

Nytsz.: 415/422.

1. sz. példány

JÓVÁHAGYOM!

Nyírtelek, 2024. december „19.

”

Dr. Trembeczki László András  
vezérigazgató



**HM ARZENÁL ZRT.**  
**VÁLLALATI STRATÉGIÁJA**  
**2025-2029**

## Tartalomjegyzék

<b>1</b>	<b>VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>BEVEZETÉS</b>	<b>5</b>
<b>2.1</b>	<b>Előzmények</b>	<b>5</b>
<b>2.2</b>	<b>Tevékenység</b>	<b>6</b>
<b>2.3</b>	<b>Makrokörnyezet elemzés (PEST)</b>	<b>6</b>
	Politikai elemek	6
	Gazdasági elemek	7
	Társadalmi/kulturális elemek	7
	Technológiai elemek	8
<b>3</b>	<b>ÉRDEKELTI ELVÁRÁSOK ÉS IPARÁGI KÖRNYEZET</b>	<b>9</b>
<b>3.1</b>	<b>Tulajdonosi elvárások</b>	<b>9</b>
<b>3.2</b>	<b>Egyéb stratégiai érintettek elvárásai</b>	<b>9</b>
<b>3.3</b>	<b>Iparági környezet</b>	<b>10</b>
	Beszállítók alkupozíciója	11
	Új belépők fenyegetése	11
	Megrendelők alkuereje	11
	Helyettesítő termékek és szolgáltatások fenyegetése	12
	Iparági verseny intenzitása	12
<b>4</b>	<b>KÜLDETÉS ÉS JÖVŐKÉP</b>	<b>13</b>
<b>4.1</b>	<b>Alapértékek</b>	<b>13</b>
<b>4.2</b>	<b>Küldetés</b>	<b>13</b>
<b>4.3</b>	<b>Jövőkép</b>	<b>14</b>
<b>5</b>	<b>SWOT ELEMZÉS</b>	<b>15</b>
<b>6</b>	<b>STRATÉGIAI CÉLRENDSZER</b>	<b>16</b>
<b>7</b>	<b>A STRATÉGIA MEGVALÓSÍTÁSA</b>	<b>17</b>
<b>7.1</b>	<b>Funkcionális részstratégiák</b>	<b>17</b>
<b>7.2</b>	<b>Cselekvési terv</b>	<b>17</b>
<b>8</b>	<b>A MEGVALÓSÍTÁS KIEMELT KÉRDÉSEI</b>	<b>18</b>
<b>8.1</b>	<b>Kockázatok</b>	<b>18</b>
<b>8.2</b>	<b>Sikertényezők, feltételek</b>	<b>18</b>
<b>9</b>	<b>KÖZÉPTÁVÚ KITEKINTÉS SZÁMOKBAN:</b>	<b>20</b>
<b>10</b>	<b>RÉSZSTRATÉGIÁK</b>	<b>21</b>
<b>10.1</b>	<b>HUMÁNERŐFORRÁS STRATÉGIA</b>	<b>21</b>
<b>10.2</b>	<b>SZERVEZTI STRATÉGIA</b>	<b>21</b>
	Szervezeti célok:	22
<b>10.3</b>	<b>ÜZLETI STRATÉGIA</b>	<b>22</b>
	Üzleti célok:	22
<b>10.4</b>	<b>FEJLESZTÉSI STRATÉGIA</b>	<b>23</b>
	Fejlesztési célok	23
<b>10.5</b>	<b>VEZETÉSI STRATÉGIA</b>	<b>24</b>
	Vezetési célok:	24

## 1 VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ

A HM ARZENÁL Zrt. (továbbiakban: a Társaság) vezetésének alapelve, hogy a védelmi ipari, biztonságtechnikai, polgári gyártási és fejlesztési tevékenysége során, előállított termékeinek és a nyújtott szolgáltatásainak magas színvonalú biztosításával minden tekintetben kielégítse a megrendelők kifejezett és látens igényeit, kivívja bizalmukat, elismerésüket.

A Társaság tevékenységének jellegéből adódóan kiemelt fontosságúnak tekinti az információbiztonsági rendszerben kezelt információs eszközök és adatok kiberbiztonságát, megőrizve a bizalmasságot, sértetlenséget rendelkezésre állást, a papír alapú dokumentációk és a személyes adatok védelmét.

Elkötelezettséget vállal a környezeti erőforrások gazdaságos felhasználásával, a nem kívánt környezeti hatások megelőzésével, csökkentésével, a környezetirányítási rendszer folyamatos fejlesztésével, a jogszabályoknak történő megfeleléssel, környezeti teljesítmény növelésével kapcsolatban.

A Társaság célja elsődlegesen a Magyar Honvédség nomenklatúrájába tartozó haditechnikai berendezések, eszközök tervezése, fejlesztése, gyártása, javítása, felújítása; valamint a Magyar Honvédség és a Honvédelmi Minisztérium objektumai őrzés-védelmi, biztonságtechnikai rendszerének tervezése, gyártása, kivitelezése (telepítése) és nagybonyolultságú rendszereinek folyamatos karbantartása.

A Társaság a tulajdonos és a potenciális ügyfelek elvárásainak eleget téve Integrált Irányítási Rendszert működtet és tart fenn. Az Integrált Kézikönyv, mint a társaság integrált irányítási rendszerének stratégiai szintű alapidokumentuma leírja és bemutatja az ISO 9001, ISO 14001, ISO27001 szabványok, illetve az AQAP 2110 és 2210 NATO normatív dokumentumok szerinti minőség-, környezetközpontú-, katonai- és információbiztonsági irányítási rendszert, meghatározza, hogy a Társaság, hogyan és milyen formában teljesítse a feladatait a hazai és nemzetközi előírások követelményeihez kapcsolódóan.

A Központi Mérésügyi Laboratórium (KML) Minőségirányítási Kézikönyv, mint a Társaság KML szervezeti egységének stratégiai szintű alapidokumentuma, leírja és bemutatja az ISO/IEC 17025 rendszerszabvány követelményeinek megfelelően a feladat végrehajtásának a módszereit mind a vállalat által végzett belső szervezeti egységek, mind a külső partnerek felé.

„NATO Beszállításra Alkalmas” határozat, melynek célja a NATO normatív dokumentumra alapozva a Magyar Honvédség, mint vevő igényeinek maradéktalan kiszolgálása a minőség és a műszaki követelmények függvényében;

A stratégiai célok megfogalmazásához a Társaság elvégezte a makro- és mikrokörnyezet elemzését, valamint megvizsgálta az iparági környezetet.

