stratégiai irányokat a BCG, az IE, valamint a GSM mátrix segítségével elemeztem. Az első hipotézisem alapján jelen helyzetben a DV Info Kft. számára az intenzív stratégiák a megfelelőek, ezen belül is a szolgáltatásfejlesztés és a diverzifikáció az a stratégiai irány, melyet választania kell. A lehetséges stratégiai irányok elemzését követően a hipotézist még csak részben tudtam elfogadni, nem egyértelmű az, hogy a vállalkozásnak az offenzív vagy a defenzív stratégiát kell-e választania. A fejlesztést, mint lehetséges stratégiai irányt azonban a három mátrixból két mátrix hozta ki eredményként, vagyis ez lehet egy lehetséges út a DV Info Kft. számára.

Mind a Generikus modell, mind pedig a TOWS mátrix elemzéséből azt a következtetést vonom le, hogy a vállalkozás stratégiai irányának mindenképp a fejlesztés ajánlott. Az első hipotézisem ezért részben elfogadható, hiányzik a stratégiai tervből az, hogy melyik stratégia típust kell választania. A QSPM modell alapján első lépésben a termék és szolgáltatásfejlesztés a megvalósítandó stratégia, melyet az átszervezéssel lehet együttesen is folytatni. Ezt követően pedig a kapcsolt diverzifikáció és a kooperáció az, melyet meg lehet valósítani, szintén

egyszerre javaslom. Az átszervezés, valamint a kooperáció nem igényel nagyobb volumenű beruházást, ezért elgondolkodtató a vállalkozás számára az, hogy a szolgáltatás fejlesztést, átszervezést és a kooperációt együttesen valósítsa meg.

A stratégiai terv elkészülését követően az első hipotézisemet elfogadom, mely szerint, jelen helyzetben a DV Info Kft. számára az intenzív stratégiák a megfelelőek, ezen belül is a szolgáltatásfejlesztés és a diverzifikáció az a stratégiai irány, melyet választania kell.

A második hipotézisem alapján a DV Info Kft. pénzügyi célját az adósságszolgálat javításával, taktikai célját pedig fejlesztéssel érheti el a jövőben. A javasolt ajánlásokra tekintettel úgy gondolom, hogy a hipotézist megtartom.

A harmadik hipotézisem alapján a DV Info Kft. stratégiai terve a tulajdonosi elvárásoknak megfelelő, a vállalkozás a fenntartható működést akkor tudja megvalósítani, ha sem a napi működéshez, sem pedig a beruházások finanszírozásához nem vesz igénybe cash pool keretet. A hipotézis első részét teljes mértékben, második részét részben fogadom el, tekintettel arra, hogy további elemzések szükségesek ahhoz, hogy a beruházások finanszírozás hitelből vagy cash pool-ból történjen-e. Úgy gondolom, hogy a DV Info Kft. a stratégiai tervében meghatározott irányokkal, valamint az operatív és taktikai ajánlásaival teljes mértékben megfelel a DV Zrt. stratégiájának, ezáltal pedig hozzájárul a fenntartható működéshez, mely a Debrecen városának fő célja az elkövetkezendő időszakban.

A QSPM modell eredményét elemezve megállapítottam, hogy a kapcsolt diverzifikáció és az átszervezés közel azonos pontszámú, értékük pár századdal tér el egymástól. Feltételezésem az, hogy ha a modellbe a versenytársak elemzését is bevonom – melyet a 85-88%-os belső piacra történő szolgáltatásnyújtás miatt az elemzés kezdetén elvettem – akkor, nagyobb valószínűséggel ér el magasabb értéket az átszervezés, mint a kapcsolt diverzifikáció. Mindez egy további kutatási irányt jelez.

ÖSSZEFOGLALÁS

Napjainkban is zajlik az a műszaki és informatikai forradalom, mely soha nem látott és hallott fejlesztéseket, eszközöket hozott el az emberiség számára. A jegybanki alapkamat mértéke magas, az infláció az elmúlt két évben kétszámjegyű volt. Ebben a gazdasági környezetben kell a vállalkozásoknak profitot termelnie, vagyont gyarapítania. A tervezés ezért egyre inkább felértékelődik a vállalkozások életében. Ilyen volumenű változások kezeléséhez azonban az operatív terv nem elegendő, célszerű stratégiai tervet is készíteni.

