

# **SZAKDOLGOZAT**

**Miklán Kristóf**

**2024**



**Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem**

**Szent István Campus**

**Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet**

**Kereskedelem és Marketing alapképzési szak**

**Hatékony kereskedelmi szervezet felépítése a magyar  
FMCG piacon a Kotányi Hungária Kft. példáján keresztül**

**Belső konzulens:** Horváth Ádám Benedek

Egyetemi Tanársegéd

**Belső konzulens  
intézete:**

**Agrár- és  
Élelmiszergazdasági Intézet**

**Külső konzulens:**

**Galács Márta**

**Külső konzulens**

**pozíciója:**

**Ügyvezető Igazgató**

**Készítette:**

**Miklán Kristóf (C94VTG)**

**Gödöllő**

**2024**

**Dolgozat címe: Hatékony kereskedelmi szervezet felépítése a magyar FMCG piacon a Kotányi Hungária Kft. példáján keresztül**

**A dolgozatot készítő hallgató neve: Miklán Kristóf**

Kereskedelem és Marketing alapképzési szak, nappali munkarend

Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet

*Belső témavezető:* Horváth Ádám Benedek, Egyetemi Tanársegéd

A dolgozat célja a hatékony kereskedelmi szervezet kialakításának elemzése a magyar FMCG szektorban a Kotányi Hungária Kft. példáján keresztül. Az FMCG szektor jellegzetességei, a gyorsan változó fogyasztói igények és a versenyképes árak folyamatos biztosítása mind kihívást jelentenek a vállalatok számára. Az elemzés során több tényezőt vizsgáltam, amelyek hozzájárulnak a cég sikerességéhez, különös tekintettel a partnerkapcsolatok minőségére, a hatékony belső kommunikációra és a szervezeti egységek közötti együttműködésre.

A dolgozat egyik fő megállapítása, hogy a költséghatékonyság és a reagálási képesség kiemelkedően fontosak egy ilyen gyorsan változó szektorban. A magyarországi piacon jelentkező kihívások, például az inflációs nyomás és a kiszámíthatatlan jogi környezet, megkövetelik a vállalatot, hogy rugalmasan és hatékonyan alkalmazkodjon a piaci feltételekhez. Kiemelten fontos szerepet kapott a minőségbiztosítási folyamatok átszervezése is. A Szegeden termelt paprika ausztriai bevizsgálásának költséges és időigényes folyamata javasolt alternatívaként a minőségellenőrzés helyben történő megvalósítása, amely csökkentheti a szállítási költségeket, és megőrizheti a termék minőségét. Ez a lépés nemcsak költségmegtakarítást eredményezne, hanem a minőségi problémák csökkentésében is szerepet játszana, ami közvetlenül hozzájárulna a fogyasztói elégedettség növeléséhez.

Összességében a dolgozat rámutatott arra, hogy egy jól strukturált, hatékony kereskedelmi szervezet képes hosszú távú versenyelőnyt biztosítani az FMCG szektorban. A Kotányi Hungária Kft. példája jól illusztrálja, hogy a szervezeti felépítés, a stratégiai tervezés és a költséghatékonysági intézkedések együttesen hogyan járulnak hozzá a vállalat sikeréhez. Az eredmények azt sugallják, hogy a javasolt fejlesztések nemcsak a működési hatékonyságot növelhetik, hanem a piaci kihívásokkal szembeni rugalmasságot is. A dolgozatban foglalt ajánlások alkalmazása révén a Kotányi Hungária Kft. tovább erősítheti pozícióját a magyar piacon, miközben fenntartható és versenyképes marad az egyre élesebb versenykörnyezetben.

# Tartalomjegyzék

|                                                                                      |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Bevezetés.....                                                                       | 3  |
| 1.1 Kutatás célkitűzései.....                                                        | 3  |
| 2 Szakirodalmi áttekintés .....                                                      | 5  |
| 2.1 Az FMCG szektor működése: termékek, kereskedelem és marketing szerepe.....       | 5  |
| 2.1.1 Az FMCG szektor bemutatása .....                                               | 5  |
| 2.1.2 FMCG termékek jellemzői.....                                                   | 5  |
| 2.1.3 A kereskedelmi szervezet struktúrájának fontossága .....                       | 7  |
| 2.1.4 Szállítói kapcsolatok .....                                                    | 7  |
| 2.1.5 Marketing szerepe az FMCG vállalatoknál.....                                   | 8  |
| 2.1.6 Márkaépítés az FMCG piacon: A nagyvállalatok dominanciája és a KKV-k kihívásai | 8  |
| 2.1.7 Az innováció és fenntarthatóság szerepe az FMCG szektorban .....               | 10 |
| 2.2 Kereskedelmi csatornák bemutatása az FMCG piacon .....                           | 10 |
| 2.2.1 Klasszikus FMCG értékesítési csatornák:.....                                   | 10 |
| 2.2.2 Közvetlen értékesítési csatornák: .....                                        | 12 |
| 2.2.3 Közvetett értékesítési csatornák:.....                                         | 12 |
| 2.3 Kereskedelmi toplisták az FMCG piacon .....                                      | 13 |
| 2.4 A Kotányi Hungária Kft. bemutatása .....                                         | 17 |
| 2.5 Kotányi Hungária Kft. magyarországi üzletágának rendszere .....                  | 18 |
| 2.6 Belső kommunikáció és marketing a Kotányi-nál .....                              | 21 |
| 2.7 A Kotányi weboldala.....                                                         | 22 |
| 2.8 A piaci környezet elemzése .....                                                 | 22 |
| 2.8.1 Az online kutatás jellemzői .....                                              | 22 |
| 2.8.2 A Vállalati Küldetés Sikeressége és a Piaci Környezet Felmérése .....          | 24 |
| 2.8.3 Makrogazdasági Környezet.....                                                  | 24 |

|        |                                                                               |    |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.8.4  | Iparági Verseny .....                                                         | 24 |
| 2.8.5  | Fogyasztói Viselkedés .....                                                   | 24 |
| 2.8.6  | A Vállalat Erősségeinek és Gyengeségeinek Azonosítása .....                   | 25 |
| 2.9    | A termelő vállalatokhoz kapcsolódó piaclefedettségi mutatószámok .....        | 25 |
| 2.9.1  | Numerikus disztribúció .....                                                  | 25 |
| 2.9.2  | Összes áruvolumen-disztribúció (ACV) .....                                    | 26 |
| 2.9.3  | Termékkategória-volumen index (PCV) .....                                     | 26 |
| 2.10   | A modern kereskedelem helye és funkciója a vállalati szervezetben.....        | 27 |
| 2.10.1 | Az e-kereskedelem és a digitalizáció hatása a vállalati kereskedelemre: ..... | 27 |
| 2.10.2 | Az Online Jelenlét Alapja.....                                                | 28 |
| 2.10.3 | Érkezési Oldalak (Landing Pages) .....                                        | 29 |
| 3      | Anyag és Módszertan .....                                                     | 30 |
| 4      | Eredmények.....                                                               | 31 |
| 5      | Következtetések és Javaslatok .....                                           | 36 |
| 6      | Összefoglalás.....                                                            | 39 |
| 7      | Irodalomjegyzék.....                                                          | 40 |
| 8      | Ábrák és táblázatok jegyzéke .....                                            | 42 |
| 9      | Mellékletek.....                                                              | 43 |
| 9.1    | Interjú .....                                                                 | 43 |
| 9.2    | Nyilatkozatok .....                                                           | 46 |

## **Bevezetés**

A globalizáció, mint gazdasági folyamat, amelyet a pénz és a profit vezérel, növekvő versenyképességet vár el. Kikerülhetetlen, de követhető.

A versenyképességet mindig az alkotó tudás viszi előre és a kreativitás fejleszti, ezért is választottam egy olyan témát, amely minél szélesebb spektrumban öleli át az egyetemi évek alatt megszerzett tudás és a munkában eltöltött gyakorlati tapasztalatok összehasonlíthatóságát, valamint a megfelelő összefüggésekből adódó következtetések levonását.

Az elmúlt években megváltozott kereskedelmi szerkezet új gondolkodást kíván meg a szállító és a kereskedelmi partnerek oldaláról is. A marketing kulcsfontosságú területté vált egy FMCG cég szinte minden területére való kiterjedése miatt, legyen az közvetlen vagy közvetett befolyás. Ehhez igazodva kell a vállalatoknak saját stratégiájukat folyamatosan értékelve meghozni azokat a döntéseket, amelyek biztosítják számukra a versenyképes és profitábilis üzletmenetet.

Szakedolgozatomban szeretnék rávilágítani arra, hogyan nyújt segítséget a hatékony kereskedelmi szervezet felépítése hosszabb távon egy magyar FMCG vállalat részére. Nagyon sok szervezetben még mindig nincsenek jól elkülönítve egymástól a pozíciók és felelősségi körök, amelyek inkább negatív eredményt érnek el. Szerencsésnek mondhatom magam, amiért lehetőséget kaptam - még az egyetemi évek alatt, hogy egy nemzetközi FMCG cégnél kezddhettem el dolgozni, ahol pontosan láthatom és összehasonlíthatom, hogy a megszerzett tudás és a gyakorlat hogyan hat egymásra, hol vannak esetleg különbségek, amelyet csak az élet tud tanítani, mint a legnagyobb tanító.

Azon a piacon, ahol tevékenykedek a Kotányi Hungária Kft.-n keresztül, a gyártók és forgalmazók tömege van jelen és a gyártók termékeinek színvonala, valamint a forgalmazók felkészültsége között igen minimális eltérésekről beszélhetünk. Emiatt cégünk és tevékenységünk vizsgálatánál nem kerülhető el a fogyasztóra való fókuszálás. A fogyasztót próbáljuk minden körülmények között kiszolgálni, hiszen e nélkül nincs profittermelés a piacon.

### **1.1 Kutatás célkitűzései**

A szakedolgozatom célja a hatékony kereskedelmi szervezet felépítésének vizsgálata a magyar FMCG piacon, a Kotányi Hungária Kft. példáján keresztül. Ennek érdekében részletesen elemzem majd a cég működésének fontos elemeit, stratégiáját és eredményességét a piacon. A cél az, hogy feltárjam, milyen tényezők járulnak hozzá a sikeres kereskedelmi szervezet kialakításához, és hogyan lehet ezeket hatékonyan alkalmazni az FMCG szektorban. Szeretném

feltárni, hogy hogyan segítik elő a stratégiai tervezés, a szervezeti struktúra és a hatékony marketing gyakorlatok a vállalat piaci pozíciójának erősítését és sikeres működését. A vizsgálat során különös figyelmet fordítok a hatékonysági mutatók és a teljesítményértékelés módszereinek bemutatására, valamint az ezek alapján levonható következtetések megfogalmazására.

C1: A Kotányi Hungária Kft. kereskedelmi szervezeti felépítésének és stratégiájának részletes feltérképezése, különös tekintettel a piaci pozícióját erősítő tényezőkre.

C2: A stratégiai tervezés, a szervezeti struktúra és a marketing gyakorlatok szerepének elemzése a vállalat hatékonyságának és versenyképességének javításában.

C3: Hatékonysági mutatók és teljesítményértékelési módszerek alkalmazása annak érdekében, hogy átfogó képet kapjak a sikeres kereskedelmi szervezet működéséről, és ezen mutatók alapján gyakorlati javaslatokat fogalmazzak meg a magyar FMCG szektor számára.

## **2 Szakirodalmi áttekintés**

### **2.1 Az FMCG szektor működése: termékek, kereskedelem és marketing szerepe**

#### **2.1.1 Az FMCG szektor bemutatása**

Az FMCG egy angol mozaikszó, a Fast-Moving Consumer Goods kezdőbetűiből áll össze, amelynek jelentése magyarul: gyorsan forgó fogyasztási áruk. (Rekettye, 2018)

Egy olyan kategória vagy szektor, amely olyan fogyasztási cikkeket vagy termékeket tartalmaz, amelyeket gyorsan eladnak, gyorsan fogyasztanak és rendszeresen újra vásárolnak. Az FMCG szektor alapvetően a mindennapi élet elengedhetetlen részét képező termékekre összpontosít, amelyek széles körben elterjedtek a mindennapi életben. Ezek a termékek magukban foglalják az élelmiszereket, italokat, tisztítószerket, személyi higiéniai termékeket, papírárut és más olyan termékeket, amelyeket gyakran vásárolnak az emberek a napi szükségleteik kielégítésére.

Ezek a termékek nagy volumenű értékesítést generálnak, és a kiskereskedelmi szektorban gyakran nagy hangsúlyt fektetnek rájuk. Az FMCG ágazat folyamatos versenyhelyzetet alakít ki a gyártók, forgalmazók között, a márkahűség, az árverseny és a termékinnováció fontos szerepet játszik benne.

Az FMCG meghatározása és kategóriái az idővel változhatnak, és az eltérő országokban és régiókban eltérő termékek tartozhatnak ebbe a kategóriába a fogyasztói szokások és preferenciák függvényében. Az FMCG termékek gyakran könnyen hozzáférhetőek a kiskereskedelmi üzletekben, például szupermarketekben, gyógyszertárakban és kisboltokban. Az ágazatot gyakran szezonális változások, fogyasztói preferenciák és gazdasági változások befolyásolják. Fő jellemzőjük, hogy folyamatos, napi kereslet van rájuk, hiszen az emberek óriási mennyiségekben használják őket a mindennapokban, ezért az FMCG cégek — bár alacsony profitráta mellett — óriási mennyiségeket képesek eladni. Tehát gyorsan vásárolják ezeket az árukat, ezáltal gyorsan fogynak és forognak. A lassan forgó fogyasztási árukat ezzel szemben lassabban vásárolják fel, ezért jóval lassabban is tűnnek el a polcokról. Ide tartoznak például a bútorok, az ékszerek, az elektronikai eszközök és kiegészítői. Pontosan ez adja az FMCG termékek másik fontos jellemzőjét: nem kell olyan tartósnak lenniük, mint a lassan forgó fogyasztási áruknak — vagy ha úgy tetszik, erősen romlandóak. (Pólya és Földi, 2015)

#### **2.1.2 FMCG termékek jellemzői**

Az FMCG termékek közé tartoznak a napi szükségleteket kielégítő alapvető fogyasztási cikkek, mint például az élelmiszerek, italok, háztartási tisztítószer, kozmetikumok és egyéb gyorsan forgó árucikkek (Kenton, 2024). Ezek a termékek általában rövid élettartamúak, ami gyors

készletforgást eredményez, és emiatt alacsony árréssel, de nagy volumenben kerülnek értékesítésre. Az FMCG termékek jellemzője, hogy a fogyasztók gyakran impulzusvásárlás formájában szerzik be őket, ami jelentős hatást gyakorol az iparág piaci dinamikájára.