A PEST elemzés alkalmazásával végzett makrokörnyezet vizsgálat eredménye, hogy egyes politikai elemek, mint a kormányzat stabilitása, védelempolitikája és a külső fenyegetettség szintje nagymértékben hatást gyakorolnak a Társaságra. A társadalmi/kulturális elemek hatása a makrokörnyezetre csekély, míg a technológiai trendek követése szinte elengedhetetlen.

A Társaság iparági környezetét a Porter-féle „5 versenyerő modell” segítségével vizsgálta, melynek fő konklúziója, hogy a szállítók alkuereje közepes, a megrendelőké viszont rendkívül magas. Emellett az iparági verseny intenzív, az új belépők fenyegettetése alacsony, azonban a helyettesítő termékek valós fenyegetést jelentenek.

A Társaság SWOT analízis segítségével megvizsgálta a mikrokörnyezetet és számba vette az erősségeket, gyengeségeket, valamint a lehetőségeket és a leselkedő veszélyeket. Az erősségek közül kiemelt jelentőségű a magas hozzáadott érték és a stabilitás, míg legfőbb gyengeség egyrészt a magas munkavállalói átlagéletkor, másrészt a fejlesztési célú tőke hiánya. A Társaság legnagyobb lehetőségként a Zrínyi Honvédelmi és Haderőfejlesztési Programot és a védelmi költségvetés bővítését értékeli. Ezzel szemben a veszélyek közül a szakképzett munkaerő utánpótlás hiánya és a Honvédelmi Minisztérium által megvalósult megrendelés állomány hullámozása, nem pontos tervezhetősége és az ebből eredő kapacitáshiány vagy éppen kapacitás kihasználatlanság jelenti a legnagyobb kockázatot.

## 2 BEVEZETÉS

### 2.1 Előzmények

A Társaság az MH Elektrotechnikai Javítóüzem jogutódja, a honvédelmi miniszter által 1992. 04. 01-i hatállyal határozatlan időre alapított egyszemélyes részvénytársaság. 2023.04.13. napjától az N7 Holding Zrt.-ből történő kiválással beolvadt a HM Elektronikai, Logisztikai és Vagyonkezelő Zártkörűen Működő Részvénytársaságba (továbbiakban HM EI Zrt.) és mint 100%-os tulajdonos meghatározó befolyást gyakorol a leányvállalata működésére. A beolvadást követően a Társaság részére a jövőbeli, várható fejlődését az anyavállalattal történő konszolidálás határozza meg.

A Társaság székhelye Nyírtelek, Dózsa György út 121. szám alatt, a Magyar Honvédség honvédelmi és katonai célú objektumában mintegy 193 ha területén helyezkedik el, amelyből a Társaság 44 ha infrastruktúrával jól ellátott részt használ.

Az építmények alapterülete 15.000 m<sup>2</sup>, melyből 7.000 m<sup>2</sup> darupályával ellátott szerelőcsarnok, 400 m<sup>2</sup> a légkondicionált laboratórium. Az országos vasútvonalhoz történő csatlakozás iparvágánnyal és vasúti rakodóval biztosított.

A Társaság egyik alaptevékenysége, a Honvédelmi Minisztérium, illetve a Magyar Honvédség alárendeltjeinek alkalmazásában lévő haditechnikai eszközök, a rakéta-, a lokátor-, és az ezeket kiszolgáló egyéb technikai eszközök, mérőműszerek javítása, üzemben tartása.

A Honvédelmi Minisztérium költségvetéséhez mérten követelmény, hogy az igényelt műszaki fejlesztéseket, modernizálásokat a Társaság végezze el, valamint a modernizált eszközökre vonatkozóan a kezelőállomány műszaki-technikai kiképzését hajtsa végre. Ennek érdekében a Társaság nyírteleki székhelyén 200 fős szakember és mérnök személyi állományt biztosít és a feladatok szákszerű, jogszerű végrehajtásához az AQAP 2110 és 2210 NATO normatív dokumentum által előírt kritériumoknak megfelelő telephelyet működtet.

A Társaság menedzsmentje a jelen Vállalati Stratégiát a 2025-2029. évek közötti 4 éves időtartamra hozta létre. A stratégia képet ad a Társaság által kitűzött középtávú stratégiai célokról, valamint meghatározza a célok elérését támogató stratégiai akciótervet, azaz leírja, hogy hol tart jelenleg, hová akar eljutni jelen ciklus időtartama alatt és ezt hogyan tervezi megvalósítani. Jelen stratégiában a Társaság elsősorban a haditechnikai és biztonságtechnikai főtevékenységeire fókuszál, amely területeken meghatározó szerepet tölt be a hazai védelmi iparban.

A vállalati stratégia célja, hogy meghatározza a vállalat egészének működési módját és azt kommunikálja a belső és külső érintettek felé. A vállalati stratégia érinti az egyes, kiemelt funkcionális területeket, bemutatásra kerülnek a vállalat üzleti-, vezetési-, szervezeti-, fejlesztési-, és humánpolitikai stratégiái.

## **2.2 Tevékenység**

A Társaság fő tevékenységei a Magyar Honvédség kezelésében lévő eszközök fejlesztése, tervezése, gyártása, javítása, karbantartása, felújítása, modernizálása, továbbá a Magyar Honvédség és a Honvédelmi Minisztérium objektumai őrzés-védelmi, biztonságtechnikai rendszereinek fejlesztése, tervezése, gyártása, telepítése, karbantartása.

A Társaságnál a fémmegmunkálás területén, széles technológia tartományban, CNC és hagyományos gépeken történik a gyártás hazai katonai, polgári megrendelők számára.

A Társaság tevékenységét a biztonságtechnikai telepítések és karbantartások, valamint a haditechnikai szükség szerinti helyszíni javítások lokációit kivéve, a nyírteleki székhelyen végzi.

## **2.3 Makrokörnyezet elemzés (PEST)**

A Társaság makrogazdasági vizsgálatához a PEST elemzést alkalmazza, mely egy stratégiai tervezési eszköz, amely a vállalatok számára lehetővé teszi, hogy megértsék a külső tényezőket, amelyek hatást gyakorolnak rájuk. Ez az elemzés magában foglalja a politikai, gazdasági, társadalmi és technológiai tényezők vizsgálatát. E négy dimenzió mentén vizsgálja a vállalkozás környezetét, számba veszi és strukturálja a vállalkozásra ható hosszabb távú környezeti tendenciákat, ezáltal kiemelhetővé válnak azok a fontosabb tényezők, amelyek befolyásolhatják a stratégiai döntéseket.