Dolgozatom általános célkitűzése a DV Info Kft. stratégiai tervezésén túlmenően, a vállalkozás fenntartható működéséhez szükséges taktikai és operatív ajánlások kidolgozása, valamint annak vizsgálata volt, hogy a vállalkozás stratégiája mennyire felel meg a tulajdonos által meghatározott stratégiai elvárásoknak és célkitűzéseknek. Kutatásomban a bevezetést és a témafelvetést követő rész foglalkozott a téma elméleti megalapozásához szükséges szakirodalom rövid áttekintésével. A második fejezet mutatta be az empirikus kutatás módszertanát. A harmadik fejezet a primer és a szekunder források felhasználásával ismertette a kutatás eredményét a stratégiai tervezés módszertanán keresztül. A negyedik fejezet röviden áttekintette a kutatás eredményeit, az ebből származtatható következtetéseket, valamint itt történt a hipotézisek teljesülésének vizsgálata is.

A DV Info Kft. stratégiai tervének megalkotásának központi célja a dolgozatomban a vállalat fenntartható működésének biztosítása volt. A vállalkozás a fejlesztési, piacfejlesztési, és diverzifikációs stratégiák felhasználásával próbál megfelelni a tulajdonosi elvárásoknak, és reagálni a dinamikusan változó külső környezeti tényezőkre.

A terv három fő hipotézis köré épült:

Az intenzív stratégiák, különösen a szolgáltatásfejlesztés és a diverzifikáció, kiváltképp relevánsak a jelenlegi helyzetben.

A vállalat pénzügyi céljait az adósságszolgálat javításával és a fejlesztésekkel érheti el.

A vállalat stratégiai tervének meg kell felelnie a tulajdonosi elvárásoknak és a fenntartható működés elvárásainak.

A hipotézisek elfogadásához, vagy elvetéséhez a tudományosan nemzetközileg legelfogadottabb stratégiai tervezési módszert használtam. A stratégiai irányok között szerepel a fókuszáló stratégia, amely a cég kulcskompetenciáira épít, valamint a kapcsolt diverzifikáció, amely új szolgáltatások fejlesztését jelenti.

A vállalat likviditási helyzete és a pénzügyi mutatók elemzése alapján a fejlesztések mellett a vállalatnak a piaci jelenlétét is növelnie kell, figyelembe véve a belső erőforrásokat és a pénzügyi stabilitást. A stratégiai terv végrehajtása során kiemelt figyelmet kell fordítani a belső erőforrások optimalizálására és a stratégiai célkitűzések pontos meghatározására, melynek összhangban kell lennie a DV Zrt. stratégiájával és igazodnia kell Debrecen városának fejlődési céljaihoz.

SZAKIRODALMI JEGYZÉK

1. Ansoff, H. Igor (1965): Corporate strategy. An analytic approach to business policy for growth and expansion. McGraw-Hill, New York
2. Asplund, G.(1975): Strategy formulation: An intervention study of a complex group decision-process, Stockholm, LiberTryck,
3. Balaton K. – Tari E. (2007): Stratégiai és üzleti tervezés. Budapest, Aula kiadó
4. Balaton K. – Hortoványi L. – Incze E. – Laczkó M. – Szabó Zs. R. – Tari E. (2007): Stratégiai és üzleti tervezés. AULA Kiadó Kft., Budapest, 179 p., ISBN 978 963 9698 32 1
5. Boda Gy. (2006):A menedzsment fogalma, Aula Kiadó
6. Chikán A. (1997): Vállalatgazdaságtan. Aula Kiadó, Budapest
7. Csath, M. (2001): Stratégiai változtatásmenedzsment. Aula Könyvkiadó, Budapest.
8. David, F. R. (2013). Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts (14 ed.). Prentice Hall of India.
9. debrecen.hu (2022): Debrecen Város Fenntartható Városfejlesztési Stratégiája. [https://www.debrecen.hu/assets/media/file/hu/46598/debrecen megyei jogu varos fenntarthato varosfejlesztési strategiaja_2021-2027strategiai munkaresz.pdf](https://www.debrecen.hu/assets/media/file/hu/46598/debrecen_megyei_jogu_varos_fenntarthato_varosfejlesztési_strategiaja_2021-2027strategiai_munkaresz.pdf) Letöltve: 2024.03.15.
10. Dyer, J. H. (1997): Effective interfirm collaboration: how firms minimize transaction cost and maximize transaction value; Strategic Management Journal Vol.18. No.7. pp. 535-556.
11. Fülöp Gy. (2008): Stratégiai menedzsment. Perfekt Kiadó, Budapest, 328 p.
12. Fülöp, Gy. – Perge, I.: A magyarországi vállalatok globális perspektívában. A stratégiai lehetőségek és fenyegetések vizsgálata. Vezetéstudomány, XXXV. Évf. 2004. 1. sz
13. Gulyás L. (2014): Stratégiai menedzsment Szun-Ce-től a „Kék Óceánig”. Jate Press, Szeged, 196 p.
14. Hitt, M. A. – Ireland, R. D. – Sirmon, D. G. – Trahms, C. A. (2011). Strategic Entrepreneurship: Creating Value for Individuals, Organizations, and Society. Academy of Management Perspectives, 25(2), 57-75. <http://www.jstor.org/stable/23045065>
15. Hodgetts, R. M., – Kuratko, D. F. (2000). Effective Small Business Management (7th ed.). Harcourt College Pub.
16. Józsa L. (2016): Marketingstratégia. Akadémiai Kiadó, Budapest.

