

SZAKDOLGOZAT

Szücs Tímea



Magyar Agrár és Élettudományi Egyetem

Károly Róbert Campus

Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézetet

**A CO-OP STAR ZRT. SZERVEZETI STRATÁGIÁJA,
TEVÉKENYSÉGE, ALKALMAZÁSA A
MINDENNAPOKBAN**

Belső konzulens: Fiser Noém

Egyetemi tanársegéd

Készítette: Szücs Tímea

GLJPU9

Gazdálkodás és Menedzsment Alapképzési szak

2025.

Tartalom

1.	Bevezetés.....	4
2.	Szakirodalmi áttekintés	5
2.1.	A stratégia fogalmának történeti gyökerei és fejlődése	5
2.2.	A stratégia meghatározása különböző szerzőknél	5
2.3.	A stratégiai tervezés és menedzsment elméletei.....	7
2.4.	A stratégiai elemzés	10
2.4.1.	Makrokörnyezet elemzése	10
2.4.2.	Mikrokörnyezet elemzés	11
2.4.2.1.	Iparági hajtóerők	11
2.4.2.2.	Kulcsfontosságú sikertényezők.....	12
2.4.2.3.	Iparági versenyt meghatározó tényezők	12
2.4.2.4.	Versenytárs elemzés.....	14
2.4.3.	Vállalati diagnosztika	16
2.4.3.1.	BCG-mátrix.....	16
2.4.3.2.	GE Mckinsey mátrix	17
2.4.3.3.	Shell-mátrix.....	18
2.4.3.4.	SWOT-elemzés.....	20
3.	A CO-OP Star bemutatása	22
3.1.	A vállalat története és fejlődése.....	22
3.2.	Szervezeti felépítés és működés	23
4.	Alkalmazott módszertanok gyakorlati alkalmazása	25
4.1.	CO-OP Star Zrt. stratégiai elemzése	25
4.1.1.	A vállalat missziója, víziója és értékei.....	25
4.1.2.	Üzleti tevékenységek középpontjai	25
4.2.	PEST(EL)-elemzés.....	26
4.2.1.	Politikai tényezők	26
4.2.2.	Gazdasági tényezők	27
4.2.3.	Társadalmi tényezők.....	27
4.2.4.	Technológiai tényezők.....	28
4.2.5.	Környezeti tényezők	28
4.2.6.	Jogi tényezők	28
4.3.	Porter féle öttényezős modell a CO-OP Star Zrt. esetében.....	30
4.3.1.	Új belépők fenyegetése	30
4.3.2.	Helyettesítő termékek fenyegetése	30

4.3.3.	Vásárlók alkupozíciója	31
4.3.4.	Beszállítók alkuereje.....	31
4.3.5.	Versenytársak és versenyhelyzet	31
4.4.	Versenytárselemzés	32
4.5.	VRIO elemzés.....	33
4.6.	BCG-mátrix	34
4.6.1.	Sztárok.....	34
4.6.2.	Fejős tehének	34
4.6.3.	Kérdőjelek.....	35
4.6.4.	Döglött kutyák	35
4.6.5.	Javasolt stratégiai akciók.....	35
4.7.	SWOT-elemzés.....	36
4.7.1.	Erősségek.....	37
4.7.2.	Gyengeségek	37
4.7.3.	Lehetőségek.....	37
4.7.4.	Veszélyek	38
5.	Következtetések és javaslatok.....	39
5.1.	A kutatás és elemzés főbb megállapításai.....	39
5.2.	Stratégiai javaslatok a CO-OP Star Zrt. számára.....	40
6.	Összefoglalás	42
7.	Irodalomjegyzék	43
8.	Ábrák, táblázatok jegyzéke.....	45

1. Bevezetés

A kereskedelem kialakulása egészen az ókorig vezethető vissza, amikor az emberek először kezdtek árukat cserélni egymással. A történelem során a kereskedelem formája, módszerei és szerveződése folyamatosan változtak, azonban alapvető szerepe, az áruk és szolgáltatások eljuttatása a fogyasztókhöz mindvégig változatlan maradt. A technológiai fejlődés, a munkamegosztás és a tömegtermelés elterjedése jelentősen megnövelte az előállított termékek mennyiségét, amely megkövetelte a kereskedelmi hálózatok kiépítését és a kereskedelmi folyamatok professzionális szervezését.

Az 1989-ben történt rendszerváltás után, szocialista társadalmi, gazdasági rendszer megszűnését követően az ország nyitott külföld felé, ebből adódóan a kereskedelem volt az a gazdasági ág, ahol a multinacionális áruházláncok megjelenése okozta a legnagyobb változást. Ez az alapvető változás ösztönözte a hazai kereskedők gyors fejlődését a termékkínálatban, szolgáltatásokban, mind gazdasági-társadalmi szerepvállalásban és minden olyan kereskedelmi területen, amely elősegíti a versenyhelyzet megtartását és növelését. Ez a hatás egyértelműen pozitív irányba mozdította a versenyhelyzetet. Ezek mellett fontos kiemelni azt a fontos heterogenitást, amely ellenére a magyarországi kiskereskedelmen belül a 100%-ban magyar tulajdonú cégek meg tudták tartani a versenyképességüket. (Szücs, 2023)

Szakmai gyakorlatom során közvetlenül is betekintést nyerhettem a CO-OP Star Zrt. több területre is, ezáltal a látott információk alapján tudtam elkészíteni szakdolgozatomat.

Szakdolgozatom témájaként a CO-OP Star Zrt. szervezeti stratégiájának, működésének és mindennapi alkalmazásának vizsgálatát választottam. Választásomat több ok is indokolja.

Egyrészt a vállalat meghatározó szerepet tölt be a hazai élelmiszer-kiskereskedelemben, különösen a vidéki kistérségekben, másrészt érdekesnek tartottam annak feltárását, hogy egy ilyen szervezet milyen eszközökkel alkalmazkodik a gyorsan változó piaci és gazdasági környezethez.