### **Politikai elemek**

A jelenlegi kormány célul tűzte ki a haderőfejlesztést, a Zrínyi Honvédelmi és Haderőfejlesztési Program keretein belül, amely programot a kormány 2030-ig bővíteni kíván az általa preferált területekkel.

Jellemzően bürokratikus, erősen szabályozott az államigazgatás, amely kihatással van az állami tulajdonban lévő gazdasági társaságok működésére is.

A haditechnikai tevékenység és külkereskedelem szigorúan ellenőrzött.

A haditechnikai és a biztonságtechnikai terület is erőteljesen szabályozott.



Kutatás, - Fejlesztési tevékenység viszont egyaránt állami és Európai Unió szinten is támogatott.

A Társaság 100%-ban közvetett állami tulajdonban áll.

A védelmi iparban, mivel kiemelt fontosságú, rendkívül magasak a minőségi elvárások, a sztenderdeknek való megfelelés kényszere jellemző mind a megrendelő, mind a vállalkozó részéről.

Az Oroszország és Ukrajna, valamint Irán és Izrael között fennálló fegyveres konfliktusok politikai, gazdasági, környezeti hatásaira, egy kiszámíthatatlan biztonsági környezet kezelésére kell felkészülni a következő időszakban.

### **Gazdasági elemek**

Az orosz-ukrán háború már előzőekben említett gazdasági hatásaival továbbra is számolni kell a következő időszakban.

A „Magyarország konvergencia programja 2024-2028” című dokumentum adatai alapján a GDP bővülése 2025-től gyors felzárkózást eredményező, 4%-os ütemű növekedéssel térhet vissza az elkövetkező években.

Az MNB előrejelzése szerint Magyarországon a 2024-es 4,5% mértékű inflációt jósolnak, majd ezt követően 2025-ben 2,7–3,6% közötti, 2026-ban pedig 2,5–3,5% között alakul tervezetten.

A Honvédelmi Minisztérium előrejelzése alapján, Magyarország továbbra is a GDP 2%-át meghaladó mértékben költ majd honvédelmi célokra.

A fent említett konfliktus és fenyegetettség miatt egyre inkább cél lesz a kritikus szervezetek, kritikus infrastruktúrák külső szolgáltatásoktól, körülményektől, kritikus szervezetektől való kölcsönös függőségének (interdependencia), hatásainak vizsgálata, a kockázatok elemzése, menedzselése a védelmi és biztonsági kiadások emelése.

Jellemző munkaerő-hiány és utánpótlás hiány fokozódik a speciális szakképzettséget igénylő ágazatokban.

### **Társadalmi/kulturális elemek**

Magyarországon mára megszűnt a haditechnikai szakember (mérnök, technikus) képzés túlnyomó része.

A honvédelem jelentősége egyre inkább felértékelődik.

Társadalmi elvárás az ország biztonságának megteremtése és fenntartása, ezért szükség van a Társaság védelmének, rugalmas nemzeti ellenállóképességének fejlesztésére (reziliencia).

### **Technológiai elemek**

- Az iparág rendkívül innovatív, a technológiai fejlődés motorja.
- Zrínyi Honvédelmi és Haderőfejlesztési Program révén a K+F támogatása, valamint az NGM Irinyi Terv védelmi ipar területét érintő fejlesztési stratégia.
- Új trendek: automatizálás, robotika, mesterséges intelligencia (AI), holisztikus hadműveleti rendszerek.
- A kormányzati fejlesztési politikák a függőségek csökkentésére irányulnak, cél a fejlett technológiák elsajátítása, ismerete, alkalmazása.

A makroszintű elemzés alapján megállapítható, hogy a politikai tényezők, azon belül is a kormányzat stabilitása, védelempolitikája, illetve a külső fenyegetettség szintje és az arra adott politikai válaszok jelentősen befolyásolják a Társaság makrokörnyezetét. A gazdasági elemek összefüggenek a politikai tényezőkkel is, amellet pedig az iparág stratégiai mivolta miatt a gazdasági elemek csak bizonyos mértékben és keretek között hatnak rá. Egyes tényezők, különösen a védelmi költségvetés kisebb időszakos fluktuációt mutathat, de hosszútávon állandónak tekinthető. A társadalmi és kulturális tényezők befolyása elenyésző a védelmi ipari szereplőkre nézve. A technológiai trendek meghatározzák a fejlesztési irányokat. A folyamatos technológiai fejlődés az iparágban elengedhetetlen a fennmaradáshoz.



### 3 ÉRDEKELTI ELVÁRÁSOK ÉS IPARÁGI KÖRNYEZET

#### 3.1 Tulajdonosi elvárások

A HM EI Zrt. tulajdonosi elvárása, az alapvető rendeltetésnek való megfelelés, az ehhez szükséges képességek fejlesztése és meglévő kapacitások fenntartása, a Társaság vagyonával való felelős és áttekinthető gazdálkodás, valamint a Társaságra vonatkozó jogszabályok ismerete és betartásának biztosítása. A HM EI Zrt., mint anyavállalat meghatározó befolyást gyakorol a leányvállalatai felett, a Számviteli törvény alapján a következő időszakban a gazdaságilag egymással szoros kapcsolatban álló, de jogilag önálló vállalkozások összevont (konszolidált) éves beszámolójának előkészítését végzi.

#### A Társaság leányvállalati köre:

ITEA Információtechnika és Elektronikus Adatvédelem Korlátolt Felelősségű Társaság (székhely: 1101 Budapest, Salgótarjáni utca 20.)

HM ArmCom Kommunikációtechnikai Zártkörűen Működő Részvénytársaság (székhely: 2100 Gödöllő, Isaszegi út 179.)

HM CURRUS Gödöllői Harcjárműtechnikai Zártkörűen Működő Részvénytársaság (székhely: 2100 Gödöllő, Isaszegi út 179.)

Leopard Hungary MRO Korlátolt Felelősségű Társaság (székhely: 2100 Gödöllő, hrsz 0174/8.)