17. Józsa L. – Piskóti I. – Rekettye G. – Veres Z. (2005), Döntésorientált marketing, Budapest: KJK-KERSZÖV
18. Kotler, Philip – Keller, Kevin Lane (2006): Marketingmenedzsment. Akadémiai Kiadó, Budapest, 75-110.
19. Központi Statisztikai Hivatal (2024): A fogyasztóiár-index fogyasztási főcsoportok szerint és a nyugdíjas fogyasztóiár-index. https://www.ksh.hu/stadat_files/ara/hu/ara0002.html Letöltés ideje: 2024.04.24.
20. Kraus, S. – Harms, R. – Schwarz, E. J. (2006). Strategic planning in smaller enterprises – new empirical findings. *Management Research News*, 29(6), 334-344. <https://doi.org/10.1108/01409170610683851> Letöltés: 2024.03.14.
21. Kresalek P. (2007): Tervezés a vállalkozások gyakorlatában. Perfekt Gazdasági Kiadó Zrt, Budapest. 54-59.
22. Marosán Gy. (2005): Stratégiai menedzsment. Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 263 p. ISBN 963 16 2792 6
23. MNB (2024): A jegybanki alapkamat alakulása. Letöltés: https://www.mnb.hu/Jegybanki_alapkamat_alakulasa Letöltés ideje: 2024.04.24.
24. Nábrádi A. – Pupos T. (2010): A stratégiai és üzleti tervezés gyakorlata. Szaktudás Kiadó Ház, Budapest, 188 p.
25. O'Regan, N. – Sims, M. A. – Galleary, D. (2008). Leaders, loungers, laggards. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 19(1), 6-21. <https://doi.org/10.1108/17410380810843426>
26. Porter, M. (1993): Versenysztratégia. Iparágak és versenytársak elemzési módszerei. Akadémia Kiadó, Budapest
27. Rue, L. W. – Phyllis G. H. (1986): Strategic Management – Concepts and Experiences. McGraw- Hill, New York-London- SydneyToronto.
28. Rumelt, R. P. – Schendel, D. – Teece, D. J. (1991). Strategic management and economics. *Strategic Management Journal*, 12(S2), 5-29. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/smj.4250121003>
29. Spillan, J. E. – Ziemnowicz, C. (2003). Strategic Management in Small Retail Businesses: The Case of Guatemala. 21(4), 461-478. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/02662426030214005>