Dolgozatom során bemutatom a CO-OP Star Zrt. helyét és szerepét a CO-OP Hungary hálózatán belül, valamint elemzem a vállalat stratégiáját és működését különböző szervezet és környezeti modellek segítségével (Porter-féle öttényezős modell, SWOT-elemzés, PEST-analízis, BCG-mátrix). Ezekon keresztül keresem a választ arra, hogy a vállalat hogyan képes megtartani versenyképességét és fenntarthatóságát egy erőteljesen versengő piacon.

2. Szakirodalmi áttekintés

2.1.A stratégia fogalmának történeti gyökerei és fejlődése

A stratégia fogalma eredetileg katonai gyökerekből származik, ahol a hadvezérek hosszú távú terveket dolgoztak ki a győzelem elérése érdekében. Az ókori görög *strategos* szó jelentése hadvezér volt, és a kifejezés a katonai műveletek irányítását jelentette. Sun Tzu klasszikus műve, A háború művészete már i.e. 500 körül is olyan alapelveket fogalmazott meg, amelyek máig alkalmazhatóak a gazdasági versenyhelyzetekben: a környezet megismerésének fontossága, az erőforrások hatékony beosztása, valamint a gyengeségek kihasználása (Tőkei, 1995).

A XX. század közepétől a stratégia fogalma áttevődött a gazdasági szférába, különösen a második világháborút követő gazdasági fellendülés időszakában. A nagyvállalatok vezetői számára egyre nyilvánvalóbbá vált, hogy a hosszú távú siker érdekében tudatosan kell tervezni, koordinálni és a versenytársakhoz képest pozicionálni a vállalatot. Ez vezette a stratégiai menedzsment, mint külön tudományterület megszületéséhez (Chikán, 2020).

A stratégia fogalmának átvétele a katonai területről a gazdaságba nem pusztán nyelvi kölcsönzés volt, hanem szemléletbeli változást is hozott. A vállalatok is „csatákat” vívnak a piacokon, ahol a versenytársak lépéseire reagálni kell, és ahol a győzelem nem egyszeri, hanem folyamatos teljesítményt kíván.

2.2.A stratégia meghatározása különböző szerzőknél

A stratégia tudományos definíciója sokféleképpen értelmezhető, és a különböző szerzők eltérő hangsúlyokat helyeztek a meghatározásokban.

- Alfred Chandler (1962) a stratégiát úgy határozta meg, mint „a vállalat hosszú távú céljainak meghatározása, és azokhoz szükséges cselekvési irányok, valamint az erőforrások allokációjának kijelölése” (Chandler, 1962) Chandler kiemelte a hosszú távú szemléletet és az erőforrás- allokációt, amely a vállalat működésének alapját képezi.

- Igor Ansoff (1965) szerint a stratégia olyan szabályok és irányelvek összessége, amelyek a vállalat döntéseit a piaci környezethez igazítják. Az Ansoff-mátrix révén vált híressé, amely a növekedési stratégiák négy típusát különbözteti meg, piaci penetráció, piaci fejlesztés, termékfejlesztés és diverzifikáció (Ansoff, 1965).
- Henry Mintzberg (1994) kritikusan viszonyult a stratégiai tervezéshez, és hangsúlyozta, hogy a stratégia nem csupán előre megtervezett cselekvések sorozata, hanem gyakran emergens, vagyis a gyakorlatban, a környezeti hatások és a vezetői döntések interakciói során alakul ki. Mintzberg öt különböző definíciót adott a stratégiára („öt P a stratégiában”: plan, ploy, pattern, position, perspective), amelyek a stratégia sokdimenziós természetét tükrözik (Mintzberg, 1994).
- Michael Porter (1980, 1985) a versenystratégia meghatározásában vált meghatározóvá. Porter szerint a stratégia lényege a versenyelőny megteremtése és fenntartása, amely két alapvető módon érhető el: költségvetés vagy differenciálás útján. Ezen túl bevezette az „öt erő” modelljét, amely a versenykörnyezet elemzésének egyik legfontosabb eszköze (Porter, 2008).

A fenti meghatározásokból látható, hogy a stratégia fogalma folyamatosan fejlődött. Míg Chandler és Ansoff inkább a tervezés és a célok kijelölése felől közelítettek, addig Mintzberg a rugalmasságot és a környezeti alkalmazkodást hangsúlyozta. Porter és követői a versenyelőny megszerzését tekintették kulcstényezőnek, míg a modern erőforrás-alapú nézőpont a belső képességeket emelte ki.

A magyar szakirodalomban Chikán Attila (2008) a stratégiát úgy határozta meg, mint „a vállalat hosszú távú cselekvési irányának kijelölése, amely a külső környezet és a belső erőforrások összhangjára épül”.

Összességében elmondható, hogy a stratégia definíciói eltérnek, de mindegyikben közös a hosszú távú irányvonal, a környezethez való alkalmazkodás és az erőforrások tudatos kezelése.

2.3.A stratégiai tervezés és menedzsment elméletei

A stratégiai gondolkodás fejlődésével párhuzamosan alakult ki a stratégiai tervezés és a stratégiai menedzsment fogalma. Bár a két kifejezést gyakran szinonimaként használják, a szakirodalom világosan megkülönbözteti őket.