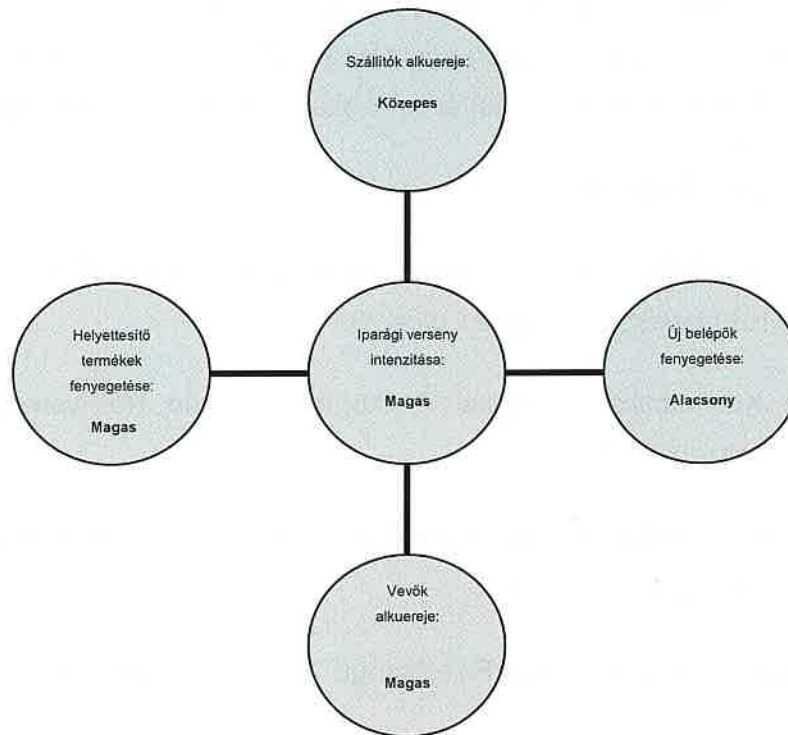
#### 3.2 Egyéb stratégiai érintettek elvárásai

A tulajdonos mellett kiemelt stratégiai érintetteknek tekintjük a megrendelőinket, valamint termékeink és szolgáltatásaink végfelhasználóit, elsősorban a Honvédelmi Minisztérium és Magyar Honvédség szervezeteit. A megrendelő elvárásai elsősorban a kiemelt minőség biztosítása és fenntartása, a jó ár-érték arány, valamint rendelkezésre állás.

Fontos külső érintettek még a stratégiai partnereink, valamint a kiemelt, minősített szállítóink, akik elvárása a stabilitás, kiszámíthatóság, megbízhatóság és tisztességes üzleti gyakorlat.

### 3.3 Iparági környezet

Az iparági verseny elemzéséhez a Porter-féle modellt alkalmazza a Társaság, mely szerint a versenyt öt tényező (öt erő) határozza meg – az új belépők, a helyettesítő termékek fenyegetése, a vevők alkupozíciója, a szállítók alkuereje, valamint a meglévő versenytársakkal folytatott versengés.



1 sz. ábra: A Társaság iparági környezete

## **Beszállítók alkupozíciója**

A védelmi ipari vállalatok célja hálózatokat, stratégiai partnerségeket kialakítani, megosztani az információt a know-howt és közös fejlesztéseket végezni. Az iparág sajátosságait figyelembe véve a Társaság is a hosszú távú együttműködéseket részesíti előnyben, így a védelmi iparágra specializálódott beszállítókkal képes „win-win” stratégiát kialakítani. A védelmi ipari beruházások megvalósítása nemcsak hazai beszállítók közreműködésével, hanem külföldi partnerekkel való együttműködésben is megvalósul.

Az alapanyagok tekintetében a beszállítók alkupozíciója alacsonynak mondható, hiszen az alapanyag beszállítók közötti piaci verseny lehetővé teszi, hogy az aktuális igényeinket – ár és szállítási határidő – legnagyobb mértékben kielégítő beszállítót alkalmazza a Társaság. A védelmi iparban gyakori azonban a nehezen helyettesíthető, egyedi (integrálható) késztermékek beszerzésének szükségessége, ahol a beszállítók alkuereje már jóval erősebb, hiszen sok esetben monopolhelyzetben vannak, azáltal, hogy más beszállító hasonló terméke nem elégíti ki a szigorú katonai elvárásokat és a végfelhasználó egyértelműen kifejezett igényét.

Összességében a beszállítók alku ereje közepes.

## **Új belépők fenyegetése**

A védelmi iparban a belépési korlátok extrém magasak. Ide tartozik a belépés tőkeigényessége, jogosultságok, engedélyek megszerzése. Nem elhanyagolható szempont az értékesítési csatornához való hozzáférés nehézsége, hiszen a fő megrendelő a Honvédelmi Minisztérium. A piac nagymértékben globalizált, a versenyképesség feltétele az azonnali mérethatékonyság. Az új belépőknek meg kell alapozniuk kognitív legitimitásukat a piacon, ennek elérése érdekében meg kell nyerniük a piac és a fogyasztók bizalmát, valamint jó hírnevet kialakítani, mely csak a már meglévő piaci szereplőkkel történő együttműködés révén lehetséges.

Ezek alapján az új belépők fenyegetése alacsony mértékű.

## **Megrendelők alkuereje**

A védelmi ipar egy nagyon erős mértékben szabályozott üzleti szegmens, extrém magas, szinte elérhetetlen belépési korlátokkal, de amint ezeket a korlátokat sikerül elérnünk, egy erőteljesen koncentrált, fizetőképes célcsoport tárul elénk. A fő megrendelők a kormányok, honvédelmi minisztériumok, akik az állami költségvetés kormányzati politikák által előre meghatározott részével gazdálkodnak. A védelmi ipari cégeknek mindaddig van árbevétele,

amíg a kormányzatoknak vannak védelmi ipari kiadásai. Ebben az iparágban a megrendelőknek határozott, aprólékos és fix követelményei vannak, mind műszaki, mind kereskedelmi tekintetben, melyek nagyban rugalmatlanok, ezért a beszállítót az ezeknek a követelményeknek való megfelelés alapján választják meg globális szinten. Más megközelítésből pedig még a késztermék vagy szolgáltatás exportot, illetve az alapanyag vagy áru importot is korlátozhatják különféle politikai megfontolásból.

Ezek alapján látjuk, hogy a megrendelők alkuereje igen magas.

### **Helyettesítő termékek és szolgáltatások fenyegetése**

Annak ellenére, hogy a védelmi ipari kutatás-fejlesztési tevékenységeket, szellemi tulajdont, know-howt a piaci szereplők minden eszközzel védeni igyekeznek, a technológia gyorsan terjed. A védelmi iparban a tudás és a technológia terjedés legjellemzőbben, a munkaerő migráció révén következik be. Egy újonnan kifejlesztett terméknek vagy technológiának a piacra lépést követően hamar megjelenhetnek helyettesítői. A védelmi iparban a folyamatos technológiai fejlődés és innováció szükségessége miatt szüntelenül új fejlesztéseken, termékeken dolgozik a Társaság, azért, hogy a helyettesítő termékek fenyegetése ellenére ne kerüljön versenyhátrányba. Fontos figyelembe venni, hogy a komplex harcászati rendszerek állami beszerzése esetén a Társaság kiszolgáltatottá válhat a gyártónak, amennyiben a gyártó a rendszer logisztikai és technikai kiszolgálásának jogát saját magának tartja fenn.