Milicevic szerint az FMCG szektorban fontos szempont az érzékenység és a márkák közötti erős verseny. A vállalatoknak ebben a szektorban rendkívül dinamikus és alkalmazkodóképes stratégiákat kell kialakítaniuk annak érdekében, hogy megőrizzék versenyelőnyüket és fenntartsák fogyasztói lojalitásukat (Milicevic, 2018). Milicevic hozzáteszi, hogy a termékelérhetőség kulcsfontosságú az FMCG szektorban, hiszen a fogyasztók gyakran választanak alternatív terméket, ha a kívánt márka éppen nincs készleten.

### **Piaci sajátosságok és az elérhetőség kérdése**

Az FMCG piac jelentős versenynek és árazási nyomásnak van kitéve, mivel a vásárlók gyorsan döntenek a vásárlásról, és sok esetben az ár döntő tényező lehet. Gupta szerint az FMCG iparág egyik legnagyobb kihívása a termékek megfelelő polcszintű elérhetőségének biztosítása. Ha egy termék éppen nincs készleten, az elérhetetlenség nemcsak a fogyasztói elégedettséget csökkenti, hanem a vállalat eladásait is jelentősen befolyásolja (Gupta, 2020). Gupta vizsgálata szerint az olyan termékek, amelyek nagy értékesítési változatossággal és lassú forgási sebességgel rendelkeznek, nagyobb valószínűséggel járnak magas elérhetetlenségi aránnyal. Ez arra ösztönzi a vállalatokat, hogy optimalizálják a készletkezelési stratégiáikat.

Milicevic kutatásai szerint az FMCG termékek elérhetősége az üzlet méretével is összefügg, mivel a nagyobb áruházakban az elérhetetlenségi arány jellemzően alacsonyabb, mint a kisebb üzletekben, például a kisboltokban. A nagyobb üzletek gyakrabban képesek készleteiket időben pótolni és szélesebb termékválasztékot kínálni, így kisebb az esély a fogyasztói csalódásra, amikor egy adott terméket keresnek.

### **Az FMCG termékek szerepe és jelentősége**

Az FMCG termékek alapvető szerepet játszanak a fogyasztói piacon, mivel a mindennapi élet szerves részét képezik. Kenton szerint a gyors készletforgás és az állandó fogyasztói kereslet lehetőséget biztosít a vállalatok számára a folyamatos bevétel generálására, amely stabil növekedést és nyereségességet eredményezhet, még akkor is, ha az egyes termékek árrése viszonylag alacsony (Kenton, 2024). Az FMCG vállalatok a gyors és folyamatos fogyasztói kereslet kihasználásával tudnak hosszú távon fenntartható növekedést elérni.

### **2.1.3 A kereskedelmi szervezet struktúrájának fontossága**

A kereskedelmi szervezet struktúrájának fontossága az FMCG piacon kiemelkedő szerepet játszik, mivel ez a piac rendkívül versengő, gyorsan változik, és a termékek rövid életciklussal rendelkeznek. Egy hatékony szervezeti struktúra lehetővé teszi, hogy a vállalatok rugalmasan reagáljanak a piaci változásokra, hiszen az FMCG szektorban a fogyasztói igények gyorsan alakulnak.

Az erőforrások optimális elosztása szintén kulcsfontosságú ebben az ágazatban. A szervezeti struktúra határozza meg, hogyan osztják el a különböző funkciók között az erőforrásokat, mint például a marketing, az értékesítés, a logisztika és az ügyfélszolgálat. Az FMCG piacon a gyorsan változó igények miatt elengedhetetlen, hogy az erőforrások hatékonyan legyenek alokálva, ami biztosítja a folyamatos áruellátást és a magas szintű fogyasztói elégedettséget.

A stratégiai együttműködés is kiemelt jelentőséggel bír. Az FMCG vállalatoknak szükségük van a különböző területek, például a marketing és az értékesítés összehangolására, hogy hatékonyan kezeljék az innovációt és a termékfejlesztést. Egy jól strukturált szervezet elősegíti a stratégiai funkciók közötti szinergiák kialakulását, ami a piaci részesedés növekedésének alapját képezi az FMCG szektorban.

A technológiai integráció szintén fontos tényezővé vált. A modern technológiák, például a digitális marketing és az adatelemzés használata hatékonyabbá teszi a szervezet működését, mivel ezek az eszközök pontosabb előrejelzéseket és jobb reagálási képességeket biztosítanak a piaci változásokra. Az FMCG vállalatok számára az ilyen technológiai megoldások alkalmazása kulcsfontosságú a versenyben maradáshoz. (Kotler, 2016)

### **2.1.4 Szállítói kapcsolatok**

Az értékesítési csatornában kialakult hosszú távú beszállítói kapcsolatok szintén versenyelőnyt generálhatnak a vállalat számára. A beszállítókkal kötött partneri megállapodások lehetőséget adhatnak exkluzív értékesítési jogok megszerzésére, kedvezőbb beszerzési és fizetési feltételek elérésére, valamint elsőbbségi jogot biztosíthatnak az áruk beszerzésére. A megalapozott, régóta fennálló szállítói kapcsolatoknak különösen ott van jelentősége az FMCG piacon, ahol a kiskereskedők elsősorban minőség mentén, és nem az árban versenyeznek.

A versenyelőny forrásai nem kizárólagosak, hanem kombinációban is megjelenhetnek. Az FMCG szektorban például a vállalatok működésének minden egyes területe (üzlettypusok kialakítása, informatikai fejlesztés, emberierőforrás-menedzsment) a hatékonyság növeléséhez

járul hozzá, amelyek együttesen hozzák létre a cég legfontosabb versenyelőnyét: a fogyasztóknak nyújtott magas minőséget és megbízhatóságot. (Agárdi, 2017)

### **2.1.5 Marketing szerepe az FMCG vállalatoknál**

Az FMCG vállalatok esetében a marketing kulcsszerepet játszik a gyorsan forgó, nagy mennyiségben értékesített termékek sikeres piacra juttatásában. Az ilyen termékek, mint például az élelmiszerek, italok és tisztítószer, alacsony árréssel rendelkeznek, ezért a nagy volumenű értékesítés és a hatékony marketing elengedhetetlen a sikerhez. A márkaépítés és a termék pozicionálása különösen fontos ebben a szektorban, mivel a fogyasztók gyakran a jól ismert márkákhoz fordulnak. Az erős márka bizalmat kelt a vásárlókban, akik így gyakrabban választják azt a terméket. Emellett a termékinnováció és a differenciálás is kiemelt jelentőséggel bír. A marketing feladata az, hogy felmérje a fogyasztói igényeket, és új termékekkel reagáljon ezekre, amelyek egyedi jellemzőik révén kitűnnek a piacon.

Az ár képzés és a promóciók szintén alapvető fontosságúak, hiszen az alacsony haszonkulcs mellett a megfelelő ár stratégia és kedvezményrendszer növelheti az eladásokat. A marketing csapatnak ismernie kell a fogyasztók árérzékenységét, és ehhez igazítani a promóciókat, mint például a kedvezmények, hűségprogramok és kuponok alkalmazása. A marketing további fontos szerepe az értékesítési csatornák hatékony kezelése. Az FMCG vállalatok számára elengedhetetlen, hogy termékeik megfelelő helyeken legyenek elérhetők, legyen szó kiskereskedelmi egységekről vagy online csatornákról. A fogyasztói élmény és lojalitás növelése szintén központi szerepet kap, hiszen a vásárlói visszajelzések és adatok elemzése segít abban, hogy a fogyasztók rendszeresen visszatérjenek a márkához. Összességében az FMCG szektorban a marketing a vállalatok mozgatórugója, amely hozzájárul a rövid távú eladások növekedéséhez és a hosszú távú sikerhez is.

### **2.1.6 Márkaépítés az FMCG piacon: A nagyvállalatok dominanciája és a KKV-k kihívásai**

Elég csak néhány nevet említenünk ahhoz, hogy lássuk, mekkora mamutok versengenek ezen a piacon:

- Coca-Cola
- Pepsi
- Nestlé
- Heineken

- P&G
- L'Oréal
- Kotányi

Az emberek nem gondolkodnak azon, hogy melyik FMCG terméket válasszák, mindaddig, amíg el nem jutnak az áruházak/webshopok polcáig.

Ekkor azonban minden apró nüansz előnyt jelenthet, legyen szó például a tv-ben sugárzott reklámok megjegyezhetőségéről, a termékek csomagolásáról vagy éppenséggel az árról.

Emiatt a cégek legfontosabb tevékenysége kétségtelenül a márkaépítés.

Ezek pontosan azok a piacok, amelyekben a KKV-knak egyszerűen nincs esélye felvenni a kesztyűt, hiszen tipikusan mindent-vagy-semmit elven működnek: ha nem sikerül az emberek agyába égetni a márkát, akkor az értékesítési volumen földbe áll. Amennyiben viszont sikerül, akkor dollármilliók folyhatnak be akár már néhány nap alatt is.

A márkaépítés pedig akkor tud igazán hatékony lenni, amikor még a csapból is az adott cég vagy termék folyik.

Azonban ez nem jelenti azt, hogy a KKV-k ne tudnának márkát építeni — csupán sokkal okosabban és kreatívabban kell csinálniuk, mint a nagy márkáknak, hiszen a szűk büdzsé megköti a kezüket.

A PPC piac (Pay Per Click) aranykorában, a 2010-es évek közepéig például rendkívül olcsón lehetett hirdetni a Facebook-on, YouTube-on vagy a Google-ben, hiszen a nagy mamutok még nem mozdultak el ebbe az irányba, emiatt pedig nem verték fel az árakat.

A pay-per-click (PPC) azt jelenti, hogy a hirdetőnek csak akkor kell fizetnie, ha valaki rákattint a hirdetésére. Ez a rendszer a kattintásalapú árazási modellekre épül, és főként keresőhirdetésekből használják. A PPC rendszerek célja, hogy a hirdetők csak akkor fizessenek, ha tényleges érdeklődés mutatkozik a hirdetésük iránt, azaz a felhasználók rákattintanak és meglátogatják az oldalukat. (Bányai, 2016)

Pontosan ez az, ami hatalmas előnyt tud jelenteni egy kis vállalkozásnak a Fortune Business Insights szerint egy mamutcéghez képest: sokkal gyorsabban tud döntéseket hozni, és sokkal gyorsabban tud ráugrani a pillanatnyi lehetőségekre. A trendek, a szezonális és az új lehetőségek ugyanis olyan hullámokat teremtenek, amelyeket rendszerint az apró, gyorsan

mozgó cégek tudnak meglovagolni, majd ennek hatására ők maguk is nagy cégekké válnak. Erre nagyon jó példa a felhő alapú adattárolás vagy a közösségi média, amely mind egy-két évtizede nőtt ki a semmiből és vált a mindennapi élet alapelemévé. (Brandbook, 2020)

### **2.1.7 Az innováció és fenntarthatóság szerepe az FMCG szektorban**

Az FMCG szektorban az innováció nem csak az új termékek és szolgáltatások fejlesztésére korlátozódik, hanem a fenntarthatóbb működési és gyártási folyamatok bevezetésére is. A fenntarthatóság egyre inkább stratégiai célkitűzéssé válik, mivel a fogyasztók körében egyre növekvő igény mutatkozik a környezetbarát megoldások iránt. Az innováció és fenntarthatóság összefonódása abban nyilvánul meg, hogy a vállalatok nem csak a termékfejlesztés során alkalmaznak innovatív technológiákat, hanem a környezetterhelést csökkentő gyártási folyamatok, energiahatékony működés, és újrahasznosított csomagolóanyagok bevezetésével is.

A fenntarthatóság az innovációs stratégia központi eleme lehet azáltal, hogy a vállalatok hosszú távú versenyképességének fenntartásához elengedhetetlen. A fenntartható innováció nemcsak hozzájárul a környezet védelméhez, hanem növeli a vállalat társadalmi felelősségvállalását, amely kulcsfontosságú a fogyasztói bizalom megszerzésében és megtartásában.

A dinamikus képességek elmélete (Teece et al., 1997) alapján a fenntarthatóságra törekvő innovációs stratégiák sikeres megvalósítása nem csak a technológiai újítások bevezetésén múlik, hanem azon is, hogy a menedzsment képes legyen a fenntarthatósági célokat integrálni a vállalat üzleti modelljébe és stratégiai irányítása alá vonni az erőforrásokat. Az ilyen stratégiák eredménye, hogy a vállalat nemcsak innovatív termékeket kínálhat, hanem hozzájárulhat a környezeti kihívások megoldásához is, amely napjainkban egyre fontosabbá válik a vállalati siker szempontjából. (Planetmark, 2024)

## **2.2 Kereskedelmi csatornák bemutatása az FMCG piacon**

A kiskereskedelem különböző típusai és az ezekhez kapcsolódó minimális követelmények (mint például az eladási terület, a választék és a szolgáltatás színvonala) nemzetközileg is eltérőek lehetnek. A piackutató intézetek által leginkább elfogadott kategorizálás a következőképpen alakul: hipermarket, szuperáruház, supermarket, hard-diszkont, szoft-diszkont, kényelmi áruház, kisméretű független bolt, speciális élelmiszerbolt és helyhez nem kötődő egységek. (Lehota, 2001).

### **2.2.1 Klasszikus FMCG értékesítési csatornák:**

- Hipermarket:

Szakály tanulmányaira alapozva a hipermarketek főleg önkiszolgáló rendszerben működnek, széles és mély választékot kínálnak élelmiszerekből és nem élelmiszerekből egyaránt. Eladói területük meghaladja az 5000 m<sup>2</sup>-t, és nagyméretű parkolási lehetőségeket biztosítanak a vásárlók számára. Általában a városon kívül, illetve a városok peremén helyezkednek el, könnyen megközelíthető helyeken.

- Szuperáruház:

Főleg önkiszolgáló rendszerben működnek, széles és mély választékot kínálva élelmiszerekből és nem élelmiszerekből egyaránt. Az eladói területük 2500 és 5000 m<sup>2</sup> között van, és megfelelő parkolási lehetőségeket biztosítanak a vásárlók számára. Ezek az üzletek általában a város peremén helyezkednek el.

- Supermarket:

A supermarketek főleg önkiszolgáló rendszerekben működnek, mély és széles élelmiszerválasztékot kínálva, beleértve a friss termékeket is, eladói területük pedig 400 és 2500 m<sup>2</sup> között van.

- Diszkont áruház:

A diszkont áruházak önkiszolgáló rendszerben működnek, kisszámú, gyors forgási sebességű cikket kínálnak (1000–2000 termék), és eladói területük 300 és 600 m<sup>2</sup> között van. Minimális szolgáltatásokat nyújtanak, és áraik a szuperáruházhoz képest 10-20%-kal alacsonyabbak.

- ABC (kényelmi áruházak):

A kisboltok részben vagy teljesen önkiszolgáló rendszerben működnek, közepes termék- és szolgáltatásválasztékot kínálnak, és korlátozott eladói területtel rendelkeznek. Általában lakóterületeken helyezkednek el.

- Speciális élelmiszerbolt:

A kisboltok nem önkiszolgáló rendszerben működnek, szűk, de mély választékkal rendelkeznek, és kicsi eladói területük van.