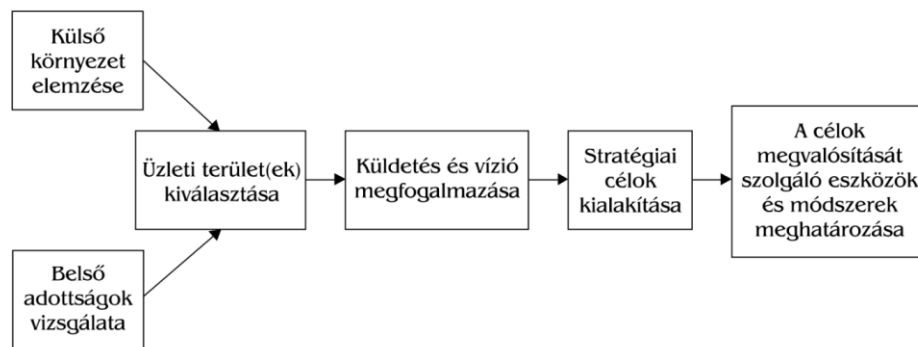
A stratégiai tervezés elsősorban a hosszú távú célok és irányvonalak előzetes meghatározását jelenti. Ez egy viszonylag statikus dokumentumkészítési folyamat, amelynek célja, hogy a vezetők világos képet kapjanak arról, hová szeretnének eljutni, és milyen eszközökkel érhetik el céljaikat

A stratégiai tervezés a hatvanas-hetvenes években került a vállalatvezetés középpontjába. Ekkoriban a menedzsmenttudományok azzal a feltételezéssel éltek, hogy a jövő viszonylag jól előre jelezhető, és a részletes tervek biztosíthatják a szervezetek hossz távú sikerét (Ansoff, 1965).

A nyolcvanas évektől kezdve azonban a globális verseny erősödése, a technológiai fejlődés gyorsulása és a piacok kiszámíthatatlansága miatt a stratégiai tervezés kritikát kapott. Mintzberg (1994) például azt hangsúlyozta, hogy a stratégia nem egy merev terv, hanem sokkal inkább egy tanulási folyamat, amely a tapasztalatokon és a környezet visszajelzésein alapul.

1. ábra: A stratégiaalkotás modellje

(Forrás: (Balaton & Tari, 2014).



Amint az ábra is jól szemlélteti, hogy a vállalat stratégiai vezetése külső és belső környezeti adottságok elemzése alapján hoz döntést arról, hogy üzleti területeken szeretne a későbbiekben működni. Ez alapján határozza meg a vállalat küldetését, vízióját, stratégiai céljait, illetve a meghatározott célokat milyen módszerekkel és eszközökkel szeretné véghez vinni.

A stratégiai menedzsment fogalma a tervezéstől való elmozdulást jelenti. Míg a stratégiai tervezés inkább a dokumentumok és terveket helyezte előtérbe, a stratégiai menedzsment a folyamatokra, a végrehajtásra és az alkalmazkodásra helyezte a hangsúlyt. Ennek három fő szakasza különíthető el:

- Stratégiaalkotás – külső és belső környezet elemzése, célok meghatározása.
- Stratégia megvalósítása – erőforrások allokálása, szervezeti struktúrák kialakítása.
- Stratégia értékelése és kontrollja – visszacsatolás, korrekció.

Chikán Attila (2008) a stratégiai menedzsmentet a vállalatgazdaságtan szerves részeként tárgyalja, ahol a vállalat a külső és belső tényezők összhangjának biztosításával tud tartós versenyelőnyt elérni (Chikán, 2020).

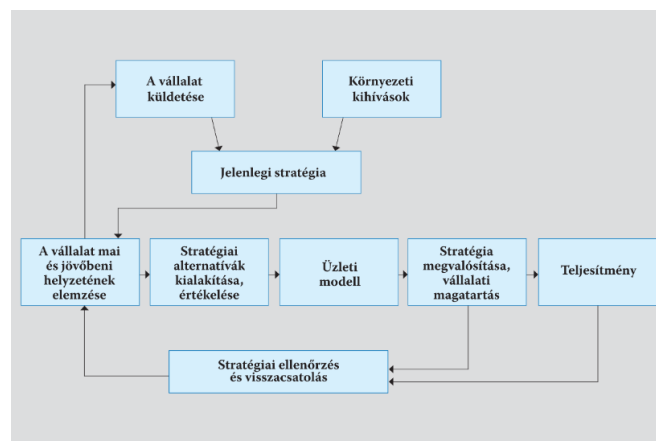
A szakirodalom többféle modellben írja le a stratégiai menedzsment folyamatát, de a legtöbb három alapvető fázist különít el

- **Stratégiai elemzés** – a külső környezet (makro- és iparági tényezők) és a belső adottságok (erőforrások, képességek) feltárása.
- **Stratégiai tervezés és választás** – a lehetséges alternatívák kidolgozása és a legmegfelelőbb stratégia kiválasztása.
- **Megvalósítás és ellenőrzés** – a stratégia bevezetése, az erőforrások allokációja, valamint az eredmények folyamatos mérése és értékelése (Blahó András, 2016).

Ez a ciklikus folyamat biztosítja, hogy a vállalat ne csupán előre meghatározott terv alapján működjön, hanem képes legyen folyamatosan reagálni a környezeti változásokra.

2. ábra A stratégiai menedzsment folyamatábrája

(Forrás: (Chikán, 2020)



A stratégiai menedzsment fejlődésében két fő irányzat különíthető el:

- Klasszikus, tervező iskola – hangsúly a racionalitáson, előrejelzésen, tudatos tervezésen.
- Emergens, tanuló iskola – hangsúly a rugalmasságon, kísérletezésen, tapasztalatokból való tanuláson.

A modern szemlélet egyre inkább a kettő kombinációját alkalmazza: a tudatos tervezés mellett nyitott a környezet változásaira és a stratégia folyamatos alakítására.

A stratégiai menedzsmentben három szintet különböztet meg a szakirodalom: (Chikán, 2020)

- **Vállalati szintű stratégia (corporate strategy):** az egész vállalat jövőképeinek és céljainak meghatározása. Ide tartozik például a diverzifikációról, akvizíciókról, új piacokra lépésről szóló döntés.
- **Üzletági szintű stratégia (business strategy):** egy adott üzletág vagy piac versenysztratégiája, amely Porter (1980) szerint lehet költségvetés, differenciálás vagy fókuszált stratégia.
- **Funkcionális szintű stratégia (functional strategy):** az egyes funkcionális területek – például marketing, pénzügy, HR, logisztika – stratégiája, amely a felsőbb szintekhez illeszkedve valósítja meg a kitűzött célokat.

E három szint összehangolása kulcsfontosságú, hiszen a vállalati siker nem csupán a felső vezetés döntésein múlik, hanem azon is, hogy a funkcionális területek mennyire tudják megvalósítani a kijelölt irányt.