A helyettesítő termékek és szolgáltatások megjelenésének fenyegetettsége az iparágban magas.

### **Iparági verseny intenzitása**

A védelmi ipari cégek száma magas, ezért a meglévő megrendelők megtartása és újak megszerzése egyaránt fontos és versenyfokozó tényezőként jelenik meg. A Társaságnak szembe kell néznie a belföldi piacon is amerikai és nyugat-európai versenytársakkal, a világ legnagyobb védelmi ipari konzernjeivel. Versenyelőnyt jelent a belföldi piacon, hogy politikai cél a védelmi képességek fenntartása, a függőségek csökkentése. További versenyelőny lehet, hogy az emberi-erőforrás és működési költségek alacsonyabbak, mint a nyugati versenytársaké.

Az iparági verseny intenzitása is magas.

## 4 KÜLDETÉS ÉS JÖVŐKÉP

### 4.1 Alapértékek

- a magas minőség elérése és fenntartása, valamint a termékek, szolgáltatások és az ezek létrehozását támogató folyamatok tökéletesítése érdekében az (ISO 9001) és a katonai (AQAP 2110) minőségirányítási rendszert is magában foglaló integrált irányítási rendszer működtetése a környezetvédelmi szabályok a betartása mellett..
- a fenntartható fejlődés biztosítása, amely elősegíti az erőforrás-hatékonyságot, az innovációt és a társadalmi felelősségvállalást.
- a rugalmasság: iparági sajátosságként értékelt egyedi elvárásokhoz alkalmazkodás, minden esetben személyre szabott megoldás a megrendelőknek.
- a bizalom: az üzletmenet hosszú távú fenntartása érdekében korrekt munkahelyi és piaci magatartás, tisztességes verseny.
- innovativitás: a védelmi és biztonságtechnikai ágazatok innovatív jellege miatt a folyamatos fejlődés mind termékek és szolgáltatások, mind az alkalmazott technológiák, eljárások és szaktudás tekintetében.
- hatékonyság: 100%-ban közvetett állami tulajdonban lévő gazdasági Társaságként kiemelt figyelem a rendelkezésre álló erőforrások lehető legeredményesebb hasznosítására.
- partnerség: az együttműködés mind a szervezeten belül, a kollégák között, a vezetési stílusban, mind kifelé, a külső érintettek, a megrendelők és a beszállítók irányába kiemelt fontosságú.
- emberi erőforrás: a siker kulcsa a közös szervezeti és egyéni célok, illetve a képzett munkaerő megtartása.

### 4.2 Küldetés

A Társaság küldetése, hogy haditechnikai és biztonságtechnikai képességei révén maximálisan kiszolgálja a honvédelmi szervek ez irányú igényeit. Elkötelezett az Alapszabályban meghatározott feladatok magas színvonalon, kifogástalan minőségben történő végrehajtása, a környezetvédelmének, a fenntartható fejlődésnek a biztosítása iránt.

### 4.3 Jövőkép

A Társaság víziója, hogy védelmi ipari vállalatként jelentős szerepét fenntartsa a Magyar Honvédség és Honvédelmi Minisztérium szervezetei részére a HM EI Zrt., mint anyavállalat, vezetése alatt. A Társaság részére a jövőbeli, várható fejlődését az anyavállalattal történő konszolidálás határozza meg. E konszolidáció keretében dinamikus fejlődést kíván elérni a tevékenységi körébe tartozó ágazatokban.

A fejlődés eléréséhez mind technológiai, infrastrukturális, személyi és szervezeti jellegű, valamint termék- és szolgáltatás fejlesztéseket kíván folyamatosan bevezetni és fenntartani, mely egyúttal nagyobb fokú hatékonyságot vetít előre. Az eredményesség és jövedelmezőség növeléséhez a versenyképesség javítása is fontos, hogy az alap rendeltetése teljesítése, azaz a Magyar Honvédség kiszolgálása mellett új megrendelők megnyerésével növelje profitszintjét és hatékonyan használja az esetlegesen le nem kötött, átmeneti szabad kapacitásokat.



## 5 SWOT ELEMZÉS

	<b>Erősségek</b>	<b>Gyengeségek</b>
<b>BELSO</b>	<p>Katonai és civil felhasználású termékek gyártása és szolgáltatás nyújtás</p> <p>Magas hozzáadott érték</p> <p>Nagy tapasztalat</p> <p>Fiatal személyi állomány a fejlesztési területeken</p> <p>Stabilitás</p> <p>Kiváló minőség a gyártás és szolgáltatásnyújtás során, jó hírnév, megbízhatóság</p> <p>Nagyfokú önállóság a széles körben rendelkezésre álló kiegészítő tevékenységek révén (fémmegmunkálás, hőkezelés, összeszerelés)</p> <p>Széles kapcsolati háló, jó partner- és megrendelői kapcsolatok</p> <p>Értékes referenciák</p> <p>Vállalati kultúra,</p> <p>Jogszabályoknak megfelelő etikus működés</p> <p>Belső kontrollrendszer megfelelő alkalmazása</p> <p>Pénzügyi stabilitás</p> <p>K+F potenciál</p> <p>Hatékony méretgazdaságossági infrastruktúra</p> <p>Fejlett hazai beszállítói környezet</p>	<p>Belső túlszabályozottság</p> <p>Magas működési költségek, ami többnyire az egyedi gyártás miatti magas termelési költségek, munkavállalói költségek, speciális infrastrukturális igények fenntartásának költsége</p> <p>Folyamatok sérülékenysége</p> <p>Magas beszállítói kitettség</p> <p>Tőkehiány</p> <p>Fejlesztendő Technológiai színvonal</p> <p>Gyártástechnológiai korlátok</p> <p>Rögzített hadiipari kapacitás, folyamatos rendelkezésre állás → kis arányú egyéb megrendelés</p> <p>Technológiával kapcsolatos fejlesztések</p> <p>Önálló brand hiánya</p>
<b>KULSO</b>	<p><b>Lehetőségek</b></p> <p>Üzleti modell választási lehetőség</p> <p>Nemzetközi piacon való terjeszkedés</p> <p>Monopolhelyzet</p> <p>Piaci áttrendeződés és növekedés, rés piac felismerése</p> <p>Zrínyi Honvédelmi és Haderőfejlesztési Program</p> <p>Védelmi ipari költségvetés növekedése</p> <p>Külpiacra lépés, elsősorban fejlődő országok irányába,</p> <p>Marketing tevékenység fejlesztése</p> <p>V4 hadiipari együttműködések</p> <p>Folyamatos fejlesztés, technológiai fejlődés, technológia transzfer</p> <p>Együttműködés oktatási intézményekkel, közös K+F projektekben és a szakképzett munkaerő pótlásában</p> <p>Hazai állami tulajdonú haditechnikai cégek szinergiának kihasználása (kompetenciai képességek)</p> <p>Felsőoktatási tudásbázis.</p>	<p><b>Veszélyek</b></p> <p>Fizikai és szellemi munkavállalók fluktuációja</p> <p>Jelentős devizakitettség</p> <p>Külföldi partnerek jogi és pénzügyi helyzetének tisztázása és rendezése</p> <p>Várható likviditási problémák</p> <p>Kiszolgáltatottság a legnagyobb megrendelőnek, a HM, BM ↔ hullámozó megrendelés állomány → kapacitáshiány vagy éppen kihasználatlan kapacitások</p> <p>Iparági túlszabályozottság</p> <p>Kis alkuerő a megrendelőkkel szemben</p> <p>Szakképzett munkaerő (hadmérnöki, technikus képzés) hiánya,</p> <p>Vissza nem térítendő állami/EU fejlesztési támogatásokra állami tulajdonú vállalatként nem pályázhatunk</p> <p>Finanszírozási kockázat, likviditási problémák</p> <p>Bizonytalan hazai megrendelés állomány</p> <p>Kapacitások lekötésének hiánya</p> <p>Környezeti katasztrófa kialakulásának lehetősége</p> <p>Időjárás viszonyosságok hatása a munkavégzésre</p>