- Nem helyhez kötött értékesítési formák:

Az alternatív értékesítési csatornák közé tartoznak az élelmiszer- és italautomaták (amelyeket egyesek a catering szektorba sorolnak), a háztól házig értékesítés, a csomagküldő szolgálat, a telefonos értékesítés, valamint az élelmiszer e-commerce és az online kereskedelem.



1. ábra: Az FMCG résztvevők alapján (forrás: saját szerkesztés 2024)

A mellékelt 1. számú ábrán a különböző értékesítési csatornák láthatóak, a közvetlen és közvetett csatornák felosztásával. Ezek a csatornák azt szemléltetik, hogy egy termék hogyan jut el a gyártótól vagy forgalmazótól a végső fogyasztóhoz.

### 2.2.2 Közvetlen értékesítési csatornák:

A közvetlen csatornában a gyártó vagy forgalmazó közvetlenül értékesíti a terméket a végső fogyasztónak. Ezen az ábrán a közvetlen értékesítés egy lépésből áll:

**Gyártó/Forgalmazó → Végfogyasztó:** A gyártó vagy forgalmazó közvetlen kapcsolatba lép a fogyasztóval, például saját boltjaiban vagy webáruházán keresztül.

Egy másik típusú közvetlen csatorna esetében a gyártó kiskereskedőn keresztül juttatja el a terméket a fogyasztóhoz:

**Gyártó/Forgalmazó → Kiskereskedő → Végfogyasztó:** A gyártó szorosan együttműködik a kiskereskedővel, aki a terméket továbbadja a fogyasztóknak.

### 2.2.3 Közvetett értékesítési csatornák:

A közvetett csatornák esetében több közvetítő is szerepel a folyamatban, így a termék több lépésen keresztül jut el a végső fogyasztóhoz. Az ábrán két típust látunk:

**Gyártó/Forgalmazó → Nagykereskedő → Kiskereskedő → Végfogyasztó:** Ebben a modellben a nagykereskedő vásárolja meg a terméket a gyártótól, majd továbbadja a kiskereskedőnek, aki a végső fogyasztóknak értékesíti.

**Gyártó/Forgalmazó → Ügynök → Nagykereskedő → Kiskereskedő → Végfogyasztó:** Ebben a bonyolultabb modellben egy ügynök közvetít a gyártó és a nagykereskedő között, így az értékesítési lánc még hosszabb. (Trademagazin, 2021)

Az ábra jól szemlélteti, hogy a különböző értékesítési csatornák hossza és komplexitása attól függ, hány közvetítő van bevonva a folyamatba. Míg a közvetlen csatornák gyorsabb elérést biztosíthatnak a fogyasztóhoz, a közvetett csatornák szélesebb piac lefedését teszik lehetővé.

## 2.3 Kereskedelmi toplisták az FMCG piacon

Magyarországi Kereskedelmi TOPLISTA 2022

| TRADE MAGAZIN – KERESKEDELMI TOPLISTA 2022     |           |                   |                   |               |                                                   |                                                   |                                 |                                 |                                 |                                 |
|------------------------------------------------|-----------|-------------------|-------------------|---------------|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|
| AZ FMCG KISKERESKEDELMI LÁNCOK ÜZLETI RANGSORA |           |                   |                   |               |                                                   |                                                   |                                 |                                 |                                 |                                 |
| Rang sor                                       | Lánc neve | Család száma 2021 | Család száma 2022 | Család típusa | Összes bruttó forgalom (millió forint nettó) 2021 | Összes bruttó forgalom (millió forint nettó) 2022 | Átlagos ár/egység (forint) 2021 | Átlagos ár/egység (forint) 2022 | Átlagos ár/egység (forint) 2021 | Átlagos ár/egység (forint) 2022 |
| <b>1. LIDL</b>                                 |           |                   |                   |               | <b>921,8</b>                                      | <b>1193,2</b>                                     |                                 |                                 |                                 |                                 |
| LIDL                                           | 191       | 197               | D                 | 7657          | 36,9                                              | € 2492,6                                          | € 3140,7                        |                                 |                                 |                                 |
| <b>2. SPAR</b>                                 |           |                   |                   |               | <b>791,8</b>                                      | <b>915,7</b>                                      |                                 |                                 |                                 |                                 |
| SPAR                                           | 614       | 623               |                   | 16 048        | 26,7                                              | € 2145,9                                          | € 2287,7                        |                                 |                                 |                                 |
| INTERSPAR                                      | 35        | 35                | HM                |               |                                                   |                                                   |                                 |                                 |                                 |                                 |
| SPAR                                           | 320       | 308               | SZH               |               |                                                   |                                                   |                                 |                                 |                                 |                                 |
| CITY SPAR                                      | 25        | 32                | SZH               |               |                                                   |                                                   |                                 |                                 |                                 |                                 |
| SPAR PARTNER                                   | 34        | 38                | NK                |               |                                                   |                                                   |                                 |                                 |                                 |                                 |
| SPAR MARKET                                    | 64        | 72                | NK                |               |                                                   |                                                   |                                 |                                 |                                 |                                 |
| ORLEN-DESPAR                                   | 51        | 51                | NK                |               |                                                   |                                                   |                                 |                                 |                                 |                                 |
| ORLEN-SPAR EXPRESS                             | 85        | 87                | NK                |               |                                                   |                                                   |                                 |                                 |                                 |                                 |
| <b>3. TESCO</b>                                |           |                   |                   |               | <b>764,0</b>                                      | <b>885,0*</b>                                     |                                 |                                 |                                 |                                 |
| TESCO                                          | 198       | 197               |                   | 10 807        | 25,0**                                            | € 2065,9                                          | € 2329,6*                       |                                 |                                 |                                 |
| TESCO                                          | 112       | 112               | HM                |               |                                                   |                                                   |                                 |                                 |                                 |                                 |
| TESCO SUPERMARKET                              | 33        | 33                | SZH               |               |                                                   |                                                   |                                 |                                 |                                 |                                 |
| TESCO EXPRESS                                  | 53        | 52                | CONV              |               |                                                   |                                                   |                                 |                                 |                                 |                                 |
| SHELL-TESCO HW SHOP**                          | 23        | 36                | NK                |               |                                                   |                                                   |                                 |                                 |                                 |                                 |
| <b>4. COOP</b>                                 |           |                   |                   |               | <b>674,0</b>                                      | <b>748,0</b>                                      |                                 |                                 |                                 |                                 |
| COOP                                           | 3939      | 3838              |                   | n.a.          | n.a.                                              | € 1826,6                                          | € 1868,8                        |                                 |                                 |                                 |
| SZUPER                                         | 297       | 261               | SZH               |               |                                                   |                                                   |                                 |                                 |                                 |                                 |
| SZUPER PLUSZ                                   | 0         | 42                | SZH               |               |                                                   |                                                   |                                 |                                 |                                 |                                 |
| HMN                                            | 1032      | 1000              | EB                |               |                                                   |                                                   |                                 |                                 |                                 |                                 |
| ABC                                            | 864       | 877               | EB                |               |                                                   |                                                   |                                 |                                 |                                 |                                 |
| NEM COOP KISBOLT                               | 1708      | 1620              | EB                |               |                                                   |                                                   |                                 |                                 |                                 |                                 |
| ADU                                            | 38        | 38                | CHC               |               |                                                   |                                                   |                                 |                                 |                                 |                                 |
| <b>5. CBA</b>                                  |           |                   |                   |               | <b>569,0</b>                                      | <b>632,0</b>                                      |                                 |                                 |                                 |                                 |
| CBA                                            | 1968      | 1987              |                   | n.a.          | n.a.                                              | € 1542,0                                          | € 1579,0                        |                                 |                                 |                                 |
| PRIMA                                          | 12        | 14                | NSDM              |               |                                                   |                                                   |                                 |                                 |                                 |                                 |
| CBA, PRIMA                                     | 914       | 922               | SZH, EB           |               |                                                   |                                                   |                                 |                                 |                                 |                                 |
| CBA, CBA PARTNER                               | 1042      | 1051              | EB                |               |                                                   |                                                   |                                 |                                 |                                 |                                 |
| <b>6. ALDI</b>                                 |           |                   |                   |               | <b>394,0</b>                                      | <b>505,0*</b>                                     |                                 |                                 |                                 |                                 |
| ALDI                                           | 153       | 163               | D                 | 6059          | 13,3                                              | € 1040,7                                          | € 1261,7*                       |                                 |                                 |                                 |
| <b>7. PENNY MARKET</b>                         |           |                   |                   |               | <b>389,5</b>                                      | <b>489,0</b>                                      |                                 |                                 |                                 |                                 |
| PENNY                                          | 227       | 228               | D                 | 5242          | 13,1                                              | € 1058,4                                          | € 1221,7                        |                                 |                                 |                                 |
| <b>8. REÁL</b>                                 |           |                   |                   |               | <b>433,0</b>                                      | <b>462,8</b>                                      |                                 |                                 |                                 |                                 |
| REÁL                                           | 1151      | 1093              |                   | 9092          | n.a.                                              | € 1173,4                                          | € 1156,3                        |                                 |                                 |                                 |
| REÁL ÉLELMISZER, REÁL PREMIUM, REÁL CHC        | 372       | 361               | SZH, CHC          |               |                                                   |                                                   |                                 |                                 |                                 |                                 |
| REÁL ALFA                                      | 1         | 1                 | NSDM              |               |                                                   |                                                   |                                 |                                 |                                 |                                 |
| REÁL PONT                                      | 778       | 731               | EB                |               |                                                   |                                                   |                                 |                                 |                                 |                                 |
| <b>9. AUCHAN</b>                               |           |                   |                   |               | <b>464,3</b>                                      | <b>456,5</b>                                      |                                 |                                 |                                 |                                 |
| AUCHAN                                         | 24        | 24                |                   | 5891          | 12,6                                              | € 1258,3                                          | € 1140,5                        |                                 |                                 |                                 |
| AUCHAN                                         | 19        | 19                | HM                |               |                                                   |                                                   |                                 |                                 |                                 |                                 |
| AUCHAN                                         | 3         | 3                 | SZH               |               |                                                   |                                                   |                                 |                                 |                                 |                                 |
| AUCHAN                                         | 2         | 2                 | NSDM              |               |                                                   |                                                   |                                 |                                 |                                 |                                 |
| <b>10. DM</b>                                  |           |                   |                   |               | <b>133,3</b>                                      | <b>162,4</b>                                      |                                 |                                 |                                 |                                 |
| DM                                             | 259       | 263               | DR                | 3153          | 2,6                                               | € 369,9                                           | € 385,4                         |                                 |                                 |                                 |
| <b>11. ROSSMANN</b>                            |           |                   |                   |               | <b>115,1</b>                                      | <b>137,6</b>                                      |                                 |                                 |                                 |                                 |
| ROSSMANN                                       | 235       | 242               | DR                | 1988          | n.a.                                              | € 311,9                                           | € 343,9                         |                                 |                                 |                                 |
| <b>12. KERESKES</b>                            |           |                   |                   |               | <b>93,2</b>                                       | <b>115,6</b>                                      |                                 |                                 |                                 |                                 |
| KERESKES                                       | 476       | 470               |                   | n.a.          | n.a.                                              | € 252,6                                           | € 288,8                         |                                 |                                 |                                 |
| PRINAT ÉLELMISZER                              | 317       | 298               | EB                |               |                                                   |                                                   |                                 |                                 |                                 |                                 |
| PRINAT MAX                                     | 159       | 172               | SZH               |               |                                                   |                                                   |                                 |                                 |                                 |                                 |
| <b>13. NAPCSILLAG</b>                          |           |                   |                   |               | <b>67,0</b>                                       | <b>97,0</b>                                       |                                 |                                 |                                 |                                 |
| ECOFAMILY                                      | 54        | 57                | EB                | 1230          | n.a.                                              | € 181,6                                           | € 242,3                         |                                 |                                 |                                 |
| <b>14. MÜLLER</b>                              |           |                   |                   |               | <b>79,2</b>                                       | <b>88,7*</b>                                      |                                 |                                 |                                 |                                 |
| MÜLLER                                         | 33        | 33                | DR                | 930           | 0,1                                               | € 225,1                                           | € 223,6*                        |                                 |                                 |                                 |
| <b>15. DÉL-100</b>                             |           |                   |                   |               | <b>24,5</b>                                       | <b>33,3</b>                                       |                                 |                                 |                                 |                                 |
| DÉL-100                                        | 196       | 202               |                   | 1154          | n.a.                                              | € 66,4                                            | € 83,2                          |                                 |                                 |                                 |
| PLUSMARKET                                     | 34        | 39                | DR                |               |                                                   |                                                   |                                 |                                 |                                 |                                 |
| GOODSMARKET                                    | 162       | 163               | DR                |               |                                                   |                                                   |                                 |                                 |                                 |                                 |

2. ábra: Az FMCG kiskereskedelmi láncok üzleti rangsora (forrás: Trademagazin 2023)

A 2. ábrán a 2022-es év FMCG (Fast-Moving Consumer Goods) kiskereskedelmi láncok üzleti rangsora látható, amely a magyarországi piacon tevékenykedő legnagyobb szereplőket mutatja be. Az ábra különböző mutatók alapján rendezi a vállalatokat, többek között a nettó árbevétel, az üzletek száma, a dolgozók létszáma, illetve az átlagos kosárérték alapján. A listán 15 vállalat szerepel, és ezek több különböző szegmenst képviselnek, mint például diszkontláncok, hipermarketek és drogériák.

Az FMCG cégek legfőbb érdeke, hogy a 2. ábrán szereplő kereskedelmi láncokhoz a termékeik legyenek belistázva. Gyakorlatilag ezen láncok nélkül nem tud igazi FMCG szereplővé válni egyetlen gyártó/forgalmazó cég sem.

**Lidl:** A Lidl vezeti a rangsort 1193,2 milliárd forintos nettó árbevétellel, ami jelentős növekedést mutat az előző évhez képest. Az üzletek számát tekintve is az egyik legnagyobb hálózat, 191 bolttal. Ez jól tükrözi a diszkontláncok erős jelenlétét és hatékonyságát a magyar piacon.

**Spar:** A Spar második helyen áll, 915,7 milliárd forintos nettó árbevétellel. Az üzletek száma meghaladja a 600-at, ami az egyik legszélesebb lefedettséget jelenti Magyarországon. A Spar üzleteinek változatos formátuma (Spar, Interspar, Spar Partner stb.) lehetővé teszi, hogy széles fogyasztói rétegeket érjen el.

**Tesco:** A Tesco harmadik helyen áll 885 milliárd forintos árbevétellel. Az üzleteik száma jelentős, 198 egységgel, és az egyik legnagyobb foglalkoztató a listán, több mint 10 ezer alkalmazottal. A Tesco továbbra is erős pozícióval bír a hipermarket szegmensben.