A XXI. század vállalatai olyan környezetben működnek, amelyet gyakran VUCA-világként írnak le: volatilis, bizonytalan (uncertain), komplex és kétértelmű (ambiguous). Ez arra kényszeríti a menedzsereket, hogy a stratégiai tervezést sokkal inkább folyamatos, adaptív folyamatként kezeljék (Nathan Bennett, 2014).

Emellett a globalizáció, a digitalizáció, az ellátási láncok átalakulása és a fenntarthatósági szempontok integrálása mind új dimenziót adnak a stratégiai menedzsment számára. A fenntarthatóság például már nem csupán kiegészítő szempont, hanem a hosszú távú versenyképesség alapfeltétele (Hart Stuart, 1999).

2.4.A stratégiai elemzés

A stratégiai menedzsment elmélete nemcsak a stratégia meghatározásáról szól, hanem arról is, hogy milyen módszerekkel lehet a környezetet és a vállalat belső erőforrásait elemezni. Ezek az eszközök segítenek abban, hogy a vállalat pontos képet kapjon lehetőségeiről, veszélyeiről, erősségeiről és gyengeségeiről. Stratégia elemzés során megkülönböztetünk mikro, illetve makrokörnyezeti elemzést.

2.4.1. Makrokörnyezet elemzése

„A PEST (Political, Economic, Social, Technological) elemzés a makrokörnyezet tényezőit vizsgálja. Későbbi változataiban kiegészült az „E” (Environmental) és „L” (Legal) dimenziókkal (PESTEL).” (Yüksel, 2012).

A PEST analízis során tehát a politikai, gazdasági, társadalmi és technológiai tényezők helyzetét, várható irányát, /viselkedését/ illetve a vállalkozásunk szempontjából kiemelkedően fontos részleteit vizsgáljuk, és rendszerezzük.

3. ábra: PEST(EL)-elemzés részei

(Forrás: (Ádám, 2025))



Politikai elemek:

- Itt nemcsak kimondottan a kormányzat helyzetére vagy a parlament működésére kell gondolni. Ide tartozik például a környezetvédelmi törekvések, adótervek, bérek alakulása. Ezek mind-mind hatással vannak az üzleti gyakorlatra.

Gazdasági elemek:

- Ide tartozik a GDP, GNP iránya, infláció mértéke, hitelkínálatok, tőke mozgások, fejlesztések, munkanélküliség mértéke, életszínvonal alakulása.

Társadalmi elemek:

- Ezen a területen a kutatások széles körében vannak olyan pontok, amelyek segítségével számszerű adatokat gyűjthetünk, például a demográfiai trendeket. Vannak azonban számszerűen nem mérhető pontok is, mint például a vallási meggyőződés vagy a környezettudatosság hatása. Ezenkívül a migrációs szint, az iskolai végzettség, az életmód, a fogyasztási szokások, a közösség egészsége stb. változásai mind társadalmi és kulturális szempontok. Ezek nagyon eltérőek régióként, városokként, sőt nagyobb városokként és kerületként is.

Technológiai elemek:

- Ide tartoznak az új technológiák bevezetése, vagy éppen a régi lecserélése, a fejlesztési támogatások, valamint a kutatás-fejlesztés kiadási szintek.

2.4.2. Mikrokörnyezet elemzés

A mikrokörnyezeti tényezők közé soroljuk a beszállítókat, versenytársakat, a fogyasztókat. A vállalat folyamatos interakciókban áll ezekkel a tényezőkkel mindennapos tevékenységük során. Ezek a tényezők mind hatással vannak a vállalat további működésére, ugyanakkor ezt tudja képes befolyásolni maga a vállalat.

2.4.2.1. Iparági hajtóerők

Olyan külső illetve belső tényezőket sorolunk ide, amelyek befolyásolják az adott vállalat vagy iparág növekedését, működését. Külső hajtóerők közé soroljuk a társadalmi elvárásokat, például, hogy a helyi közösségeknek, érdekvédelmi szervezetnek milyen elvárásai vannak felénk. Fontos külső hajtóerő a szabályozási környezet, azaz a különböző jogszabályok,

politikai döntések és előírások miképpen határozzák meg a működés keretét. Fontos megemlíteni a globális és helyi környezeti kockázatokat, hiszen ezek is jelentős külső hajtóerők. Utolsó sorban pedig ne feledkezzünk meg a technológiai változásokról sem, hiszen a technológiai fejlődés új lehetőséget jelenthet, vagy a meglévőt teheti elavulttá.

2.4.2.2. *Kulcsfontosságú sikertényezők*

A sikertényezők olyan körülmények, jellemzők, befolyásoló tényezők, „*amelyek közvetlenül vagy közvetve elősegítik a sikeresség valamely kritérium szerinti alakulását, vagyis a sikertényezők a sikeresség létrejöttének független változói*” (Görög, 2003).

A siker tartalma és tényezői folyamatosan fejlődnek, a vállalati célok, a környezeti elvárások és a kapcsolódó kutatási koncepciók függvényében. Bár a tanulmányok némileg eltérő megközelítéseket alkalmaznak a sikertényezők meghatározására, vannak visszatérő elemek. Ilyenek például a vezetés, a külső környezet megértése, valamint a rendelkezésre álló erőforrások mennyisége és minősége. Jelen esetben, ha a kereskedelmi szférára gondolunk, akkor fontos sikertényező lehet a széles, megbízható beszállítói hálózat, közösségi beágyazottság és helyi márkahűség, folyamatos raktárkészlet biztosítása, logisztikai hatékonyság, illetve a digitális és marketing jelenlét fejlesztése.

2.4.2.3. *Iparági versenyt meghatározó tényezők*

Michael Porter (1980) az iparági versenyt öt erő segítségével írta le:

- Az iparági versenytársak közötti rivalizálás,
- Az új belépők fenyegetése,
- A helyettesítő termékek fenyegetése,
- A vevők alkupozíciója,
- A szállítók alkupozíciója (Porter, 2008).