## 6 STRATÉGIAI CÉLRENDSZER

A haditechnikai, valamint a biztonságtechnikai üzletágakat – a fegyvergyártási üzletágtól történő különválást követően - önálló, fenntartható és jövedelmező működésük megalapozásához szükséges a részleges profilváltás, valamint a profilbővítés jellemzi. Az elavult védelmi rendszerekhez kapcsolódó képességek megtartása mellett, szükséges a modern nyugati rendszerekhez kapcsolódó képességek folyamatos kiépítése, majd a teljes áttérés ezekhez a rendszerekhez kapcsolódó specializációra.

A Zrínyi Honvédelmi és Haderőfejlesztési Program keretein belül átfogó technikai fejlesztés vette kezdetét. Ezáltal az elavult rendszerekhez kapcsolódó lehetőségeink szűkülnek, melyet kompenzálni kell elsősorban az új eszközök beszerzésében, telepítésében, integrálásában, valamint a hosszú távú karbantartásában való térdnyeréssel.

A folyamatban lévő kutatás-fejlesztési tevékenység eredményeképp célunk a saját biztonságtechnikai termékcsoport létrehozása, mely egy saját központi felügyeleti szoftverből (ÖV8 rendszer) és a hozzá kapcsolódó szenzorokból, alegységekből áll. További cél ezen – jelenleg is széles körben alkalmazott – alkotóelemek további tökéletesítése, illetve a piaci igényeknek megfelelő továbbfejlesztése, bővítése, valamint az önálló gyártási kapacitásunk megrendelői igényekhez való optimalizálása.

A haditechnikai tevékenység végzését és a biztonságtechnikai üzletág fenntartható és jövedelmező működését keretszerződések biztosítják a Társaság számára.

Cél a jelenlegi képességeink fejlesztése és fenntartása mellett, új képességek létrehozása a szaktevékenységi körhöz igazodva egyéb helyszínen a legmodernebb technika és technológia által.

A rendszerben lévő haditechnikai eszközök modernizálását továbbra is folytatni kívánjuk.

A Társaság a védelmi ipari tevékenysége kapcsán a különféle rakéták és rakéta rendszerek, tűzvezető rendszerek, radarok és egyéb kiegészítő eszközök nagy-, közép-, és szükség szerinti javítását, illetve műszaki felülvizsgálatát, valamint ezen eszközök fejlesztését és modernizálását végzi, melyet a következő időszakban is folytatni kíván.

## 7 A STRATÉGIA MEGVALÓSÍTÁSA

### 7.1 Funkcionális részstratégiák

Társaságunk az alábbi területeken rendelkezik részstratégiákkal, melyek részletesen az 9. pontban kerülnek bemutatásra.

- Humánerőforrás stratégia
- Szervezeti stratégia
- Üzleti stratégia
- Fejlesztési stratégia
- Vezetési stratégia

### 7.2 Cselekvési terv

A Társaság az alábbi célokban érdekelt, mely eléréséhez szükséges feladatok végrehajtásán folyamatosan dolgozik.

Feladatcsoport megnevezése, leírása	Támogatott cél(ok)	Megvalósulási kritérium
Potenciális kormányzati védelmi beszerzések azonosítása, együttműködési képesség kialakítása	Új haditechnikai eszközök beszerzésében, telepítésében, integrálásában, valamint a hosszú távú karbantartásában való térnyerés	A rendszerek beszerzőjének és fenntartójának – magyar állam – erre vonatkozó igénye; A haditechnikai termék beszállítójának ehhez illeszkedő utógondozási stratégiája
Nemzetközi és/vagy belföldi iparági együttműködésen alapuló K+F tevékenységben részvétel	Radar, illetve egyéb felderítő eszköz prototípus fejlesztése	Hozzáadott értéket képviselő megállapodás az együttműködő partnerekkel; Piaci igény / kereslet megléte, azonosítása
Munkavállalói elégedettség fenntartása/növelése, a tudás szervezeten belüli átadásának elősegítése	Meglévő képességek fenntartása	Humánerőforrás és tudás megtartása, infrastruktúra és technológia legalább szinten tartása
Infrastruktúra és technológia folyamatos fejlesztése	Új képességek létrehozása, profilbővítés Saját biztonságtechnikai termékcsoport létrehozása, továbbfejlesztése	Szükséges források hozzárendelése; megcélozható, azonosított piaci igény