**Coop:** A Coop hálózat negyedik helyen van, 748 milliárd forintos árbevétellel és közel 4000 üzlettel, ami a legnagyobb üzletszám a listán. Ez a lánc elsősorban vidéken van jelen, és a kisebb, helyi piacokat célozza meg.

**Diszkontláncok:** Az Aldi és a Penny Market jelentős szereplők a diszkont szegmensben. Az Aldi 489 milliárd forintos árbevételt ért el, míg a Penny Market 462,8 milliárd forintot. Mindkét lánc gyors növekedést mutat, köszönhetően a kedvező árazásnak és a hatékony működési modellnek.

**Drogériák:** A drogériák is fontos szereplők a listán, a DM és a Rossmann is szerepel a top 10-ben. A DM 456,5 milliárd forintos árbevétellel a 10. helyen található, míg a Rossmann 315,3 milliárd forintos árbevétellel a 11. helyen áll. Ezek a láncok specializált termékkörrel, főként kozmetikai és háztartási cikkekkel látják el a piacot.

**Regionális szereplők:** A listán regionális szereplők is helyet kaptak, például a Kerekes és a Reál, amelyek szintén nagy árbevétellel bírnak, de elsősorban a nagykereskedelmi tevékenységük révén jelennek meg. A Kerekes 115,6 milliárd forintos árbevétellel a 12. helyen van, míg a Reál a 8. helyen áll 489 milliárd forintos bevétellel.

Az ábra alapján világos, hogy a diszkontláncok, mint a Lidl és az Aldi, kiemelkedő növekedést mutatnak az FMCG piacon, köszönhetően a hatékony működési modelljüknek és alacsony

Magyarországi Kereskedelmi TOPLISTA 2023



A LIDL dominálja a rangsort mind nettó árbevétel, mind üzletszám tekintetében. A 2023-as adatok alapján 1,413.3 milliárd forintos forgalmával a LIDL jelentős piaci előnyt élvez, amely főként agresszív árpolitikájának és a diszkontmodelljének köszönhető. Az üzletlánc a diszkont szegmensben egyre népszerűbbé válik, és ez a növekedés jól tükröződik az éves ár bevételben is.

15

A TESCO, amely a harmadik helyen áll, viszonylag stabil forgalmat produkál, de növekedése visszafogottabb a diszkontláncokéhoz képest. Ez arra utalhat, hogy a TESCO számára nehezebb a diszkontláncokkal szembeni verseny, mivel a fogyasztók egyre ár érzékenyebbek.

A negyedik helyen álló COOP a regionális és vidéki piacokon erős jelenlétű, ahol a helyi igények kielégítésére specializálódott, 830 milliárd forintos forgalommal.

Az olyan diszkontláncok, mint az ALDI és a PENNY, szintén jelentős piaci szereplők, különösen az ár érzékeny vásárlók körében. Az ALDI 605 milliárd forintos forgalommal a középmezőny vezetői között található, míg a PENNY 593.5 milliárd forinttal követi.

A drogériák szegmense, mint a DM és a ROSSMANN, erősödő piaci szereplők, akik az egészségügyi és szépségápolási termékek iránti növekvő keresletet használják ki. Mindkét lánc stabil forgalmi adatokat mutat, a DM 208.6 milliárd forintos, míg a Rossmann 172.5 milliárd forintos forgalmat ért el 2023-ban.

A listán szereplő kisebb piaci szereplők, mint a Müller Drogéria, a Napcsillag, és a Dél-100, speciális termékkínálatukkal és célzott fogyasztói bázisukkal versenyeznek. Bár a forgalmuk kisebb, ők is jelentős szerepet játszanak a piacon.

## **2022 VS 2023**

A két év adatait összehasonlítva látható, hogy 2023-ban a LIDL továbbra is az első helyen áll a magyar FMCG piacon, és jelentős növekedést ért el: 1,193.2 milliárd forintos árbevételről 1,413.3 milliárdra nőtt. Ez a diszkontlánc folyamatos térnyerését mutatja. A SPAR is erősödött, 915.7 milliárdról 1060.3 milliárdra emelkedett az ár bevételeük, ezzel stabilan őrzik második helyüket. A TESCO változatlanul a harmadik helyen áll, de árbevétele csak minimálisan változott, 880 milliárd forint körül mozgott mindkét évben.

A COOP szintén fejlődött, 748 milliárdról 830 milliárd forintra nőtt az árbevétele, jelezve, hogy vidéki piacokon továbbra is sikeres. A CBA enyhébb növekedést mutatott, 632 milliárdról 704 milliárd forintra emelkedett a forgalmuk, de ez kevésbé számottevő a versenytársakhoz képest.

Az ALDI és PENNY diszkontláncok folyamatosan erősödnek: az ALDI árbevétele 505 milliárdról 605 milliárdra nőtt, míg a PENNY 489 milliárdról 593.5 milliárdra emelkedett. Ez a diszkontmodellek iránti kereslet további növekedését tükrözi. A drogériálancok, mint a DM és a ROSSMANN, szintén növekedést értek el. A DM 164.2 milliárdról 208.6 milliárdra növelte forgalmát, míg a Rossmann 172.5 milliárd forintos forgalmat ért el 2023-ban.

A kisebb szereplők, mint a Napcsillag, Müller Drogéria és Dél-100, stabil szereplők maradtak a piacon, de jelentős növekedést nem tapasztaltak. Összességében a diszkontláncok piaci részesedése növekszik, míg a hagyományos szupermarketek és hipermarketek lassabb növekedést mutatnak. (Trademagazin, 2024)

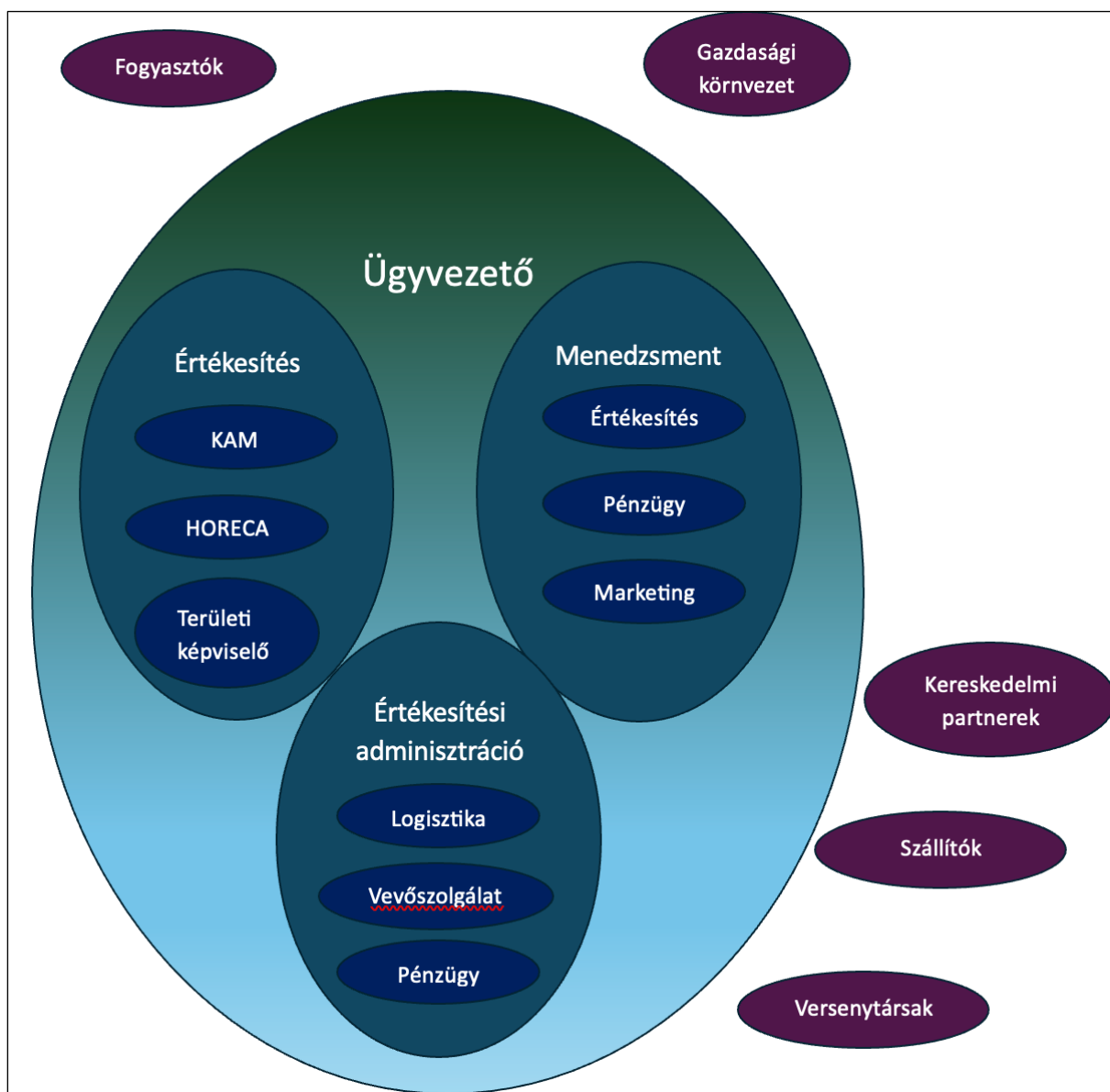
## **2.4 A Kotányi Hungária Kft. bemutatása**

A Kotányi cég története egészen az 1881-es alapításhoz nyúlik vissza, amikor az osztrák céget János Kotányi megalapította. A kezdeti években a vállalat fokozatosan vált meghatározó szereplővé a fűszerpiacon, és 1992-ben belépett a magyar piacra is. Azóta a Kotányi Hungária Kft. a hazai fűszerpiac egyik kiemelkedő szereplője lett, erős és megbízható hírnevet szerzett a fogyasztók körében.

A cég fő tevékenysége a fűszerek és fűszerkeverékek gyártása és forgalmazása. A termékportfóliójuk rendkívül széles, amely hagyományos fűszerektől, mint a bors és a só, egészen az egyedi ízvilágot képviselő fűszerkeverékekig terjed. A Kotányi kiemelt figyelmet fordít a minőségre, szigorú minőségellenőrzést alkalmaz, és alapanyagait gondosan kiválasztott forrásokból szerzi be. Az innováció központi szerepet játszik a vállalat működésében, folyamatosan követik a piaci trendeket, és új ízesítési megoldásokkal igyekeznek megfelelni a fogyasztói igényeknek.

A Kotányi Hungária Kft. jelenlegi piaci pozíciója stabil és vezető, különösen a fűszerkeverékek területén, ahol a cég innovatív megközelítése és folyamatos termékfejlesztése révén tartja meg versenyelőnyét. A magyar piacon a cég erős márkahűséggel bír, ami a minőség iránti elkötelezettségből és a fogyasztói igények gyors és érzékeny kielégítéséből ered. A vállalat így jelentős hozzájárulást nyújt a hazai fűszerpiac fejlődéséhez és alakításához.

## 2.5 Kotányi Hungária Kft. magyarországi üzletágának rendszere



4. ábra Kotányi Hungária Kft. magyarországi üzletágának rendszere (forrás: Saját forrás)

A Kotányi Hungária Kft. az osztrák gyárából beszállított termékek forgalmazását végzi egy önálló gazdálkodó leányvállalatként.

Három jól elkülöníthető komponensre osztható:

Menedzsment

Értékesítés

Értékesítési adminisztráció

Ezek a fő csoportok további alcsoportokra oszthatók, amelyeket a 4. ábra: A Kotányi Hungária Kft. Magyarország rendszertérképe szemléltet.

A fenti három csoport a Kotányi Hungária Kft. szervezeti elemei, melyek szervezeten kapcsolódnak egymáshoz. Mindhárom csoport a szervezet komponense, amennyiben az egyik hiányzik, akkor a rendszer viselkedése változik meg. A három komponens együttesen valósítja meg a cég működését, feladatait, éri el a célokat.

Az értékesítés és az adminisztrációs vonal csak szervezeten együtt képes a munkáját végezni. Mindkettőnek hatása van a másikra, amennyiben az egyik elhagyná a rendszert a másik nem tudná végezni a munkáját.

A rendszer legfontosabb értéke az elemek szoros egymástól való függősége és egymásra utaltsága.

A rendszert azért hozzák létre, hogy valaki érdekét szolgálja. A fenti rendszer a tulajdonos érdekeit szolgálja, mivel a cég célja a piacvezető szerep elérése, a nyereség növelése egy állandóan növekvő árbevétel mellett.

A rendszerszemlélet azért segít a szervezetek elemzésében, mert bizonyos dolgokat határozottan definiál. Szigorú határokat követel meg, el kell tudni választani egymástól az alrendszereket, meg kell tudni határozni a rendszer külső határvonalát. Az így felvázolt vállalati struktúrák sokkal áttekinthetőbbek.

Nagyon fontos az is, hogy milyen nézőpontból figyeljük a rendszerünket. Természetesen az attól függ, ki és milyen pozícióból teszi azt, ez nagyban befolyásolja a rendszer határait. A rendszerek elsősorban nem a struktúrájuk miatt érdekesek, hanem az outputjuk miatt, vagyis amit csinálnak és azt hogyan teszik.

Annak a meghatározására, hogy a rendszerek mit csinálnak az egyik módszere a rendszerek három kategóriába sorolása tevékenységük alapján:

Fizikai folyamatok lebonyolítása

Információ átadás

Tevékenység – szabályozás

Ezek közül, mint már a fentiekben is említettem, az egyik legfontosabb az input-output, vagyis a fizikai folyamatok.

Egy gazdálkodó szervezet életében az határozza meg a vállalat életképességét hosszú távon, hogy milyen hatékonyan tudja felhasználni az inputjait az outputok előállítása érdekében.