Az elemzéssel választ kapunk arra, hogy mennyire jövedelmező a teljes iparág.

Az iparági versenyt öt tényező határozza meg:

1. Új belépők fenyegetése
2. A helyettesítő termékek fenyegetése
3. A vásárlók alkupozíciója
4. A szállítók alkuereje
5. A versenytársak, illetve a velük folytatott verseny

4. ábra: Porter 5 tényezős modellje

(Forrás: (Ádám, 2025))



Új belépők fenyegetése:

- Egy magas hozammal kecsegtető piacra egyértelműen sokan szeretnének belépni, ami sok új belépőt jelent. Azonban minél több az új belépő, annál kisebb lesz a piac jövedelmezősége, hiszen a fogyasztókért való verseny megnő.
- Ez miatt számos negatív vonzattal kell számolnunk. Ilyen például a piaci részesedés csökkenése, árak mérséklődése, vagy a költségek növekedése.
- Ezek elkerülése érdekében belépési korlátokat vezetnek be az új belépők számára. Ilyen belépési korlát például az átállási költségek, tőkeigényesség a belépéshez, márkahűség, vagy a termékek megkülönböztethetősége.

Helyettesítő termékek fenyegetése:

- Minél több helyettesítő termék vagy szolgáltatás érhető el a piacon, annál hajlandóbbak a vásárlók arra, hogy új alternatívákat próbáljanak ki jelenlegi termékeikhez vagy szolgáltatásaikhoz.
- Általában nem ugyanazt a terméket veszik meg a versenytárustól, hanem egy másikat próbálnak ki.

A vásárlók alkupozíciója:

- Megmutatja, hogy a vásárlók mekkora hatással vannak egy-egy vállalati döntés meghozatalára. Például, hogy van-e arra befolyásuk mennyivel csökkenteni egy cég egy termék árát.
- A vásárlók alkupozíciója több szemponttól is függ. Ilyen például a vevők informáltsága, vevői érzékenysége, megvásárolt termék mennyisége.

Beszállítók alkuereje:

- Minden vállalat, ami terméket állít elő rendelkezik beszállítókkal, akik segítségével zavartalanul működhet a gyártás.
- Itt is, mint mindenhol máshol számos tényezőt kell figyelembe venni. Ilyen tényező például a szállítók koncentrálttsága, a beszállítók közötti verseny, vagy a beszállítók helyettesítési költségeinek aránya a vállalat költségeihez képest.

Versenytársak és versenyhelyzet:

- A verseny intenzitása meghatározza az iparág versenyképességét. Minél jövedelmezőbb a piac, annál több versenytársat kell legyőznünk.
- A verseny intenzitására számos tényező lehet hatással. Ilyen tényező például a kilépési korlátok, a reklámköltség mértéke, versenytársak száma.

A modell segítségével megérthető, hogy egy iparágban milyen nyomások hatnak a vállalatra, és milyen tényezők határozzák meg a jövedelmezőséget. Bár a modell máig meghatározó, kritika érte a gyorsan változó iparágakban való korlátozott alkalmazhatósága miatt.

2.4.2.4. Versenytárs elemzés

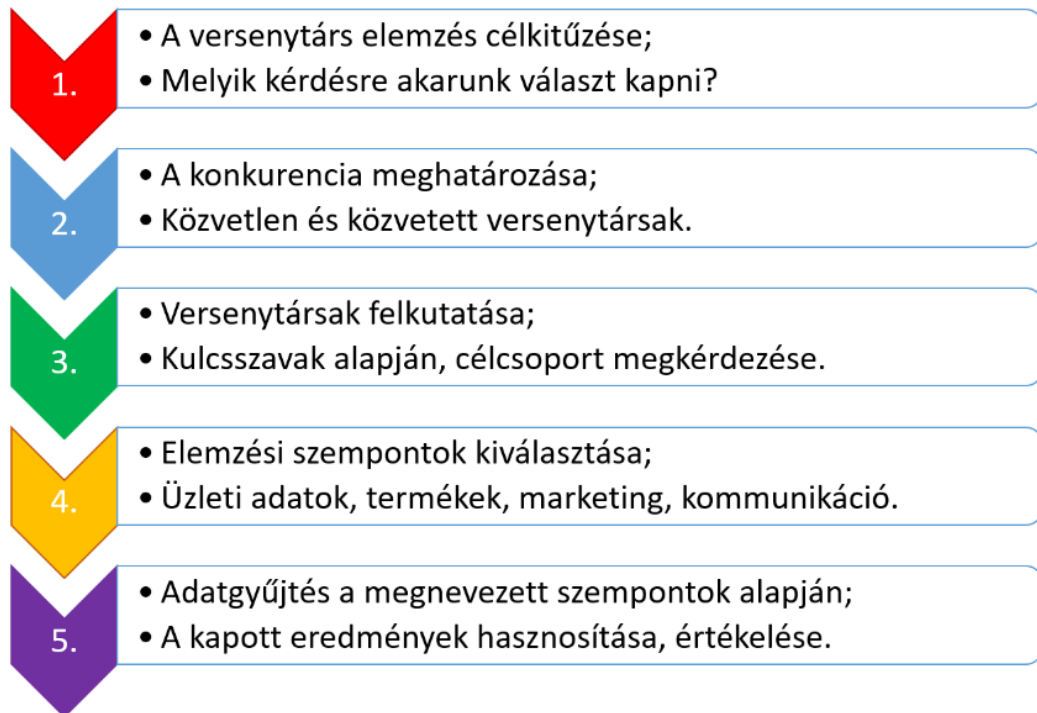
A versenytárs elemzés egy olyan üzleti folyamat, amelynek során egy vállalat kielemezi, megvizsgálja, illetve adatokat szerez a piacon lévő versenytársairól, mindezt annak érdekében, hogy megtudja azok erősségeit vagy éppen gyengeségeit. Ezen információk tudatában megtudhatjuk, hogyan lehet versenyelőnyhöz jutni, illetve a későbbiekben mindezt fenntartani. Ennek az elemzésnek számos előnye létezik. Például az elemzés által sikerülhet olyan piaci réseket, illetve lehetőségeket azonosítani, amiket esetleg a versenytársak még nem használtak ki. segítségével könnyebben el tudjuk dönteni, milyen erőforrásokat lenne érdemes az adott területen csoportosítani. Valamint, ha már van tudomásunk versenytársaink stratégiájáról, illetve tevékenységéről, akkor ez segíthet minimalizálni a lehetséges kockázatokat, ami a későbbiekben érintheti az adott vállalatot.