## 8 A MEGVALÓSÍTÁS KIEMELT KÉRDÉSEI

### 8.1 Kockázatok

Kockázat megnevezése, leírása	Bekövetkezés valószínűsége	Várható hatás jellege, erőssége	Kezelés tervezett módja
Versenyársak megjelenése az állami védelmi ipar területén	Nagy	Új képességek megszerzésének ellehetetlenülése, alacsony árbevétel, mely a működést is veszélyeztetheti	Külső forrás bevonása, fix költségek racionális minimalizálása
Profilváltás / profilbővítés nem megfelelő időben történő véghezvitele és/vagy megoldatlansága	Közepes	A meglévő képességek iránt mutatózó igény 2024-től várhatóan fokozatosan megszűnik, ezért a profilváltás nélkül a fenntartható és jövedelmező működés veszélybe kerülhet	A profilbővítést vagy profilváltást segítő intézkedések soron kívüli megtétele, az átmeneti időszakban a működés fenntartásához külső forrás bevonása
Hullámszó, kiszámíthatatlan megrendelés állomány vagy annak teljes elmaradása	Nagy	Kapacitáshiány / kapacitás kihasználatlanság / átmeneti forráshiány	Alvállalkozó igénybevétele / fix költségek csökkentése, külső forrás bevonása
Szakképzett munkaerőhiány	Nagy	Képesség fenntartás – fejlesztés veszélyeztetése	Folyamatos toborzás, alvállalkozó igénybevétele
Időjárás, klímaváltozás hatása	Közepes	Képesség fenntartás veszélyeztetése	Külső tényezők monitorozása, felkészülés vészhelyzetekre

### 8.2 Sikertényezők, feltételek

A Társaság tulajdonosa 2023.04.13-tól a HM EI Zrt. Az anyavállalat leányvállalati körével a Társaság leány-leányvállalati kapcsolatba került.

A közös vezérigazgató, valamint gazdasági vezérigazgató-helyettes személye lehetővé teszi, hogy a két vállalat ugyanazon közös célokat elérhesse. A következő időszakban az egységes, részletes és minőségi információs és adatszolgáltatási rendszer kialakításáról, ütemezéséről és a számviteli szabályozók szükséges módosításáról kell intézkednie a sikeres konszolidáció érdekében.

A stratégia megvalósításához elengedhetetlen a közös menedzsment ez irányú elköteleződése, a stratégia kommunikálása a külső és belső érintettek felé. A cselekvési tervet évente szükséges felülvizsgálni, hogy az a lehető leghatékonyabban reagáljon az aktuális helyzetre, valamint biztosítsa a haladást a stratégiai cél elérése érdekében.

A stratégia szempontjából fontos, hogy a tulajdonos biztosítsa a közös menedzsment elkötelezettségét, valamint részére a stratégia megvalósításához és a célok eléréséhez szükséges hatáskört és erőforrások rendelkezésre állását.

## 9 KÖZÉPTÁVÚ KITEKINTÉS SZÁMOKBAN:

adatok ezer Ft-ban

Megnevezés	2023. évi tény	2024. évi terv	2025. évi Kitekintés	2026. évi Kitekintés
Értékesítés nettó árbevétele	4 469 119	5 848 099	6 153 775	6 358 826
Aktivált saját teljesítmények értéke	182 890	-	-	-
Egyéb bevételek	253 542	249 924	7 248	7 248
ebből működési támogatás				
Anyagjellegű ráfordítások	2 702 392	3 569 687	3 748 172	3 860 617
Személyi jellegű ráfordítások	1 709 476	1 950 048	2 106 052	2 274 536
Értékcsökkenési leírás	114 696	144 941	123 232	100 686
Egyéb ráfordítások	296 682	350 858	99 954	103 650
<b>Adózás előtti eredmény</b>	<b>384 671</b>	<b>242 489</b>	<b>183 613</b>	<b>86 585</b>
Befektetett eszközök	1 242 245	1 233 590	1 110 352	1 009 660
Forgóeszközök	4 570 982	4 701 291	4 857 202	5 049 244
Aktív időbeli elhatárolások	47 758	139 169	139 169	139 169
<b>Eszközök összesen</b>	<b>5 860 985</b>	<b>6 074 050</b>	<b>6 106 723</b>	<b>6 198 073</b>
Saját tőke	4 465 312	4 712 104	4 879 192	4 957 984
Céltartalékok	571 303	571 861	571 861	571 861
Kötelezettségek	791 850	748 012	614 293	627 547
Passzív időbeli elhatárolások	32 520	42 073	41 377	40 681
<b>Források összesen</b>	<b>5 860 985</b>	<b>6 074 050</b>	<b>6 106 723</b>	<b>6 198 073</b>

A Társaság jelenlegi munkavállalói létszáma 206 fő, melynek megtartása mellett tervezi a várható munkák, megrendelések teljesítését. Az árbevétel eredményes gazdálkodással, a ráfordítások és működési költségek fedezetével kívánja elérni.



## 10 RÉSZSTRATÉGIÁK

### 10.1 HUMÁNERŐFORRÁS STRATÉGIA

Elsődleges cél a hatékony szervezeti működés kialakítása a versenyelőny megszerzése érdekében, továbbá az "alapvető hozzáértés" megteremtése. Fontos teendő az alkalmazotti hozzájárulás maximalizálása, illetve az elkötelezettség megteremtése, végezetül pedig a folyamatos változásoknak való megfelelés biztosítása.

A Társaság működéséhez szükséges humánerőforrás a speciális szaktudást igénylő munkakörök kivételével a munkaerőpiacról megszerezhető. A Társaság tevékenysége speciális végzettségű szakmunkát igényel, elektronikai, elektromechanikai, számítástechnikai alapképzettségre építve. Kiemelt speciális szakma a lokátor-technikus, amelynek képzése már a katonai képzésben sem mélyül el típusismereti szintekre, ezzel egyes műszaki megoldások ismeretének elmaradása következik be, amit nem lehet a munkahelyi képzéssel áthidalni.

#### **Humánerőforrás célok:**

- A változó piaci igényekhez való rugalmas alkalmazkodás készségének kialakítása.
- A szükséges szakmai összetétel biztosítása, továbbképzések, átképzések megszervezése.
- Az ismeretek frissítése, az új ismeretek adaptálása, mely az alapos körültekintéssel elkészített éves képzési tervek biztosította keretben megoldható.
- Az újonnan felvett munkavállalók beilleszkedésének támogatása, a rendelkezésre álló munkaerő megtartása.
- A Társaság által elvégzendő feladatokhoz szükséges emberi erőforrás megfelelő helyen, időben és minőségben történő biztosítása.
- Előmeneteli lehetőségek kialakítása, működtetése, a tudás- és technológiatranszfer tervezése és alkalmazása.
- Munkavállalók anyagi és erkölcsi megbecsülése.

### 10.2 SZERVEZTI STRATÉGIA

A Társaság funkcionális szervezeti struktúrával működik, azaz azonos munkát végző, illetve azonos tudású emberek szerveződnek egy szervezeti egységbe. Ez a struktúra teszi

lehetővé az ismétlődő tevékenységek hatékonyságának javítását, a specializálódásban rejlő előnyök kihasználását.