A mi esetünkben az inputok között szerepel:

fogyasztói igények

szükségletek (kereslet)

erőforrások (idő, energia, alkalmazotti tudás, képesség, pénz)

Outputok:

nyereség

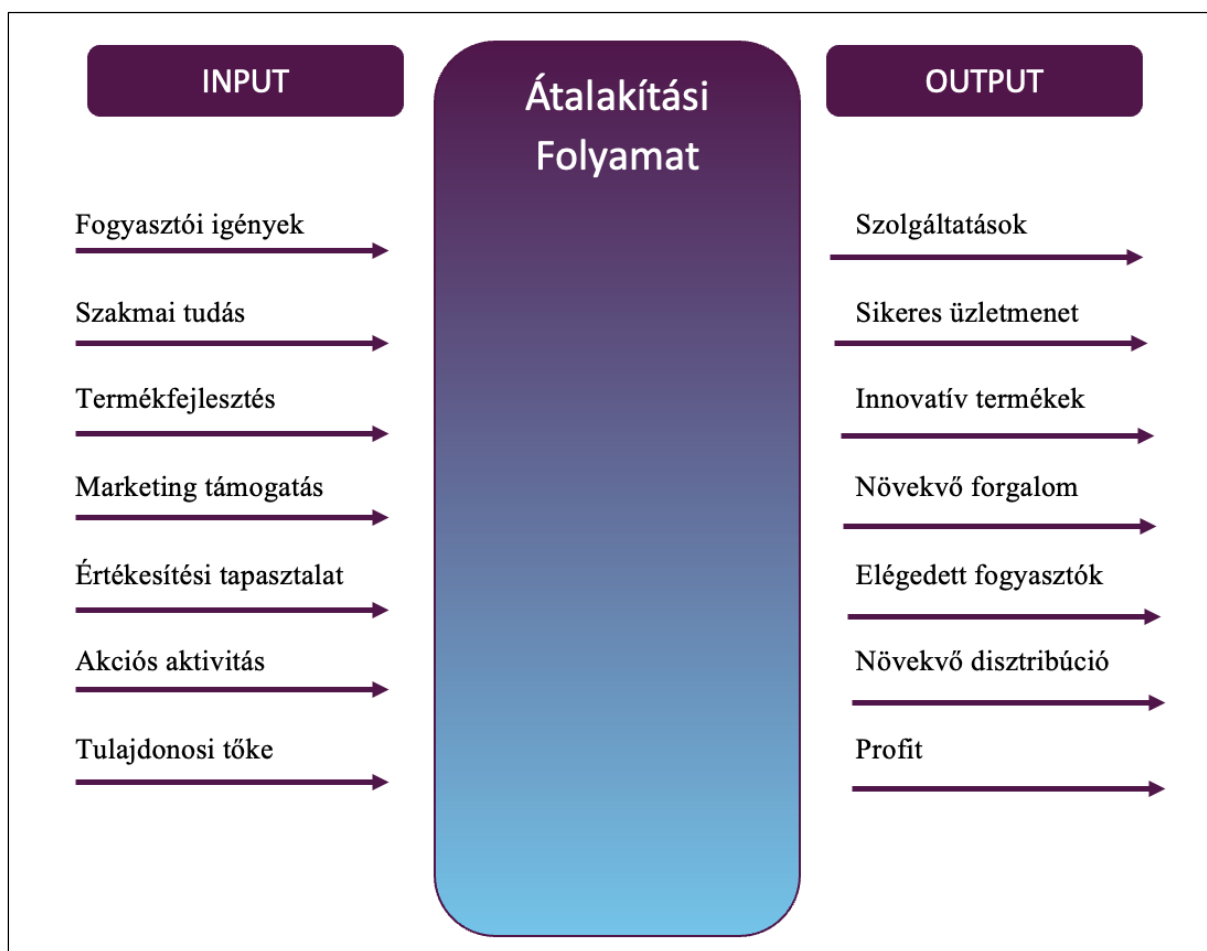
piaci részarány

forgalom

elégedett partnerek és fogyasztók

Az elérendő cél érdekében történik a tevékenység, amit bizonyos külső vagy belső zavarok behatásai érhetnek, ezáltal változik az eredmény, ami befolyásolhatja az inputok felhasználását is. A mi esetünkben is naponta történnek piaci változások (pl. árfolyam ingadozás), amelyek kihatással vannak a mi eladási eredményeinkre. Természetesen ezek a változások csakis a rendszer elemek szoros együttműködésével valósíthatók meg.

Az 5.ábrán bemutatom a fent említett input-output rendszer néhány elemét:



5. ábra Input-output (forrás: Saját szerkesztés)

## 2.6 Belső kommunikáció és marketing a Kotányi-nál

A Kotányi munkatársainak elkötelezettsége és a vállalati célokkal való azonosulása érdekében a vezetésnek hatékony kommunikációs politikát kell megvalósítania. Néhány évtizeddel ezelőtt elegendő volt a munkatársakat információval ellátni ahhoz, hogy a dolgozók elkötelezettségét megszerezzék. Akkoriban az alapelv a következő volt: „Az a dolgozó, aki nem kap információt, nem fog felelősséget vállalni, viszont aki kap információt, nem tudja elkerülni, hogy ne vállaljon felelősséget” (Carlzon, 1998). Az információs társadalomban ez a tétel már elavult. Ma kommunikációt kell létrehozni az emberekkel, ami azt jelenti, hogy folyamatos párbeszéd folyik a vezetés és a munkatársak között. A cég valamennyi dolgozójának bevonása a döntések előkészítésébe és meghozatalába a vezetők feladata.

A belső kommunikációt egyúttal belső marketingnek is nevezhetjük, amely azt jelenti, hogy ugyanazokat a marketingmódszereket kell alkalmazni, és ugyanolyan komolysággal, mint a külső piacon. A belső marketing feladata, hogy tudatosítsa a munkatársakban, milyennek

szeretné láttatni a vezetés a céget a külvilág számára. Ennek hatékony megvalósítása érdekében a belső marketing legyen „kreatív, azaz ötletes, informális, szórakoztató, támogató, motiváló, tisztességes, inspiráló, informatív, pontos, folyamatos, rendszeres és az eredményre koncentráljon” (Papp, 2017).

A Kotányi belső marketingje több alapvető célkitűzést szolgál, amelyek hozzájárulnak a vállalat sikeres működéséhez:

Személyes Kapcsolat Létrehozása: Közvetlen kapcsolat kialakítása a vezetés és a dolgozók között.

Jövőkép és Küldetés Népszerűsítése: A vállalati jövőkép, küldetés és értékek kommunikálása.

Bizalom Megteremtése és Fenntartása: A munkahelyi bizalom kiépítése és fenntartása.

Pozitív Munkahelyi Légkör: Hozzájárulás a pozitív munkahelyi légkör megteremtéséhez.

Büszkeség a Kotányi Iránt: A dolgozók büszkeségének növelése a vállalat iránt.

Ez a rendszer biztosítja, hogy a munkavállalók ne csak informáltak legyenek, hanem aktívan azonosuljanak is a vállalat céljaival, értékeivel és stratégiájával.

## **2.7 A Kotányi weboldala**

Kezdetben egyszerű bemutatkozó oldal volt, mára azonban egy komplex, marketing- és vásárlási folyamatokat támogató platformmá vált. Fő célja, hogy támogassa a cég üzleti célkitűzéseit, jogi előírásoknak megfelelő információkat nyújtva, miközben célzott tartalmakat kínál a fogyasztóknak, mint például ingyenes receptek és kedvezmények.

A weboldal interaktív elemeket is tartalmaz, lehetőséget ad a termékek véleményezésére és a közösségi média integrációra. Keresőoptimalizálása és logikus navigációja megkönnyíti a látogatók számára a kívánt tartalmak megtalálását. Az oldal tartalma folyamatosan frissül, vizuális megjelenése pedig esztétikailag és márkáértékek szempontjából is jól átgondolt, hozzájárulva a pozitív felhasználói élményhez és a cég piaci pozíciójának erősítéséhez.

## **2.8 A piaci környezet elemzése**

### **2.8.1 Az online kutatás jellemzői**

Rövid történeti áttekintés

Az online piackutatás Magyarországon 1999-ben indult, és mára elismert módszerré vált. Kezdetben az alacsony internetpenetráció miatt kérdéses volt a megbízhatósága, de 2008-ban,

amikor az internethasználat aránya elérte az 55%-ot, javult a helyzet. Az igazi áttörés 2013-ban történt, amikor 70% fölé emelkedett az internethasználat elterjedtsége, és a legtöbb célcsoport már online is megszólíthatóvá vált. Jelenleg az internethasználat 75%, a fiatalabb, iskolázottabb rétegeknél 90-95% feletti. Az online kutatás költséghatékony, mentes a kérdezői hibáktól, és őszintébb válaszokat eredményez. Lehetővé teszi összetett kérdőívek készítését, multimédiás tartalmak tesztelését, és a nehezen elérhető célcsoportok megszólítását. A válaszadás emailben kapott linken keresztül történik. (Szűcs, 2023)

## NIELSEN

Az AC Nielsen egy globális piackutató cég, amely kiterjedt kutatási metódusokat alkalmaz az üzleti döntések támogatására. Elsősorban a fogyasztói szokások, piaci részesedés és médiapiac elemzéseire specializálódik. Kutatási módszereik alapvetően a következőkre épülnek:

**Fogyasztói panel:** Az egyik legismertebb módszerük a fogyasztói panelek használata, amelyek során előre kiválasztott háztartások vásárlási szokásait követik nyomon. Ezek a panelek folyamatos információkat biztosítanak a különböző termékek piaci teljesítményéről. A paneladatok alapján részletes elemzéseket végeznek arról, hogyan reagálnak a fogyasztók az árakra, a promóciókra és az új termékekre.

**Kiskereskedelmi adatok elemzése:** Az AC Nielsen a kiskereskedők adatait is gyűjti és elemzi, beleértve az eladási adatokat, árazást, valamint a termékek polci jelenlétét. Ezáltal képesek átfogó képet nyújtani arról, hogy milyen tényezők befolyásolják az eladások alakulását.

**Nielsen TV-mérés:** A Nielsen egyik legismertebb módszere a televíziós nézettség mérése, amely az úgynevezett "Nielsen Ratings" rendszer révén valósul meg. Ez a kutatási módszer a nézők televíziós szokásainak felmérésére irányul, amely adatokat nyújt a műsorgyártóknak, hirdetőknak, valamint a műsorszóróknak a közönség méretéről és összetételéről.

**Digitális médiaelemzés:** Az utóbbi években a digitális média mérése és elemzése is nagy hangsúlyt kapott. A Nielsen figyeli a felhasználók online tevékenységeit, beleértve a hirdetések hatékonyságát, a webhelylátogatásokat és a közösségi médiában való jelenlétet. (Nielsen, 2024)

Az AC Nielsen kutatási módszerei megbízható és pontos adatokat szolgáltatnak, amelyek alapvetően hozzájárulnak a vállalatok üzleti döntéseéhez, marketing stratégiáihoz és termékfejlesztési folyamataihoz.

### **2.8.2 A Vállalati Küldetés Sikeres Megvalósításának Alapfeltétele, hogy a Kiskereskedő Alaposan Elemesse a Piaci Környezetét.**

A vállalati küldetés sikeres megvalósításának alapfeltétele, hogy a kiskereskedő alaposan elemezze a piaci környezetét. Amennyiben ezt nem teszi meg, a vállalat rossz célokat és stratégiákat alakíthat ki, amelyek piaci kudarchoz vezethetnek. Más iparágakhoz hasonlóan, a kereskedők is egyre összetettebb piaci környezetben működnek, amelyet befolyásol a makrogazdasági környezet, az iparági verseny és a fogyasztói viselkedés. (Chikán, 2020)

### **2.8.3 Makrogazdasági Környezet**

A kereskedelmi vállalatok működését jelentősen befolyásolja a makrogazdasági környezet, amely magában foglalja egy ország legfontosabb gazdasági mutatóit, például a technológiai, gazdasági, jogi és társadalmi tényezők alakulását. Ha a kiskereskedő más országok vagy kontinensek piacain is jelen van, akkor a globális gazdasági trendek is hatással vannak tevékenységére.

Ezen túlmenően a célpiac jellemzői is fontosak, mint például a piac mérete, növekedési üteme, szezonális hatások és üzleti ciklusok. A piac mérete meghatározza, hogy mennyit lehet értékesíteni az adott kiskereskedelmi szolgáltatásból. A saját potenciális piaci részesedés megállapításához figyelembe kell venni a versenytársak piaci részesedését is. A piac méretét aggregált forgalmi adatok segítségével lehet számszerűsíteni. (Agárdi, 2017)

### **2.8.4 Iparági Verseny**

Porter modellje szerint a kiskereskedelmi szektorban a verseny a belépési korlátokkal, az alkuk erejével és a versenytársak közötti rivalizálással írható le. A belépési korlátok, mint például a méretgazdaságosság és a fogyasztói lojalitás, megnehezítik az új szereplők belépését a piacra. A nagyobb kiskereskedelmi vállalatok tőkeerejük és piaci részesedésük révén versenyelőnyt élveznek.

A kisebb kiskereskedelmi vállalkozások számára a fogyasztói lojalitás és a meglévő telephelyek is versenyelőnyt jelenthetnek. A kereskedelmi vállalatok nem függetleníthetik magukat az értékesítési csatorna tagjaitól, mint a termelők, nagykereskedők és más viszonteladók. A csatornában kialakult erőviszonyok és partneri kapcsolatok jelentősen befolyásolják a kiskereskedő tevékenységét. (Kacsukné, 2019)

### **2.8.5 Fogyasztói Viselkedés**

A kiskereskedelmi vállalatok számára az egyik legfontosabb tényező a fogyasztói csoportok demográfiai, társadalmi és pszichográfiai jellemzői. A fogyasztási és vásárlási szokások változásai hatást gyakorolnak az áruválasztékra, árpolitikára, üzlettípusra és az új csatornák

megnyitására. Például az élelmiszer- és napi cikk kiskereskedelemben a fogyasztók egyre több kategóriában válnak árérzékennyé, amire a kiskereskedők kereskedelmi márkaválasztékuk kibővítésével és rendszeres árengedményekkel reagálnak.

### **2.8.6 A Vállalat Erősségeinek és Gyengeségeinek Azonosítása**

A piacelemzés segítségével a vállalat képes meghatározni erősségeit és gyengeségeit saját piaci pozícióját illetően. Az erősségek potenciális versenyelőnyökre és stratégiai lehetőségekre mutatnak rá, míg a gyengeségek veszélyforrásokat jelentenek, amelyek a vállalat tevékenységének sikerét veszélyeztetik. A kiskereskedőnek meg kell vizsgálnia, miben teljesít jobban a versenytársaknál, és milyen képességekkel, erőforrásokkal rendelkezik, amelyek hosszú távú versenyelőnyt biztosíthatnak számára. (Agárdi, 2017)

## **2.9 A termelő vállalatokhoz kapcsolódó piaclefedettségi mutatószámok**

### **2.9.1 Numerikus disztribúció**

Ezek a számítási módok azért kerültek bele a dolgozatba, mert bár a Kotányi nem ebben a formában használja őket, ezek az ismeretek alapját képezik a disztribúciós stratégia megértésének és hatékony kialakításának.

Az FMCG-szektorban, illetve minden más szektorban fontos a vállalatok számára, hogy pontosan felmérjék és megértsék termékeik elérhetőségét a piacon. Ennek egyik kulcsfontosságú mérőszáma a numerikus disztribúció, amely kifejezi, hogy az adott márka milyen mértékben van jelen a kiskereskedelmi hálózatban. A numerikus disztribúció kiszámítása a következő képlettel történik:

Numerikus disztribúció % =  $\frac{\text{Az adott márkát árusító üzletek száma}(db)}{\text{Az összes üzletek száma}(db)} \times 100$

Ez a mutató azt mutatja meg, hogy az adott márka az összes kiskereskedelmi egység hány százalékában elérhető.