Mint minden elemzés ez is minden egyes iparágban eltérő. Azonban van néhány aspektus, amit mindenképpen érdemes megvizsgálni. Az egyik ilyen fontos vizsgálati terület a befektetések és támogatások, azaz milyen fajta befektetések érkeznek a versenytárs településekre, valamint milyen állami vagy önkormányzati támogatások állnak rendelkezésre. További fontos vizsgálati terület a marketing és branding, azaz a versenytárs városok hogyan pozícionálják

magukat, és milyen marketing eszközzel növelik vonzerejüket. Valamint a mai fejlődő világban elengedhetetlen a technológiai fejlődés vizsgálata. Meg kell nézni, hogy versenytársunkat milyen kutatási és fejlesztési tevékenységek jellemzik, illetve milyen technológiai innovációk.

5. ábra: Versenytárs elemzés lépései

(Forrás: (Dávid, dátum nélk.)



2.4.3. Vállalati diagnosztika

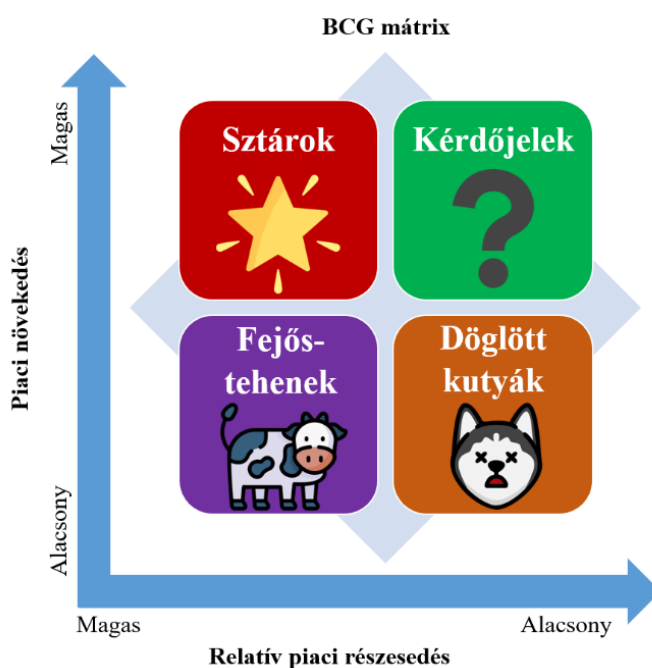
A vállalati diagnosztika egy olyan folyamat, amelynek célja a vállalat belső működésének, gyengeségeinek és erősségeinek elemzése, ezzel beazonosítják a hatékonyságot gátló tényezőket, valamint fejlesztési lehetőségeket. Ilyen elemzési módszer lehet például egy interjú, kérdőív és megfigyelések. Átfogó képet kapunk a szervezet működéséről, amely hozzájárul a hatékonyabb döntéshozatalhoz. 4 különböző diagnosztikai módszert különböztetünk meg. Ilyen módszer a BCG-mátrix, GE Mckinsey mátrix, Shell mátrix valamint a SWOT elemzés.

2.4.3.1. BCG-mátrix

A Boston Consulting Group által kidolgozott portfólió-elemzési eszköz a termékeket/piaci egységeket a piaci növekedési ütem és a relatív piaci részesedés alapján helyezi el. Négy kategóriát különböztet meg: „sztárok”, „kérdőjelek”, „fejőstehenek” és „döglött kutyák” (Henderson, 1979).

6. ábra: BCG-mátrix

(Forrás: (Ádám, 2025))



Kérdőjelek:

- Ebbe a kategóriába azok a termékek sorolhatók, amelyek még újak, tehát piaci részesedésük alacsony. Azonban magas piaci növekedési lehetőséggel bírnak.
- Az elemzés során kiderülhet, hogy ezen termékekből lehetnek-e sztárok, azaz érdemes rájuk beruházni, vagy ki kell vonni a forgalomból.

Sztárok:

- Ezen kategóriába tartozó termékeket magas piaci növekedés és magas piaci részesedés jellemzi.
- Mivel ezek a termékek iránt nagy a kereslet érdemes őket fejleszteni és támogatni termelésüket.

Fejőstehenek:

- Ezeket a termékeket alacsony piaci növekedés jellemzi, azonban piaci részesedésük nagy.
- Céljuk, hogy az adott piaci pozíciót megtartsák lehetőleg minél hosszabb időre.

Döglött kutyák:

- A döglött kutyák a vállalat legrosszabban teljesítő termékei és szolgáltatásai. Ezeket a termékeket alacsony piaci növekedés, illetve szintén alacsony piaci részesedés jellemzi.
- Ezeket a termékeket/szolgáltatásokat ideális kivonni a piacról, amennyiben ezzel a lépéssel versenytársunkat nem juttatjuk előnyös pozícióba.

Előnye, hogy igen nagy segítséget nyújt a termékfejlesztés stratégiájának megalapozásához, valamint egyszerű felépíteni.

Hátránya, hogy csak a piaci részesedés és a piaci növekedés alapján történik a piac elemzése.

2.4.3.2. GE Mckinsey mátrix

A McKinsey-mátrix egy analitikai eszköz, amely a különböző piacok relatív vonzerejének felmérésére szolgál egy optimális üzleti portfólió kialakítása érdekében.