A funkcionális szervezet előnyei, hogy nagyobb termelékenységet, jobb költséghatékonyságot eredményez és szabályozottsága révén a koordinációs költségek is alacsonyabbak.

A szervezeti struktúra funkcionális felépítéséből is következik, hogy a Társaság erősen centralizált szervezet, mind a stratégiai, mind az operatív döntési jogkörök a felső vezetéshez telepített, a döntések igazgatói szinten jelennek meg.

A szervezeti felépítést továbbra is tevékenységi körök határozzák meg, mely a cégprofil szempontjából a leghatékonyabb szervezést teszi lehetővé. A szervezeti felépítés, szervezeti egységek feladatköre folyamatosan elemzésre kerül és igény esetén a közép- és rövidtávú célokhoz igazodik.

#### **Szervezeti célok:**

- Innovatív, vagy nagyobb termelékenységet célzó munkaszervezési módszerek bevezetése, folyamatoptimalizálás.
- A szervezeti célok és egyéni célok minél jobb összehangolása.
- Rugalmas szervezet kialakítása, az erőforrás-elosztás hatékonyabbá tételével.
- A Társaság szervezetén belül a téma-specifikus kompetenciaszint legmagasabb szintű kihasználása.
- A döntés előkészítés és információs csatorna fejlesztése, az egyes döntések következményeinek munkavállalók felé történő egyértelmű kommunikálásával, felelősségi körök meghatározásával, kompetens munkavállalók bevonásával.

### **10.3 ÜZLETI STRATÉGIA**

Stratégiai cél a Honvédelmi Minisztérium és a Magyar Honvédség e területeken történő maradéktalan kiszolgálása, de egyben a nyitás az új piacok irányába is. A célpiac precízen behatárolható, a végfelhasználók körét a hon- és rendvédelmi szervezetei, minisztériumai alkotják. Az erős versenyben az üzleti célokat úgy kell meghatározni, hogy azok egy hosszútávon fenntartható eredményes üzletvitel alapját képezzék.

#### **Üzleti célok**

- Jó hírnév, kedvező vállalati image és cégérték fenntartása.

- Kiemelten fontos a meglévő kapcsolatok ápolása, a magas szintű utógondozási tevékenység révén a vevői megelégedettség növelése, a meglévő vevők megtartása, hiszen a szűk célpiacon a vevőkör bővítésének lehetőségei korlátozottak.
- A szűkülő hazai igények következtében elengedhetetlen a külpiacon jelenlét, melynek elsődleges formája – a tevékenység speciális jellege miatt – az eseti direkt export.
- Termékkör bővítése, új, egyedi, diverzifikált termékek piacra dobásával.

## 10.4 FEJLESZTÉSI STRATÉGIA

A Társaság alapértéknek tekinti a folyamatos fejlesztést és fejlődést, emellett ez a versenyképesség és túlélés feltétele is. A fejlesztési stratégia kiterjed mind termék- és szolgáltatás-, mind technológiai-, és infrastruktúra fejlesztésre.

### Fejlesztési célok

- Kutatás-fejlesztési tevékenység fokozása tőke hozzárendelésével, melynek eredménye új, egyedi termékek és egyedülálló szolgáltatás létrehozása.
- Ilyen megvalósítani kívánt konkrét célok:
- 3D Közepes hatótávolságú radar komplexum fejlesztése, a projektben történő folyamatos részvétel
- Katonai biztonságtechnikai, őrzésvédelmi, megfigyelő és beléptető rendszerek továbbfejlesztése.
- A telephely infrastruktúrájának, munkakörnyezetnek fejlesztése egyrészt az épületek teljes körű felújításával, másrészt a gyártó infrastruktúra, eszközpark korszerűsítésével.
- A Társaság tevékenységének biztonságos üzemeltetéséhez szükséges informatikai hálózat a közművek (ivóvíz-, csatorna-gázhálózatok) a közlekedési infrastruktúra (utak) folyamatos üzemeltetése, állagmegóvása, karbantartása.
- A Társaság munkavállalói biztonságtudatosságának folyamatos fejlesztése
- A hatályos jogszabályoknak megfelelő kibervédelmi intézkedések meghozatala az illetékes hatóság iránymutatásai alapján.
- Meglévő eszközpark további fejlesztése valamint a haditechnikai, illetve berendezésgyártó üzemek infrastruktúrájának felújítása.
- Galván- és festő üzemek technológiai megújulása.

- A védelmi ipar területén kutatás-fejlesztési projektekből való részvétel.
- Vállalatirányítási rendszer fejlesztése, modernizálása, az sm UNIS használatának bevezetése.
- Technológiai folyamatok felülvizsgálata. Korszerű környezetkímélő technológiai folyamatok kialakítása. Fenntartható fejlődés biztosítása.

## 10.5 VEZETÉSI STRATÉGIA

A Társaság alapvető fontosságúnak tartja a célorientált vezetést és irányítást, továbbá a partnerséget, az együttműködő vezetési stílust. A szervezet céljai felülről lefelé és alulról felfelé is kezdeményezhetők, végleges formába öntésük a vezetők és a munkatársak együttműködésével történik, így teret adva a munkavállalók kibontakozásának és képességeik maximális kihasználásának.

### Vezetési célok:

- A munkatársak szakmai részvétele a döntéshozatástól a minőségi szolgáltatás kivitelezéséig terjedő folyamatban.
- Az információs és kommunikációs rendszer horizontális és vertikális irányba történő szabad átjárhatóságának biztosítása.
- A munkavállalói elkötelezettség és hatékonyság növelése a folyamatos vezetői kapcsolattartással, illetve a munkakörnyezet fokozott javításával.
- Kapacitásbővítés és tudásszint növelése: új képességek bevezetése, alkalmazásának elmélyítése, a szükséges eszközpark biztosítása.
- A Társaság menedzsmentjének egyik fő célja a jövőben a termelésben dolgozó munkavállalók bevezetése a digitalizációba.
- Üzleti céljainak elérése és a környezet megóvása között összhangot kíván teremteni, ezért kiemelt szerepet szentel a mesterséges és a természetes környezetének megóvására, a környezetvédelemre, a jogszabályi előírásoknak való megfelelésre.

Nyírtelek, 2024. december 13.



Dr. Nagy Attila

jogi, igazgatási és humánpolitikai  
vezérigazgató-helyettes

Készült: 2 példányban  
Egy példány: 24 lap  
Ügyintéző: JIH VIGH  
Kapja: Irrattár / TJGy