MELLÉKLETEK

1. melléklet: A DV Info Kft. mérlege és eredménykimutatása (2019-2023)

adatok: ezer Ft

A tétel megnevezése	2019	2020	2021	2022	2023
A. Befektetett eszközök	535 235	552 669	534 484	696 966	741 470
I. IMMATERÁLIS JAVAK	343 757	321 613	272 867	294 706	272 225
Alapítás-átszervezés aktivált értéke			5 424	6 034	4 593
Kísérleti fejlesztés aktivált értéke					
Vagyoni értékű jogok	14 069	18 451	20 104	31 826	25 986
Szellemi termékek	327 688	303 162	247 339	256 846	241 646
Üzleti vagy cégérték					
Immateriális javakra adott előlegek	2 000				
Immateriális javak érték helyesbítése					
II. TÁRGYI ESZKÖZÖK	191 478	231 056	261 617	402 260	469 245
Ingatlanok és kapcsolódó vagyoni értékű jogok	3 123	2 933	2 743	10 003	9 208
Műszaki berendezések, gépek, járművek	165 224	155 239	196 454	346 813	284 075
Egyéb berendezések, felszerelések, járművek	789	1 500	1 978	2 141	2 827
Tenyészállatok					
Beruházások, felújítások	22 342	71 384	60 442	43 303	173 135
Beruházásokra adott előlegek					
Tárgyi eszközök érték helyesbítése					
III. BEFEKTETETT PÉNZÜGYI ESZKÖZÖK	0	0	0	0	0
B. Forgóeszközök	83 679	93 851	153 460	302 677	225 440
I. KÉSZLETEK	338	3 262	0	16	1 000
Anyagok					
Befejezetlen termelés és félkész termék					
Növendék-, hízó- és egyéb állatok					
Késztermékek					
Áruk	338	3 262		16	1 000
Készletekre adott előlegek					
II. KÖVETELÉSEK	81 920	89 316	152 024	301 123	223 156
Követelések áruszállításból és szolgáltatásokból (vevők)	47 104	41 455	56 583	29 052	35 940
Követelések kapcsolt vállalkozással szemben	28 230	33 670	70 905	181 436	74 793
Követelések egyéb részesedési viszonyban lévő vállalkozással szemben				39 593	60 546
Váltókövetelések					
Egyéb követelések	6 586	14 191	24 536	51 042	51 877
III. ÉRTÉKPAPÍROK	0	0	0	0	0
IV. PÉNZESZKÖZÖK	1 421	1 273	1 436	1 538	1 284
Pénztár, csekkek	421	273	436	538	278
Bankbetétek	1 000	1 000	1 000	1 000	1 006
C. Aktív időbeli elhatárolások	4 466	238	0	4 993	3 953
Bevételek aktív időbeli elhatárolása		238			
Költségek, ráfordítások aktív időbeli elhatárolása	4 466			4 993	3 953
Halasztott ráfordítások					
ESZKÖZÖK (AKTÍVÁK) ÖSSZESEN	623 380	646 758	687 944	1 004 636	970 863

Forrás: DV Info Kft., 2024

adatok: ezer Ft

A tétel megnevezése	2019	2020	2021	2022	2023
D. Saját tőke	117 027	112 958	143 484	137 406	164 218
I. JEGYZETT TŐKE	13 100	13 100	13 100	13 100	13 100
II. JEGYZETT, DE MÉG BE NEM FIZETETT TŐKE (-)					
III. TŐKETARTALÉK					
IV. EREDMÉNYTARTALÉK	1	1	-5 423	883	1 085
V. LEKÖTÖTT TARTALÉK	58 600	58 600	64 024	63 141	62 056
VI. ÉRTÉKELÉSI TARTALÉK					
Értékhelyesbítés értékelési tartaléka					
Valós értékelés értékelési tartaléka					
VII. ADÓZOTT EREDMÉNY	45 326	41 257	71 783	60 282	87 977
E. Céltartalékok	0	0	8 280	8 787	10 061
Céltartalék a várható kötelezettségekre				8 787	10 061
Céltartalék a jövőbeni költségekre			8 280		
Egyéb céltartalék					
	490	518	521	818	773
F. Kötelezettségek	741	112	461	733	974
I. HÁTRASOROLT KÖTELEZETTSÉGEK	0	0	0	0	0
II. HOSSZÚ LEJÁRATÚ KÖTELEZETTSÉGEK	424 879	442 284	377 244	299 511	534 770
Hosszú lejáratra kapott kölcsönök					
Átváltoztatható kötvények					
Tartozások kötvénykibocsátásból					
Beruházási és fejlesztési hitelek					
Egyéb hosszú lejáratú hitelek					
Tartós kötelezettségek kapcsolt vállalkozással szemben	424 879	442 284	377 244	299 511	534 770
Tartós kötelezettségek egyéb részesedési viszonyban lévő vállalkozással szemben					
Egyéb hosszú lejáratú kötelezettségek					
III. RÖVID LEJÁRATÚ KÖTELEZETTSÉGEK	65 862	75 828	144 217	519 222	239 204
Rövid lejáratú kölcsönök					
Ebből: az átváltoztatható kötvények					
Rövid lejáratú hitelek			0		
Vevőtől kapott előlegek					
Kötelezettségek áruszállításból és szolgáltatásból (szállítók)	36 194	46 735	99 666	80 334	190 521
Váltótartozások					
Rövid lejáratú kötelezettségek kapcsolt vállalkozással szemben	5 342	6 481	5 871	374 121	8 845
Rövid lejáratú kötelezettségek egyéb részesedési viszonyban lévő vállalkozással szemben					
Egyéb rövid lejáratú kötelezettségek	24 326	22 612	38 680	64 767	39 838
Kötelezettségek értékelési különbözete					
Származékos ügyletek negatív értékelési különbözete					
G. Passzív időbeli elhatárolások	15 612	15 688	14 719	39 710	22 610
Bevételek passzív időbeli elhatárolása	14				
Költségek, ráfordítások passzív időbeli elhatárolása	384	3 275	5 107	32 899	18 600
Halasztott bevételek	15 214	12 413	9 612	6 811	4 010
FORRÁSOK (PASSZÍVÁK) ÖSSZESEN	623 380	646 758	687 944	1004636	970 863