A McKinsey-mátrix stratégiai útmutatóként szolgál egy termék vagy szolgáltatás adott piacon elfoglalt helyzetének felméréséhez, és annak meghatározásához, hogy a versenyfeltételek és más releváns változók figyelembevételével előnyösebb-e a piacon maradni, a növekedésbe befektetni vagy kilépni. A GE-McKinsey mátrix kilenc cellája a piaci vonzerő (függőleges tengely) és a vállalati versenyképesség (vízszintes tengely)

metszéspontjában helyezkedik el. Mindkét tengely három szintre oszlik: magas, közepes és alacsony.

7. ábra: GE-McKynsey Mátrix

(Forrás: (Marosán, 2001))

Verseny pozíció	Erős	Vizsgálni	Kihasztnálni	Befektetni
	Közepes	Betakarítani	Vizsgálni	Növekedni
	Gyenge	Kiszállni	Betakarítani	Vizsgálni
		Alacsony	Közepes	Magas
		Piaci vonzerő		

2.4.3.3. Shell-mátrix

Shell mátrix (jövedelmezőség-versenypozíció), ezt a portfólió technikát a Shell International fejlesztette ki 1975-ben, és az úgynevezett „kontrollpolitikai” mátrixot használja analitikai eszközként. A technika két dimenziója egy piaci szegmens jövedelmezősége (a módszer megalkotói az „ágazat” kifejezést használták) és egy adott vállalat versenypozíciója az adott szegmensben belül. A Shell a mátrixot a kis- és középvállalkozások (SBU-k) pozicionálására használta. A szegmensjövedelmezőség meghatározásakor, figyelembe véve a piac és az ágazat hosszú távú növekedési potenciálját, figyelembe vették a piaci minőséget befolyásoló tényezőket, amelyeket tovább finomítottak a versenyhelyzet és a kormányzati beavatkozás, mint a bevételeket befolyásoló tényezők elemzésével. A versenyhelyzet dimenziója („relatív versenyerő”) magában foglalja az abszolút és relatív versenypozíciót, a potenciált, a kutatás-fejlesztés és a technológia állapotát, a versenyelőnyök figyelembevételét stb., amelyek SWOT-analízis módszerekkel könnyen vizsgálhatók. A mátrix három mezőből áll. A mátrix minden mezője a megfelelő ajánlott stratégiátípusokat is jelzi.

8. ábra Shell mátrix

(Forrás: (Olach, 1996))

7. ábra

**A Shell-mátrix
A JÖVEDELMEZŐSÉG KILÁTÁSAI**

		Gyenge	Átlagos	Kedvező
A VERSENY HELYZETE	Erős	Nyereség-orientáció	Piacvezetés Növekedés	Piacvezetés
	Átlagos	Fokozatos visszavonás	Növekedés Megőrzés	Az erőfeszítések fokozása
	Gyenge	Kivonulás	Megőrzés Fokozatos visszavonás	A kockázat figyelembevételével döntés

2.4.3.4. SWOT-elemzés

A SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) az egyik legismertebb stratégiai elemző eszköz. A modell célja, hogy a vállalat belső tényezőit (erősségek, gyengeségek) összevesse a külső környezet jellemzőivel (lehetőségek, veszélyek) (Humprey, 2005).

A SWOT név az elemzésben vizsgált négy terület kezdőbetűiből áll:

1. Strengths – erősségek
2. Weaknesses – gyengeségek
3. Opportunities – lehetőségek
4. Threats – veszélyek

(A magyar zsargonban a GyELV elemzés kifejezés is használatos; lásd a magyar szavak kezdőbetűit).

A SWOT elemzésben ez a négy terület két külön kategóriába sorolható:

3. Belső tényezők – befolyásolni tudjuk őket. Ide tartoznak az erősségek (S) és a gyengeségek (W).
4. Külső tényezők – nem tudjuk közvetlenül befolyásolni őket, mert kívül esnek rajtunk. Ide tartoznak a lehetőségek (O) és a fenyegetések (T).

Előnye az egyszerűség, hátránya viszont, hogy gyakran túl általános megállapításokra vezet. A SWOT elemzés akkor válik hasznossá, ha más eszközökkel (pl. PEST, Porter-modell) együtt alkalmazzák.

9. ábra: SWOT-elemzés

(Forrás: (Hires, 2024))

	Hasznos	Veszélyes
Belső eredetű	Erősségek (Strengths)	Gyengeségek (Weaknesses)
Külső eredetű	Lehetőségek (Opportunities)	Veszélyek (Threats)

Erősségek:

A vállalkozás vagy az azon belüli projekt erősségeink megkeresésében számos kérdés segíthet:

- Mit csinálunk jobban, mint a konkurencia?
- Miért szeret minket a célközönség?
- Mink van, ami másoknak nincs?

Gyengeségek:

Ide soroljuk azokat a negatív tényezőket, amik gyengítik az erősségeinket. Ezeket érdemes folyamatosan monitorozni.

- Vannak belső működési problémák?
- Leterheltek a munkatársak?
- Tőkehiány

Mivel ezek belső tényezők, ezeken tudunk és kell is javítani.

Lehetőségek:

Olyan külső tényezők, amelyek hosszútávon hozzájárulhatnak a vállalat sikerességéhez.

- Lehet piaci növekedésre számítani az adott iparágban?
- Lehet-e valamilyen előnyünk a legújabb fejlesztésekkel?

Veszélyek:

Szintén külső tényezők, amire nincsen befolyásunk.

- Növekvő, erősödő konkurencia
- Vásárlói magatartás változása
- Beszállítói kapacitás csökkenése
- Politikai, gazdasági viszonyok változása

Bármi, ami veszélyezteti, vagy negatívan hat a vállalatra ide tartozik.