Jelentősége

A numerikus disztribúció fontos mutató, mivel segít a vállalatoknak megérteni termékeik piaci lefedettségét. Ha a numerikus disztribúció alacsony, az arra utalhat, hogy a márkának több üzletbe kell bejutnia ahhoz, hogy növelje elérhetőségét és potenciálisan az eladásait is. Az optimális elérhetőség érdekében a vállalatoknak stratégiai disztribúciós terveket kell készíteniük, hogy minél több üzlet polcain ott lehessenek.

### 2.9.2 Összes áruvolumen-disztribúció (ACV)

Az ACV-disztribúció egy súlyozott mutató, amely azt mutatja meg, hogy az adott márkát árusító üzletek összes eladása milyen arányban van az összes üzlet összes eladásával. Ez a mutató figyelembe veszi az üzletek közötti értékesítési különbségeket, és így egy pontosabb képet ad arról, hogy az adott márka milyen kereskedelmi csatornában van jelen.

Összes áruvolumen-disztribúció (ACV) (%)= Az adott márkát értékesítő üzletek összes eladása (FT)/Az összes üzlet összes eladása(FT)x100

#### Jelentősége

Az ACV-disztribúció hasznos mutató, mivel megmutatja, hogy az adott márka milyen súlyt képvisel a kereskedelmi hálózatban. Ha a numerikus disztribúció magasabb, mint az ACV-disztribúció, az azt jelenti, hogy a márka kisebb forgalmú üzletekben van jelen. Ha viszont az ACV-disztribúció magasabb, akkor a márka nagyobb forgalmú üzletekben található meg, ami kedvezőbb értékesítési pozíciót jelent.

### 2.9.3 Termékkategória-volumen index (PCV)

A termékkategória-volumen index (PCV) egy specifikusabb mutató, amely azt vizsgálja, hogy az adott márkát értékesítő üzletek összes eladása az adott termékkategóriában milyen arányban van az összes üzlet adott termékkategóriában történő eladásával.

Termékkategória-volumen(PCV) index (%)=Az adott márkát értékesítő üzletek összes eladása aza dott termékkategóriában (FT)/Az összes üzlet értékesítése az adott termékkategóriában (FT)x100

A PCV-index lehetővé teszi, hogy pontosabban megértsük az adott termékkategória jelentőségét az üzletek eladásaiban, és hogy mely üzletekben érdemes a márkát erősíteni. A pontos számítás azonban nehézségekbe ütközhet, különösen nagy és sokrétű piacon, ahol az eladási adatok részletezése bonyolult lehet. (Putzner, 2022)

#### Használat és alkalmazás

A vállalatok gyakran használják az ACV- és PCV-indexeket a disztribúciós stratégiáik kialakításához. Az ACV segít meghatározni, hogy az adott márka milyen típusú üzletekben van jelen, míg a PCV az adott termékkategória teljesítményét mutatja meg az üzletekben.

## **2.10 A modern kereskedelem helye és funkciója a vállalati szervezetben**

A modern kereskedelem alapvetően átalakította a vállalati szervezetek működését és a piaci versenyt. A digitalizáció, az online értékesítés és az ügyfélélmény központú megközelítés új lehetőségeket és kihívásokat teremtett a vállalati kereskedelem területén.

A vállalati szervezeteknek alkalmazkodniuk kellett az internet által nyújtott lehetőségekhez és az újabb fogyasztói igényekhez. Az online értékesítési csatornák kialakítása, az e-kereskedelmi platformok fejlesztése és az ügyfélközpontú stratégiák meghonosítása elengedhetetlenné vált a versenyben maradáshoz és a növekedéshez.

### **2.10.1 Az e-kereskedelem és a digitalizáció hatása a vállalati kereskedelemre:**

Online Jelenlét és Értékesítés:

Az interneten keresztüli értékesítés nemcsak kényelmes lehetőséget kínál a vásárlóknak, de a vállalatok számára is megnyitja az ajtót a globális piacok felé. Ezáltal a vállalatok számára szélesebb a célközönség, és több értékesítési lehetőség nyílik.

Ügyfélélmény és Személyre Szabott Szolgáltatások:

A modern kereskedelem lehetővé teszi a vállalatok számára, hogy jobban megismerjék vásárlóik igényeit és viselkedését. Az adatelemzés és az AI alapú megoldások segítenek személyre szabott ajánlatokat és élményeket nyújtani, ami hozzájárul az ügyfélhűség növeléséhez.

Integrált Értékesítési Csatornák:

A sikeres vállalatok integrálják az online és offline értékesítési csatornákat, hogy egységes és összehangolt élményt nyújtsanak a vásárlóknak. Az omnichannel megközelítés segít a vállalatoknak a vásárlói utazás minden fázisában jelen lenni és reagálni a vásárlók igényeire.

Az "omnichannel megközelítés" egy üzleti stratégia, amelynek célja az ügyfélélmény összehangolása és optimalizálása azáltal, hogy több csatornán keresztül kínálja ugyanazt vagy összehangolt élményt az ügyfeleknek. Ez a stratégia lehetővé teszi az ügyfelek számára, hogy többféle csatornán keresztül lépjenek kapcsolatba egy vállalattal (például bolti értékesítés, weboldal, mobilalkalmazás, közösségi média, ügyfélszolgálat stb.), miközben egyetlen, összehangolt és folytonos élményben részesülnek. (Mckinsey, 2021)

Adatvezérelt Döntéshozatal:

Az adatelemzés és a big data használata lehetővé teszi a vállalatok számára, hogy mélyebben megértsék a piaci trendeket, a fogyasztói magatartást és a termékek iránti keresletet. Ezáltal a vállalatok hatékonyabban tudnak reagálni a piaci változásokra és agilisabbá válnak a döntéshozatalban.

Az e-kereskedelem és a modern kereskedelmi megoldások beépítése a vállalati szervezetekbe alapvetően átalakította a vállalati kereskedelem helyét és funkcióját. Azok a vállalatok, amelyek képesek rugalmasan alkalmazkodni a digitális korszak kihívásaihoz és lehetőségeihez, versenyképesebbek és képesek jobban kihasználni a piaci lehetőségeket. (Lefty, 2024)

### **2.10.2 Az Online Jelenlét Alapja**

A web üzleti felhasználásának kezdete óta tartja magát az a nézet, hogy egy vállalat weboldala az online jelenlét legfontosabb eleme. Bár a közösségi média térnyerésével ez a megközelítés kissé változott – hiszen vannak kisebb vállalkozások, amelyek kizárólag közösségi média profilokkal rendelkeznek –, a legtöbb vállalatnál, így a Kotányinál is, a weboldal továbbra is alapvető és kiindulópontot jelent az online kommunikációban. (Rekettye, 2016)

Az online jelenlét különösen fontos az FMCG (Fast-Moving Consumer Goods) piacon, mivel ez a szektor gyors ütemben változik, és a fogyasztók igényei is folyamatosan fejlődnek. Az alábbiakban bemutatom, miért elengedhetetlen az erős online jelenlét az FMCG vállalatok számára:

**Elérhetőség és Láthatóság:** Az online jelenlét növeli a vállalat láthatóságát és elérhetőségét a fogyasztók számára. Az emberek egyre inkább az interneten keresnek termékeket és szolgáltatásokat, így egy jól működő weboldal és aktív közösségi média jelenlét segít abban, hogy a vállalat könnyen megtalálható legyen.

**Márkaépítés és Márkahűség:** Az online platformok lehetőséget biztosítanak a vállalatok számára, hogy közvetlenül kommunikáljanak a fogyasztókkal, erősítve ezzel a márkaismertséget és a márkahűséget. A rendszeres, releváns és értékes tartalmak megosztása hozzájárul a márka pozitív megítéléséhez.

**Fogyasztói Kapcsolatok és Visszajelzések:** Az online jelenlét lehetővé teszi a fogyasztói visszajelzések gyors és hatékony kezelését. Az ügyfélszolgálati interakciók, online értékelések és vélemények segítenek a vállalatoknak megérteni a vásárlók igényeit és azokra gyorsan reagálni.

Értékesítési Csatornák Bővítése: Az e-kereskedelem integrálása a weboldalba lehetővé teszi a termékek közvetlen értékesítését a fogyasztóknak, így növelve a bevételeket. A digitális promóciók és kampányok pedig további értékesítési lehetőségeket teremtenek.

Piaci Elemzés és Stratégia: Az online platformok lehetőséget adnak a fogyasztói viselkedés és preferenciák alapos elemzésére. Az összegyűjtött adatok segítenek a piaci trendek megértésében és a marketing stratégiák finomhangolásában.

Az FMCG piacon az online jelenlét tehát nem csupán egy kiegészítő eszköz, hanem a vállalatok számára alapvető fontosságú a versenyképesség fenntartásához és növeléséhez.

### **2.10.3 Érkezési Oldalak (Landing Pages)**

Landing Page:

A hirdetésre való kattintás (click-through) után általában egy olyan speciális weboldal jelenik meg, amely további információkat nyújt a hirdetéssel kapcsolatban, lehetőséget biztosít információkérésre, valamint konkrét vásárlási vagy megrendelési lehetőségeket kínál. Ezt a speciális weboldalt nevezzük landolóoldallal (landing page). (Horváth, 2016)

Online kommunikációs kampányok során a Kotányi célja sokszor az adott eszközzel (banner, szöveges hirdetés, keresőben találat, közösségi oldalon bejegyzés stb.) a látogató telerelése a cég weboldalának speciális oldalára, az úgynevezett érkezési oldalra (landing page). Az érkezési oldal tulajdonképpen a hirdetés része, annak folytatása. Megjelenésében és tartalmában tehát a hirdetéshez kell illeszkednie, és nem a weboldal egészéhez. Érkezési oldal lehet például egy konkrét fűszer termékoldala, amely azonnali rendelési lehetőséget is nyújt, vagy egy recept, amely további inspirációt kínál a látogatóknak. (Reketye, 2016)

### 3 Anyag és Módszertan

A kutatáshoz szükséges adatokat személyes interjúk formájában gyűjtöttem össze, amelyek a Kotányi Hungária Kft. irodájában zajlottak, nyugodt és professzionális környezetet biztosítva a beszélgetésekhez. Az interjúkra 2024. október elején került sor: először a Field Sales Managerrel (Németh Kálmán) október 2-án, majd az ügyvezető igazgatóval (Galács Márta) október 4-én, aki egyben a külső konzulensem is, majd végül a kereskedelmi igazgatóval (Miklán József) október 11.-én. Az interjúkról hangfelvétel is készült, ami lehetővé teszi az adatok pontos visszaellenőrzését és elemzését.

Az interjúk során a következő fő témaköröket érintettük:

1. **Költséghatékonyság** – A vállalat költségstruktúráinak optimalizálási lehetőségei és a költséghatékonysági szempontok.
2. **Disztribúciós hatékonyság** – A disztribúciós hálózat működésének hatékonysága
3. **Reagálási képesség** – A vállalat gyors reagálóképessége a piaci változásokra, ami elengedhetetlen a versenyképesség megőrzéséhez.
4. **Vevőkapcsolatok minősége és ereje** – A vállalat ügyfeleivel kialakított kapcsolatok minősége és a vevői lojalitás fenntartása.
5. **Értékesítési csapat összetétele és képességei** – Az értékesítési csapat tagjainak képességei
  - **Stressztűrés**
  - **Komplexitás átlátása**
  - **Kooperatív viselkedés**

Az interjúk átlagosan egyórás időtartamot öleltek fel, amely elegendő teret biztosított a mélyreható kérdések megvitatására, ugyanakkor kellően koncentrált keretet nyújtott ahhoz, hogy a beszélgetések során a lényeges témák fókuszáltan bontakozhassanak ki. Ez az időkeret lehetőséget adott arra, hogy az interjúalanyok alaposan kifejtsek gondolataikat, így az adatgyűjtés a részletek gazdagsága mellett megfelelő struktúrát és folyamatosságot is biztosított.

Az interjúk során használt kérdésvázlat a dolgozat mellékletében található.

## **4 Eredmények**

Most, hogy részletesen bemutattam az interjút, következzen az elemzés, amely rávilágít a megszerzett információk szakdolgozatom célkitűzéseihöz való kapcsolódására és gyakorlati jelentőségére.

### **Költséghatékonyság**

A Kotányi Hungária Kft. számára a költséghatékonyság kiemelten fontos tényező, mivel ez közvetlen hatással van a profitabilitásra és az általános kereskedelmi teljesítményre. A költséghatékonyság méréséhez a fő mérőszám a termékek elérhetősége (súlyozott disztribúció), amely megmutatja, hogy mennyire állnak rendelkezésre a termékek a releváns üzletekben. Emellett a pénzügyi mutatók, különösen az elsőszintű profit (DB1 szint), kiemelten fontos. A key account managerek a tervezést és a forgalmi prognózisokat historikus adatok alapján végzik, hogy a költséghatékonyság optimális legyen. Az ügyvezető szavaival: „A különböző ügynökségek munkáját értékeljük évente, és megnézzük, hogy megyünk-e tovább, vagy újabb ügynökségeket vonunk be”, ami rávilágít a költségcsökkentéshez szükséges rugalmas döntéshozatal fontosságára.

Az interjúk megerősítették az irodalomban ismertetett elméleteket és saját tapasztalataimat, miszerint a pontos tervezés és költségkontroll kulcsfontosságú az optimális piaci pozíció fenntartásában. Ugyanakkor új megközelítést is nyújtott, mivel nemcsak a stabil partnerségek, hanem az éves partneri értékelések és új ügynökségek bevonása is kiemelt szerepet kap a költséghatékonyságban, ami eltér a korábbi nézőpontomtól.

### **Disztribúciós hatékonyság**

A kereskedelmi szervezet a disztribúciós hatékonyság érdekében olyan üzletláncokkal dolgozik, mint az ABC boltok, hipermarketek, szupermarketek és diszkontok. A nemzetközi láncok számítógépes rendelési rendszert használnak, míg a magyar láncok esetében a képviselők személyesen látogatják az üzleteket és javaslatokat tesznek a rendelésekre. Az országos lefedettség és a szezonális boltok jelenléte rugalmas területi képviseletet követel meg. Ahogyan a Field Sales Manager fogalmazott: „Itt, nálunk, szőröstől-bőröstől az adott terület gazdája a képviselő, idézőjelben úgy szoktuk mondani, mint egy jó gazda.”.

Az irodalomban és az FMCG szektorban szerzett ismereteim is alátámasztják, hogy az üzletláncokkal és boltokkal kialakított személyes kapcsolat jelentős mértékben hozzájárulhat az eladások növeléséhez és az árukészletek hatékonyabb kezeléséhez. Az interjúk során

elhangoztak szerint a helyi képviselők nemcsak jelen vannak az üzletekben, hanem javaslatokat is tesznek a rendelésekre, figyelembe véve az adott terület sajátosságait. Ez a megközelítés megerősítette azt a gyakorlatot, miszerint a rugalmasság és a közvetlen kapcsolat sok esetben elősegíti a disztribúció hatékonyságát.