Forrás: DV Info Kft., 2024

adatok: ezer Ft

A tétel megnevezése	2019	2020	2021	2022	2023
Belföldi értékesítés nettó árbevétele	423 070	503 105	543 053	722 436	820 584
Export értékesítés nettó árbevétele					
Értékesítés nettó árbevétele	423 070	503 105	543 053	722 436	820 584
Aktivált saját teljesítmények értéke	0	0	0	0	0
Egyéb bevételek	3 122	3 728	3 524	11 457	12 866
Ebből: visszaírt értékvesztés					
Anyagköltség	5 883	6 024	5 425	9 007	12 728
Igénybe vett szolgáltatások értéke	97 065	113 534	117 644	137 761	161 030
Egyéb szolgáltatások értéke	1 921	2 129	2 019	2 551	3 300
Eladott áruk beszerzési értéke	183	46 322	7 895	19	100
Eladott (közvetített) szolgáltatások értéke	7 359	7 183	49 427	158 402	114 668
Anyagjellegű ráfordítások	112 411	175 192	182 410	307 740	291 826
Béreköltség	92 915	106 485	110 530	133 487	150 866
Személyi jellegű egyéb kifizetések	4 861	4 513	4 230	4 830	5 626
Bérjárulékok	19 357	19 492	18 498	16 925	19 619
Személyi jellegű ráfordítások	117 133	130 490	133 258	155 242	176 111
Értékcsökkenési leírás	139 644	146 114	133 485	137 780	161 140
Egyéb ráfordítások	10 736	10 533	19 564	21 928	32 162
Ebből: értékvesztés		209	66	17	5 943
ÜZEMI (ÜZLETI) TEVÉKENYSÉG EREDMÉNYE	46 268	44 504	77 860	111 203	172 211
Kapott (járó) osztalék és részesedés					
Ebből: kapcsolt vállalkozástól kapott					
Részesedések értékesítésének árfolyamnyeresége					
Ebből: kapcsolt vállalkozástól kapott					
Befektetett pénzügyi eszközök kamatai, árfolyamnyeresége					
Ebből: kapcsolt vállalkozástól kapott					
Egyéb kapott (járó) kamatok és kamatjellegű bevételek					26
Ebből: kapcsolt vállalkozástól kapott					
Pénzügyi műveletek egyéb bevételei		15		77	61
Ebből: értékelési különbözet					
Pénzügyi műveletek bevételei	0	15	0	77	87
Befektetett pénzügyi eszközök árfolyamvesztése					
Ebből: kapcsolt vállalkozásnak adott					
Fizetendő kamatok és kamatjellegű ráfordítások	494	2 553	4 588	50 633	82 544
Ebből: kapcsolt vállalkozásnak adott				48 988	77 238
Részesedések, értékpapírok, bankbetétek értékvesztése					
Pénzügyi műveletek egyéb ráfordításai	25	10	23	87	248
Ebből: kapcsolt vállalkozásnak					
Pénzügyi műveletek ráfordításai	519	2 563	4 611	50 720	82 792
PÉNZÜGYI MŰVELETEK EREDMÉNYE	-519	-2 548	-4 611	-50 643	-82 705
SZOKÁSOS VÁLLALKOZÁSI EREDMÉNY	45 749	41 956	73 249	60 560	89 506
ADÓZÁS ELŐTTI EREDMÉNY	45 749	41 956	73 249	60 560	89 506
Adófizetési kötelezettség	423	699	1 466	278	1 529
ADÓZOTT EREDMÉNY	45 326	41 257	71 783	60 282	87 977
ADÓZOTT EREDMÉNY	45 326	41 257	71 783	60 282	87 977