Eddig úgy gondoltam, hogy a disztribúciós folyamatok egyre inkább a digitalizáció és a standardizáció irányába haladnak, különösen a nagy nemzetközi üzletláncok esetében. A Kotányi példája azonban rávilágított arra, hogy a magyar láncoknál a személyes jelenlét és a közvetlen kapcsolatépítés továbbra is kiemelt fontossággal bír, különösen a kisebb régiók és kisboltok esetében. Ez az új megközelítés azt mutatja, hogy a magyar piacon a személyes interakciók és a helyi igények figyelembevétele hozzájárulhat a vállalat piaci pozíciójának megerősítéséhez és a fogyasztói elégedettség növeléséhez.

### **Reagálási képesség**

Az FMCG szektorban folyamatos növekedést tapasztalunk, amit a Covid-időszak alatt is fenn tudott tartani a Kotányi Hungária Kft., amikor a képviselők folytatták a látogatásokat, ezzel előnyt szerezve a konkurenciával szemben. Az inflációs nyomás miatt a vállalat rendszeresen optimalizálja az értékesítési stratégiát, hogy költséghatékony és fenntartható maradjon. A magyarországi jogi környezet kiszámíthatatlansága miatt a vállalat gyakran szembesül váratlan változásokkal, különösen a különadók bevezetésekor. „Magyarországon olyan mértékben változik a jogi környezet, hogy az ember egyik napról a másikra kap új rendeleteket, szakmai egyeztetés nélkül” – hangsúlyozta az ügyvezető. Az ügyvezető által kiemelt gyors rendeletváltozások és az ezekhez való azonnali alkalmazkodási kényszer rávilágít arra, hogy a jogi környezet rugalmasságot és gyors reagálást igényel. Ezzel a vállalat vezetése és szervezeti struktúrája is bizonyította alkalmazkodóképességét, amely szükséges a működés folytonosságának fenntartásához a gyakori változások közepette.

Ez a megközelítés megerősítette az irodalmi ismereteimet a stratégiai tervezés és rugalmasság fontosságáról az FMCG szektorban. Eddigi tapasztalataim szerint a költségkontroll és a rugalmas tervezés segíti a versenyképesség fenntartását, ugyanakkor új szemléletmódot is hozott, miszerint a jogi környezethez való alkalmazkodás szinte azonnali reakciókat igényel a sikeres működés érdekében.

### **Vevő kapcsolatok minősége/ereje**

A partnerkapcsolatok szintje a vállalatnál négy szinten mérhető: outsider, friendly, expert és advisor. Az advisor szint elérése a cél, ahol a partnerek teljes mértékben megbízhatnak a vállalat javaslataiban. Az erős partnerkapcsolatok elősegítik az új termékek bevezetését és az áremelések elfogadtatását is. A cég partnereivel kialakított kapcsolata hosszú távon stabil és megbízható. „Minden beszállítót név szerint és személyesen ismerünk” (kereskedelmi igazgató), ami a szoros és személyes kapcsolatok erősségére mutat rá, különösen a magyar piacon, ahol a tradicionális üzleti kapcsolatok erősek. „Azt szoktuk mondani, itt egy fecske nem csinál nyarat” (ügyvezető), ami azt sugallja, hogy a kölcsönösen előnyös partnerkapcsolatok elengedhetetlenek a sikerhez.

Ez a szemléletmód alátámasztja az irodalomban olvasottakat és a saját tapasztalataimat is, miszerint az erős, személyes kapcsolatok elősegítik a bizalmat és a hosszú távú együttműködést, ami az új piaci lehetőségek kiaknázását is támogatja. Ezen felül a partnerkapcsolatok rendszeres értékelése és az esetleges új együttműködések bevonása új megközelítést is hozott a számomra. Ezáltal nemcsak a stabil, hosszú távú kapcsolatok fontosságát értékelhetjük, hanem a rugalmas, dinamikus együttműködések szerepét is, amelyek a költséghatékonyságot és a versenyképességet növelhetik. Ugyanakkor megcáfolta azt a feltételezésemet, hogy minden partneri kapcsolat ugyanolyan mélységű, mivel a vállalat ezeket különböző szinteken értékeli.

### **Értékesítési csapat összetétele**

Az értékesítési csapat több szintből áll, a merchandiserektől kezdve, akik a termékek kihelyezéséért felelnek, egészen a key account managerekig, akik a központi beszerzőkkel tárgyalnak. A kereskedelmi igazgató felel a teljes csapat irányításáért. Az értékesítési csapat összetétele és felépítése biztosítja, hogy minden feladat szisztematikusan legyen ellátva, és a csapat működése illeszkedjen a vállalat kereskedelmi stratégiájához.

Az értékesítési csapat szintjeinek és felépítésének fontossága abban rejlik, hogy biztosítja a feladatok szisztematikus elvégzését és a vállalat kereskedelmi stratégiájához való illeszkedést. Az interjú megerősítette azt a tapasztalatomat, hogy a jól szervezett csapatstruktúra kulcsfontosságú az értékesítési hatékonyság szempontjából. Ugyanakkor megcáfolta azt a nézetet, hogy minden szint azonos módon járul hozzá a stratégia megvalósításához, hiszen a különböző szintek eltérő, speciális feladatokat látnak el.

### **Munkavállalók/értékesítési csapat képességei**

-Stressztűrés

Az értékesítési csapat tagjainak olyan kihívásokkal kell szembenéznük, mint a gyakori üzletlátogatások és az utazás. A területi képviselőknek ezért rugalmasnak és stressztűrő személyiséggel kell rendelkezniük, hogy hatékonyan tudjanak dolgozni a folyamatosan változó piacon.

Az interjú megerősítette, hogy a területi képviselők számára elengedhetetlen a stresszkezelő képesség, különösen a gyakori üzletlátogatások és utazások miatt.

#### -Komplexitás átlátása

A key account managerek pozíciója különösen komplex, mivel hosszú távú, stratégiai tervezést igényel, és több promóciót, szerződést és KPI-t kell figyelembe venniük a hatékony működés érdekében. Ez a képesség fontos szerepet játszik az eredményes partnerkapcsolatok fenntartásában is.

Az interjú rávilágított, hogy ez a képesség alapvető az eredményes partnerkapcsolatok fenntartásához, megerősítve azt az ismeretemet, hogy a stratégiai tervezés elengedhetetlen a sikeres ügyfélkapcsolatokhoz.

#### -Kooperatív viselkedés

A szervezeti egységek közötti szoros együttműködés elengedhetetlen, különösen a kereskedelmi csapat, logisztika és marketing között. A rendszeres meetingek biztosítják az információáramlást és az egyes szakterületek igényeinek kielégítését, hozzájárulva ezzel a vállalat céljainak sikeres eléréséhez.

A kooperatív viselkedés fontossága abban rejlik, hogy a kereskedelmi csapat, logisztika és marketing közötti együttműködés segíti a vállalat céljainak sikeres elérését az információáramlás és az igények kielégítése révén. Az interjú megerősítette, hogy a rendszeres meetingek nélkülözhetetlenek a hatékony működéshez, azonban cáfolta azt a feltételezésemet, hogy minden egység automatikusan összehangoltan dolgozik, mivel a hatékony együttműködés folyamatos koordinációt és kommunikációt igényel.

Az interjúk eredményei alapján elkészült elemzés átfogó képet nyújtott a Kotányi Hungária Kft. kereskedelmi szervezetének struktúrájáról és működési elveiről, hangsúlyozva a vállalati hatékonyságot és versenyképességet fenntartó főbb elemeket. Az alábbiakban az eredmények célkitűzésekkel (C1, C2, C3) való összekapcsolása olvasható, részletezve a gyakorlati tanulságokat:

### **C1: Szervezeti felépítés és piaci pozíció erősítő tényezők feltérképezése**

Az interjúalanyok beszámolóai alapján a Kotányi kereskedelmi struktúrája kiemelten összpontosít a költséghatékonyságra és a disztribúciós folyamatok optimalizálására, amelyek együttesen biztosítják a stabil piaci jelenlétet. A vevőkapcsolatok személyessége révén a vállalat képes stabilan fenntartani és erősíteni piaci pozícióját, különös tekintettel a hazai piacon elvárt rugalmasságra és alkalmazkodóképességre.

### **C2: Stratégiai tervezés, szervezeti struktúra és marketing hatása a versenyképességre**

Az értékesítési csapat képességeinek fejlesztése és a reagálóképesség kiemelt szerepet kapott, amelyeket a marketing stratégiák is támogatnak. Az interjúkból egyértelműen kiderült, hogy a vállalat dinamikusan alkalmazkodik az üzletláncok változó igényeihez, miközben a marketing gyakorlatok révén tovább erősíti versenyképességét.

### **C3: Hatékonysági mutatók és teljesítményértékelés gyakorlati javaslatok kidolgozására**

Az interjúalanyok visszajelzései alapján kidolgozott hatékonysági mutatók alkalmazása elősegíti a költségek, elérhetőség és piaci reakcióidő optimalizálását. Ezek az adatok és mutatók nemcsak a vállalat jelenlegi működésének javításában nyújtanak segítséget, hanem iránymutatást is adnak a magyar FMCG szektor többi szereplője számára, hogyan lehet versenyelőnyt szerezni egy átfogó és célzott teljesítményértékelés segítségével.

## 5 Következtetések és Javaslatok

A Kotányi Kft. piaci helyzetének elemzése azt mutatja, hogy a cég erős partnerkapcsolatai és strukturált értékesítési csapata jelentős versenyelőnyt biztosítanak, de további optimalizálási lehetőségek is kínálkoznak.

### *Következtetés*

A dolgozat átfogó elemzést nyújt a hatékony kereskedelmi szervezet felépítéséről a magyar FMCG piacon, a Kotányi Hungária Kft. példáján keresztül. Az elemzés során feltárt eredmények rámutatnak, hogy egy FMCG vállalat sikere nagymértékben függ a szervezet strukturált működésétől, a piaci rugalmasságtól, és a költséghatékonyságtól. A Kotányi Hungária Kft. erősségei, mint a stabil partnerkapcsolati hálózat, a szervezeti struktúra átláthatósága és a gyors alkalmazkodóképesség, jelentős versenyelőnyt biztosítanak számára a magyar piacon.

A szakirodalmi áttekintés is megerősíti, hogy az FMCG szektorban a gyorsan változó fogyasztói igények és a versenyképes árak biztosítása állandó kihívást jelent a vállalatok számára. Ezen túlmenően az FMCG vállalatok sikerét befolyásoló tényezők között szerepel a költségoptimalizálás, a termelési folyamatok hatékonysága és a disztribúciós láncok korszerűsítése, amelyek mind a piaci versenyhelyzet fenntartásához szükségesek. A Kotányi Hungária Kft. példája azt mutatja, hogy ezek a tényezők mennyire alapvetőek egy stabil és sikeres FMCG vállalat működésében.

Az eredmények alapján javasolt fejlesztések, mint például a költségcsökkentési és hatékonyságnövelő intézkedések, valamint a logisztikai folyamatok modernizálása, mind hozzájárulhatnak a Kotányi hosszú távú versenyképességéhez. A dolgozat továbbá kiemeli a minőségbiztosítási folyamatok átszervezésének fontosságát, amely nemcsak költségmegtakarítást eredményezne, hanem a fogyasztói elégedettséget is növelné, ami elengedhetetlen a fenntartható növekedés szempontjából.

Összességében a dolgozat következtetései arra világítanak rá, hogy a hatékony kereskedelmi szervezet alapvetően meghatározza a vállalat piaci pozícióját és rugalmasságát. A Kotányi Hungária Kft. esete kiváló példája annak, hogy a stratégiai tervezés, a szervezeti struktúra és a marketing gyakorlatok együttesen hogyan járulnak hozzá a vállalat sikeréhez a magyar FMCG piacon. A dolgozat ajánlásai, mint a digitális marketing fejlesztése és a helyi alapanyagok

arányának növelése, további lehetőségeket kínálnak a cég számára, hogy tovább erősítse piaci pozícióját és növelje versenyképességét.

#### *Javaslatok*

**Selejt csökkentése:** Az üzemből kikerülő selejtes termékek arányának csökkentésére javasolt a minőségellenőrzési folyamatok szigorítása és digitalizálása. Az automata érzékelő rendszerek és prediktív karbantartási módszerek bevezetése lehetővé tenné a gyártási hibák korai felismerését és az azonnali beavatkozást, így a gyárból kikerülő hibás termékek száma csökkenthető.

**Gyártási költségek optimalizálása:** Tekintettel arra, hogy Ausztriában a gyártási költségek magasak, célszerű megvizsgálni a gyártási folyamatok kiszervezését alacsonyabb költségű országokba. Ez csökkenthetné a gyártási költségeket, miközben évente meg lehetne tendereztetni a beszállítókat és logisztikai partnereket, biztosítva ezzel a versenyképes árakat és a megbízhatóságot.

**Fenntartható csomagolás bevezetése:** A környezettudatos vásárlói igények kielégítése érdekében célszerű lenne a csomagolási anyagok környezetbarát alternatíváira áttérni, mint például a biológiailag lebomló vagy újrahasznosított csomagolások. Ez nemcsak a cég imázsát javítaná, hanem hozzájárulna a fenntarthatósági célok eléréséhez is, csökkentve az ökológiai lábnyomot.

**Automatizált raktárkezelés és készletoptimalizálás:** A készletek kezelésére és az áruk forgási sebességének növelésére érdemes lenne bevezetni egy automatizált raktárkezelési rendszert, amely figyelemmel kíséri a készleteket, és előre jelzi az igényeket. Ez csökkenthetné a raktározási költségeket és minimalizálná a készletfelesleget vagy -hiányt.

**Digitális marketingstratégia fejlesztése:** Az online vásárlói szokások növekedésével párhuzamosan indokolt lenne egy átfogó digitális marketingstratégia kialakítása, amely magában foglalja a közösségi média erősebb jelenlétét, célzott online hirdetéseket és a weboldal optimalizálását. Ezzel a cég hatékonyabban érheti el a fiatalabb vásárlói réteget és növelheti piaci részesedését az online térben.

**Helyi alapanyagok arányának növelése:** A gyártás során felhasznált alapanyagok egy részét érdemes lenne helyi beszállítóktól beszerezni, hogy csökkentsék a szállítási költségeket és a környezetterhelést. Ez a stratégia nemcsak a költségek mérséklésében, hanem a fenntarthatóság növelésében is fontos szerepet játszana.

**Folyamatos képzés és fejlesztés a munkatársak számára:** Az értékesítési, logisztikai és gyártási területen dolgozó munkatársak számára javasolt rendszeres képzési programok bevezetése, amelyek fejlesztik a szükséges készségeket és a stressztűrést. Ez nemcsak a munka hatékonyságát növelné, hanem hozzájárulna a munkatársak elkötelezettségének és elégedettségének javításához is.

Ezekkel a javaslatokkal a Kotányi Hungária Kft. hosszú távon is növelheti működési hatékonyságát, költségcsökkentést érhet el, és megerősítheti piaci pozícióját, miközben a fenntarthatósági célokat is szem előtt tartja.

## 6 Összefoglalás

A dolgozat célja a hatékony kereskedelmi szervezet kialakításának elemzése a magyar FMCG szektorban a Kotányi Hungária Kft. példáján keresztül. Az FMCG szektor jellegzetességei, a gyorsan változó fogyasztói igények és a versenyképes árak folyamatos biztosítása mind kihívást jelentenek a vállalatok számára. A Kotányi Hungária Kft. példaértékű vállalati struktúrával és kereskedelmi stratégiával rendelkezik, amely lehetővé teszi számára, hogy stabilan megőrizze és erősítse piaci pozícióját. Az elemzés során több tényezőt vizsgáltam, amelyek hozzájárulnak a cég sikerességéhez, különös tekintettel a partnerkapcsolatok minőségére, a hatékony belső kommunikációra és a szervezeti egységek közötti együttműködésre.

A dolgozat egyik fő megállapítása, hogy a költséghatékonyság és a reagálási képesség kiemelkedően fontosak egy ilyen gyorsan változó szektorban. A magyarországi piacon jelentkező kihívások, például az inflációs nyomás és a kiszámíthatatlan jogi környezet, megkövetelik a vállalatot, hogy rugalmasan és hatékonyan alkalmazkodjon a piaci feltételekhez. A dolgozatban javasolt költségcsökkentési és hatékonyságnövelő intézkedések – mint a gyártás kiszervezése alacsonyabb költségű országokba és a beszállítók éves tendereztetése – hozzásegíthetik a Kotányi Kft.-t ahhoz, hogy tovább erősítse pozícióját.

Kiemelten fontos szerepet kapott a minőségbiztosítási folyamatok átszervezése is. A Szegeden termelt paprika ausztriai bevizsgálásának költséges és időigényes folyamata javasolt alternatívaként a minőségellenőrzés helyben történő megvalósítása, amely csökkentheti a szállítási költségeket, és megőrizheti a termék minőségét. Ez a lépés nemcsak költségmegtakarítást eredményezne, hanem a minőségi problémák csökkentésében is szerepet játszana, ami közvetlenül hozzájárulna a fogyasztói elégedettség növeléséhez.

Összességében a dolgozat rámutatott arra, hogy egy jól strukturált, hatékony kereskedelmi szervezet képes hosszú távú versenyelőnyt biztosítani az FMCG szektorban. A Kotányi Hungária Kft. példája jól illusztrálja, hogy a szervezeti felépítés, a stratégiai tervezés és a költséghatékonysági intézkedések együttesen hogyan járulnak hozzá a vállalat sikeréhez. Az eredmények azt sugallják, hogy a javasolt fejlesztések nemcsak a működési hatékonyságot növelhetik, hanem a piaci kihívásokkal szembeni rugalmasságot is. A dolgozatban foglalt ajánlások alkalmazása révén a Kotányi Hungária Kft. tovább erősítheti pozícióját a magyar piacon, miközben fenntartható és versenyképes marad az egyre élesebb versenykörnyezetben.

## 7 Irodalomjegyzék

- Agárdi, I. (2017). *Kereskedelmi marketing és menedzsment*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Brandbook. ( dátum nélkül.). *www.brandbook.com*. Forrás: Mi az FMCG jelentése, milyen FMCG termékek és cégek léteznek?: <https://brandbook.hu/2020/12/fmcg>
- Chikán, A. (2020). *Vállalatgazdaságtan*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Gubta, D. (2018). *www.springer.com*. Forrás: FMCG Case study: [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-4842-3525-6\\_7](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-4842-3525-6_7)
- Horváth, D., Nyíró, N., & Csordás, T. (2016). *Médiaismeret*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Insights, F. B. (2024). *www.fortunebusinessinsights.com*. Forrás: Cloud storage market trends: <https://www.fortunebusinessinsights.com/cloud-storage-market-102773>
- Kakucskné Bruckner, L., & Kiss, T. (2019). *Bevezetés az üzleti informatikába*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Kenton, W. (2024). *www.investopedia.com*. Forrás: Fast-Moving Consumer Goods (FMCG) Industry: Definition, Types and Profitability: <https://www.investopedia.com/terms/f/fastmoving-consumer-goods-fmcg.asp>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management*. Boston: Pearson Education.
- Lefty. (2024). *www.lefty.com*. Forrás: The AI Revolution in E-commerce Marketing: Exploring the Power of Data - Driven Insights: <https://lefty.io/blog/ai-ecommerce>
- Mckinsey. (2021). *www.mckinsey.com*. Forrás: The path to value: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-survival-guide-to-omnichannel-and-the-path-to-value>
- Milicevic, N. ( dátum nélkül.). *www.inzeko.ktu*. Forrás: The Analysis Product Availability in Retail: <https://www.inzeko.ktu.lt/index.php/EE/article/view/7070>
- Nielsen. (2024). *www.nielsen.com*. Forrás: Panels: <https://www.nielsen.com/about-us/nielsen-panels/>
- Nielsen. (2024). *www.nielsen.com*. Forrás: Retail measurement service (RMS): <https://nielseniq.com/global/en/solutions/retail-measurement-services-rms/>
- Papp, I. (2017). *Szálloda és vendéglátásmenedzsment*. Budapest: Akadémiai Kiadó.

- Planetmark. (2024). *www.planetmark.com*. Forrás: Future of FMCG: <https://www.planetmark.com/news-and-blogs/sustainability/future-of-fmcg/>
- Pólya, É., & Földi, K. (2015). *Élelmiszerkereskedelem rendszere - System Of Food Trade*. Szolnok: Szolnoki Főiskola.
- Putzner, P., & Józsa, L. (2022). *A marketinghatékonyság mérése*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Rekettye, G., Töröcsik, M., & Hetesi, E. (2016). *Bevezetés a marketingbe*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Rettyeke, G. (2018). *Értéktéremtés 4.0 - Termékek és szolgáltatások vevőorientált tervezése, fejlesztése és menedzselése*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Szakály, Z. (2017). *Élelmiszer-marketing*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Szűcs, K., Lázár, E., & Németh, P. (2023). *Marketingkutató 4.0*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 509-533.
- Trademagazin. (2021). *www.trademagazin.hu*. Forrás: A többcsatornás értékesítési stratégia kihívásai 2021-ben: <https://trademagazin.hu/hu/a-tobbcsatornas-ertekesitesi-strategia-kihivasai-2021-ben/>
- Trademagazin. (2023). *www.trademagazin.hu*. Forrás: Kereskedelmi toplisták 2022-ben: [https://trademagazin.hu/wp-content/uploads/2023/05/FMCG-TOPLISTA\\_2022\\_Poszter\\_HU\\_final.pdf](https://trademagazin.hu/wp-content/uploads/2023/05/FMCG-TOPLISTA_2022_Poszter_HU_final.pdf)
- Trademagazin. (2024). *www.trademagazin.hu*. Forrás: Kereskedelmi toplisták 2023-ban: [https://trademagazin.hu/wp-content/uploads/2023/05/FMCG-TOPLISTA\\_2022\\_Poszter\\_HU\\_final.pdf](https://trademagazin.hu/wp-content/uploads/2023/05/FMCG-TOPLISTA_2022_Poszter_HU_final.pdf)

## **8    Ábrák és táblázatok jegyzéke**

|                                                                                              |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. ábra: Az FMCG résztvevők alapján (forrás: saját szerkesztés 2024).....                    | 12 |
| 2. ábra: Az FMCG kiskereskedelmi láncok üzleti rangsora (forrás: Trademagazin 2023).....     | 13 |
| 3. ábra: Magyarországi Kereskedelmi TOPLISTA 2023 (forrás: Trademagazin 2024).....           | 15 |
| 4. ábra Kotányi Hungária Kft. magyarországi üzletágának rendszere (forrás: Saját forrás).... | 18 |
| 5. ábra Input-output (forrás: Saját szerkesztés) .....                                       | 21 |

## 9 Mellékletek

### 9.1 Interjú

Témakörök:

1. Költséghatékonyság:
2. Disztribúciós hatékonyság
3. Reagálási képesség
4. Vevő kapcsolatok minősége/ereje
5. Értékesítési csapat összetétele:  
Munkavállalók/értékesítési csapat képességei:
  - a. Stressztűrés
  - b. Komplexitás átlátása
  - c. Cooperatív viselkedés
6. A teljes cég szervezeti struktúrájában betöltött szerep

#### 1 Költséghatékonyság:

Milyen mérőszámokkal (Key Performance Indicator) méri a kereskedelem munkájának hatékonyságát, és mit gondol róluk, hatékonyak-e a mostaniak, ha el tudna képzelni továbbiakat, akkor melyek lennének azok és miért

- Pénzügyi mutatók
  - o ( pl: Látogatás költsége/értékesített mennyiség )
- Egyéb a pénzügyön túli mutatók vannak -e . ( pl dolgozó felmérések ) esetleg Tervezés pontossága ( Forecast accuracy ami a termelés szempontjából fontos és a termékhiányok okai általában)

#### 2. Disztribúciós hatékonyság.

Mi alapján épül fel a kereskedelmi szervezet?

Mi határozza meg, hogy országos lefedettség esetén kellenek-e területi képviselők ?

Mi alapján kerül képviselőnkénti terület meghatározásra?

Mennyire rugalmas ez a területi leosztás, mi válthatja ki, hogy változtassanak rajta?

(pl: Boltok száma, elhelyezkedése, nagyker lefedettség )

### **3. Reagálási képesség:**

Hogyan írná le a Mo-i FMCG piacot a változások tekintetében

Méret változás:

Az FMCG szektorban az értékesítési volumen, a bevételek és a piac részesedése milyen mértékben változott az elmúlt 5-10 évben?

Hogyan hatottak a gazdasági helyzet, például az infláció vagy a vásárlóerő csökkenése, a piaci növekedésre?

Megnövekedett a nagy multinacionális cégek dominanciája, vagy a kisebb helyi szereplők is képesek voltak növekedni?

Van-e növekedés vagy csökkenés bizonyos szegmensekben?

A vásárlók költési szokásai és preferenciái hogyan módosultak?

Nagyobb arányban választják az alacsonyabb árkategóriájú termékeket, vagy éppen a prémium termékek iránti kereslet nőtt?

Struktúra változás Pl: A kereskedelmi láncok teljes piacból való részesedésének változása vagy a Kereskedelmi láncok stratégiájának változása).

Jogi környezet változása ( pl. Különadók, pláza stop)

Ezen változások gyorsak vagy lassúak?

A szervezet mennyire van felkészülve a piac strukturális változásaira?

*Egy kereskedelmi szervezet erejét hatékonyságát a partnerekkel való kapcsolat is meghatározza:*

### **4. Hogyan írná le a cég partnereivel való kapcsolatot?**

Hogyan jellemezné a partner igényeit? mennyire felel meg az értékesítés a partner igényeinek (partner KPI-ok megértése , teljesítése)

Mennyire érzi erősnek a kapcsolatokat?

Ezek milyen típusú kapcsolatot jelentenek?

Miben nyilvánul ez meg?

(pl áremelések, belistázások elfogadtatásának milyensége, Partner KPI management)

### **5. Az értékesítési csapat összetétele:**

Kérem írja le az értékesítési csapat szervezeti struktúráját

Miért így osztották fel a csapatot?

Milyen képességek alapján döntenek egy új munkavállaló felvételéről a területi képviselői csapatba?

Mi különbözteti meg a területi vezetőt a területi képviselőtől a képességek terén?

Mitől lesz valaki jó KA manager?/ Milyen képességek kellenek a KA manageri pozíció betöltéséhez (stressztűrés pl)

Melyik pozícióban van szükség a Komplexitás átlátására ? Miért?

A Cooperatív viselkedést mi alapján mérik, határozzák meg?

-Kizáró ok lehet egy munkavállalónál ennek hiánya?

-Mekkora devianciát visel el a szervezet ?

### **6 Az értékesítés szerepe cégstruktúráján belül**

Személy szerint, hogy látja a gyakorlatban hol helyezkedik el az értékesítés, megfelel-e a hivatalos struktúrához?

Ön szerint a teljes cég marketing vezérelt vagy értékesítés vezérelt, és miért?

Mennyire van az értékesítés alá vagy fölé rendelt szerepben egyéb osztályokkal összehasonlítva?

Mik azok a külső hatások amiktől az értékesítés nem tud hatékonyan működni akkor sem ha a „legjobb értékesítő csapat áll rendelkezésre, azaz azok a tényezők amelyekre nincs ráhatása?

Esetleg lenne egy két javaslata amiktől hatékonyabb lehetne csapat vagy akár az cég összességében ?

Köszönöm az interjút.

## 9.2 Nyilatkozatok

### NYILATKOZAT

Miklán Kristóf (C94VTG) konzulenseként nyilatkozom arról, hogy a szakdolgozatot áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A szakdolgozatot a záróvizsgán történő védeésre javaslom / nem javaslom<sup>1</sup>.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem<sup>\*2</sup>

Kelt: Gödöllő, 2024.11.04

  
belső konzulens

---

<sup>1</sup> A megfelelő aláhúzendó.

<sup>2</sup> A megfelelő aláhúzendó.

## NYILATKOZAT

### a záródolgozat/szakdolgozat/diplomadolgozat/portfólió<sup>1</sup> nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről

A hallgató neve: Miklán Kristóf  
A Hallgató Neptun kódja: C94VTG  
A dolgozat címe: Hatékony kereskedelmi szervezet felépítése a magyar FMCG piacon a Kotányi Hungária Kft. példáján keresztül  
A megjelenés éve: 2024  
A konzulens intézetének neve: Agrárlogisztika Intézet  
A konzulens tanszékének a neve: Kereskedelem és Marketing Tanszék

Kijelentem, hogy az általam benyújtott záródolgozat/szakdolgozat/diplomadolgozat/portfólió<sup>2</sup> egyéni, eredeti jellegű, saját szellemi alkotásom. Azon részeket, melyeket más szerzők munkájából vettem át, egyértelműen megjelöltem, és az irodalomjegyzékben szerepeltettem.

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

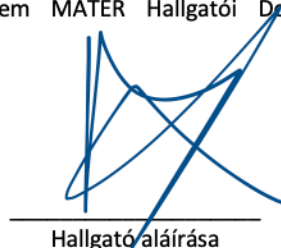
A leadott dolgozat, mely PDF dokumentum, szerkesztését nem, megtekintését és nyomtatását engedélyezem.

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

Tudomásul veszem, hogy dolgozatom elektronikus változata feltöltésre kerül a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem MATER Hallgatói Dolgozatok repozitóriumba. Tudomásul veszem, hogy a megvédett és

- nem titkosított dolgozat a védést követően
- titkosításra engedélyezett dolgozat a benyújtásától számított 5 év eltelte után nyilvánosan elérhető és kereshető lesz az Egyetem MATER Hallgatói Dolgozatok repozitóriumban.

Kelt: 2024 év 10 hó 31 nap



Hallgató aláírása

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

<sup>2</sup> A megfelelő dolgozattípus meghagyása mellett a többi típus törölendő.