Forrás: DV Info Kft., 2024

2. melléklet: A vállalkozás ügyvezetőjével készített mélyinterjú kérdései

- Mi a vállalkozás célja?
- Van-e a vállalkozásnak missziója, küldetése?
- Van-e megfogalmazott víziójuk?
- Mi jellemzi a vállalkozás szervezeti felépítését? Van-e a vállalkozásnak organogramja?
- Van-e a munkavállalóknak munkaköri leírása? Megoldott-e a helyettesítés?
- Alkalmazznak-e vállalatirányítási rendszert?
- Mi jellemzi a tervezést? Milyen tervet készítenek, stratégiai vagy operatív tervet?
- Van-e éves, negyedéves, havi tervezés?
- A tervezés során kitérnek a CF, likviditás és a mérlegtervre is?
- Készítenek-e technológiai tervet, ha igen, akkor milyen részletezettséggel?
- Van-e személyügyi, HR vezető?
- Van-e motivációs rendszer? Hogyan motiválják a kollegákat?
- Van-e munkavállalói értékelési rendszerük?
- Vannak-e csapatépítő rendezvények?
- Mi jellemzi a vállalkozás marketing tevékenységét? (piac, eladásösztönzés, árpolitika)
- Milyen problémákat érzékel a cégben?

3. melléklet: A QSPM modell

Ss. z.	Megnevezés	Stratégiai elemző súly	SZOLGÁLTATÁSFEJLESZTÉS		PIACFEJLESZTÉS		KAPCSOLT DIVERZIFIKÁCIÓ		KOOPE-RÁCIÓ		ÁTSZER-VEZÉS	
			R.	SÉ	R.	SÉ	R.	SÉ	R.	SÉ	R.	SÉ
1.	Növekvő informatikai szolgáltatási igények	0,049	4	0,196	1	0,049	5	0,245	2	0,098	3	0,147
2.	Elérhető beruházási támogatások, hitelek	0,042	5	0,209	3	0,125	4	0,167	1	0,042	2	0,084
3.	Infrastrukturális beruházási tendenciák	0,056	4	0,225	5	0,282	3	0,169	2	0,113	1	0,056
4.	Iskolák száma, minősége	0,038	3	0,115	5	0,191	2	0,076	4	0,153	1	0,038
5.	Város lakossága jelentősen növekszik	0,045	4	0,182	5	0,227	3	0,136	2	0,091	1	0,045
6.	Új technológiák elérhetősége	0,045	5	0,227	2	0,091	1	0,045	3	0,136	4	0,182
7.	Növekvő térfoglaló kamera rendszer igény	0,056	4	0,225	5	0,282	3	0,169	2	0,113	1	0,056
8.	Okos rendszerek elterjedése	0,049	4	0,196	2	0,098	5	0,245	1	0,049	3	0,147
9.	Folyamatos innováció az iparágban	0,045	2	0,091	1	0,045	5	0,227	3	0,136	4	0,182
10.	Alacsony vevői alkupozíció	0,053	5	0,264	1	0,053	4	0,211	3	0,158	2	0,105
1.	Tartósan magas hitelkamatok	0,053	3	0,158	2	0,105	1	0,053	4	0,211	5	0,264
2.	Magas infláció	0,056	4	0,225	5	0,282	3	0,169	2	0,113	1	0,056
3.	Folyamatosan növekvő energiaárak	0,053	5	0,264	4	0,211	2	0,105	1	0,053	3	0,158
4.	Önkormányzati választások miatti bizonytalanság	0,060	5	0,300	4	0,240	2	0,120	3	0,180	1	0,060
5.	Bérlétségek folyamatos növekedése	0,056	2	0,113	1	0,056	4	0,225	3	0,169	5	0,282
6.	Generációk kapcsolata miatt kihívások az együtt dolgozásban	0,045	2	0,091	1	0,045	4	0,182	3	0,136	5	0,227
7.	Konkurens cégek megjelenése	0,049	5	0,245	3	0,147	4	0,196	2	0,098	1	0,049
8.	Szakemberek korlátozott elérhetősége, és korlátozottan bővíthető külső vevői kör (in-house)	0,049	2	0,098	1	0,049	3	0,147	5	0,245	4	0,196
9.	Forint/EUR árfolyam	0,042	5	0,209	1	0,042	3	0,125	2	0,084	4	0,167
10.	Versenytársak magasabb bérszínvonala	0,056	3	0,169	2	0,113	1	0,056	4	0,225	5	0,282
1.	Vezetőutánpótlás elindult	0,062	3	0,187	1	0,062	2	0,124	4	0,249	5	0,311
2.	Cash-pool-lal történő finanszírozás	0,037	5	0,187	3	0,112	4	0,149	1	0,037	2	0,075
3.	Stratégiai együttműködés a várossal, tulajdonosi elkötelezettség, bizalom	0,082	3	0,246	4	0,328	2	0,164	5	0,410	1	0,082
4.	Biztos piac, stabil és monopol vevői háttér	0,057	3	0,172	4	0,229	2	0,114	5	0,286	1	0,057
5.	Saját fejlesztésű és saját tulajdonban lévő értékesítési rendszerek	0,062	4	0,249	2	0,124	5	0,311	3	0,187	1	0,062
6.	Ügyvezető nyitottsága a fejlesztések iránt, lojális csapat	0,077	2	0,154	1	0,077	3	0,231	4	0,308	5	0,386
7.	HR támogatás a tulajdonos részéről	0,042	2	0,085	1	0,042	3	0,127	4	0,169	5	0,211

8.	Likviditás menedzsment	0,067	5	0,336	4	0,269	3	0,201	2	0,134	1	0,067
9.	Folyamatos IT fejlesztés és a városi optikai hálózatra épített szolgáltatásportfólió	0,052	5	0,261	1	0,052	4	0,209	2	0,104	3	0,157
10.	Microsoft alapú vállalatirányítási rendszer	0,052	3	0,157	1	0,052	4	0,209	2	0,104	5	0,261
1.	Idősödő menedzsment	0,027	2	0,055	1	0,027	3	0,082	4	0,109	5	0,137
2.	Nagyfokú bürokrácia, reaktív feladatok	0,032	2	0,065	1	0,032	3	0,097	4	0,129	5	0,162
3.	Túlzott informatikai és műszaki szemlélet	0,017	5	0,087	3	0,052	4	0,070	2	0,035	1	0,017
4.	Nem megfelelő az árazási politika	0,087	2	0,174	1	0,087	4	0,348	3	0,261	5	0,435
5.	Városnak való kitettség	0,067	3	0,201	5	0,336	4	0,269	2	0,134	1	0,067
6.	Az elvárttól elmaradó pénzügyi mutatók (likviditás, adósságszolgálat, hosszú lejáratú kötelezettségek aránya)	0,087	2	0,174	1	0,087	3	0,261	4	0,348	5	0,435
7.	Utánpótlási nehézségek, szakemberhiány	0,032	3	0,097	1	0,032	2	0,065	5	0,162	4	0,129
8.	Elavult kontrolling rendszer, amortizálódó integrált értékesítési rendszer	0,027	3	0,082	1	0,027	4	0,109	2	0,055	5	0,137
9.	Szervezeti kultúra hiányosságai, nem megfelelő motiváció	0,012	3	0,037	1	0,012	2	0,025	4	0,050	5	0,062
10.	Alacsony munkavállalói létszám, 1-1 kulcsemberre épülő szolgáltatások és feladatok	0,017	2	0,035	1	0,017	3	0,052	5	0,087	4	0,070
	Összesen	2,000		6,843		4,794		6,292		5,964		6,106

Forrás: saját szerkesztés, 2024