3. A CO-OP Star bemutatása

A CO-OP Star Zrt. Magyarország egyik meghatározó élelmiszer-kiskereskedelmi vállalata, amely a hazai tulajdonú CO-OP Hungary csoport részeként működik. A társaság székhelye Jászberényben található (5100 Jászberény, Ady Endre utca 22.), és több mint két évtizede, 1999 óta látja el a lakosságot mindennapi fogyasztási cikkekkel. Fő tevékenysége az élelmiszer jellegű vegyes kiskereskedelem (TEÁOR 4711), amely a CO-OP bolthálózaton belül a legszélesebb társadalmi rétegeket szolgálja ki. (Cégtár, 2024)

A vállalat alapítását követően gyors fejlődésen ment keresztül, és a 2000-es évek elejére a CO-OP csoport egyik legerősebb regionális tagjává vált. A CO-OP Star Zrt. Jász-Nagykun-Szolnok vármegye, Heves és Pest megye meghatározó kiskereskedelmi szereplőjeként számos településen üzemeltet üzleteket, elsősorban vidéki, kis- és középnyagyságú városokban. Ezzel fontos szerepet tölt be a vidéki ellátásbiztonság fenntartásában, ami a CO-OP csoport egyik alapértéke is. (Co-op, 2024)

3.1. A vállalat története és fejlődése

A CO-OP Star Zrt. megalakulása a magyar élelmiszer-kiskereskedelem átalakulásának időszakára tehető. Az 1990-es évek végén a gazdasági liberalizáció következtében a nemzetközi láncok (Tesco, Lidl, Spar, Penny Market) gyorsan teret nyertek a piacon, ami komoly kihívást jelentett a korábbi szövetkezeti üzleteknek. Ezzel párhuzamosan jött létre a CO-OP Hungary Zrt. amely ernyőszervezetként egyesítette a hazai, jellemzően vidéki kisboltokat, hogy méretgazdaságosságot és közös márkasztratégiát biztosítson számukra.

A CO-OP Star Zrt. ebben a rendszerben jött létre 1999-ben, és rövid idő alatt a csoport egyik legeredményesebb tagjává vált. A 2000-es évek elején megkezdődött az egységes arculat és vállalati kultúra kiépítése, amelynek célja az volt, hogy a kisebb településeken működő üzletek a modern kiskereskedelmi standardokhoz közelítsenek. A boltfejlesztési programok keretében több tucat üzletet modernizáltak, valamint bevezették a „Mindig közel” és „Jó nekem” márkauzeneteket, amelyek a vásárlók lojalitását erősítették.

A 2010-es években a CO-OP Star a növekedés és konszolidáció szakaszába lépett: új üzleteket vásárolt fel, és modernizálta a meglévő egységeket. A vállalat 2020-ban például több mint 16,7%-os árbevétel-növekedést ért el, részben az új üzletek akvizíciójának köszönhetően (Világgazdaság, 2020). Ezzel párhuzamosan megerősítette pozícióját a Jászság és a Tiszántúl térségében, valamint stabil, több milliárdos árbevételt realizált évről évre.

10. ábra: A CO-OP Star fejlődése/ boltjai

(Forrás: Saját szerkesztés a CO-OP Star Zrt adatai alapján)

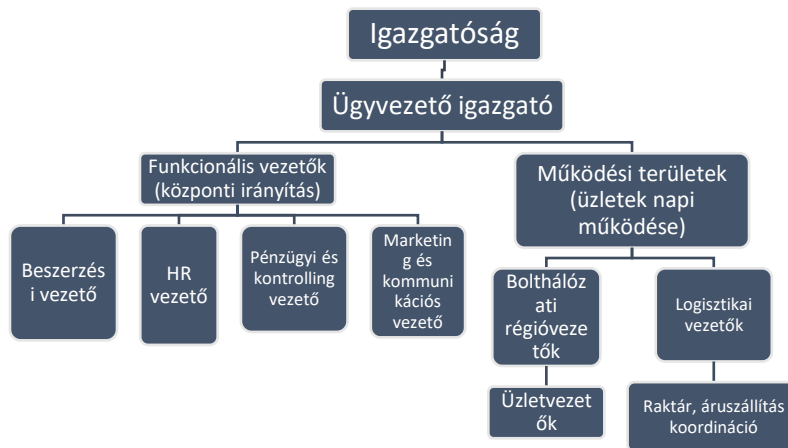


3.2. Szervezeti felépítés és működés

A CO-OP Star Zrt. zártkörűen működő részvénytársaság formában működik, amelynek irányítását egy háromtagú igazgatóság és egy felügyelőbizottság látja el. Az igazgatóság elnöke Dr. Rédei István Tibor, további tagjai között szerepel Bartus Péter Pál, Mezei János és Schreyer József. A vállalat szervezeti struktúrája funkcionális elven épül, amely jól illeszkedik a több telephelyes, decentralizált működéshez. A központi irányítás Jászberényben található, ahol pénzügyi, logisztikai, humán és marketingfunkciók koncentrálnak. Az egyes üzletek önálló operatív egységként működnek, de a központi stratégiai irányelveket (árképzés, akciók, márkauzenetek, beszállítók) egységesen követik. A vállalat nagy hangsúlyt fektet a munkavállalók képzésére, a belső kommunikációra és az etikus vállalati működésre. A CO-OP Star Zrt. emberközpontú szervezeti kultúrája a vidéki közösségekre épít, amelynek alapja a bizalom és a hosszú távú foglalkoztatás. Ennek köszönhetően a fluktuáció a kiskereskedelmi szektor átlagánál alacsonyabb, ami versenyelőnyt jelent a munkaerőpiacon.

11. ábra: CO-OP Star Zrt. szervezeti felépítése

(Forrás: (Saját szerkesztés))



Mint az ábrán is jól látható, a CO-OP Star Zrt. szervezet mátrixszerűen épül fel. Az irányítás központilag történik, azonban a további feladatok funkcióként vannak felosztva. Ilyen példa, hogy a beszerzés központosítva van, azonban az üzletek önállóak a napi feladatokban.

4. Alkalmazott módszertanok gyakorlati alkalmazása

A következő fejezetben szeretném az elméleti részben említett modelleket (Porter féle öttényezős modell, SWOT-elemzés, PEST analízis illetve BCG-mátrix) gyakorlatban levetíteni a CO-OP Star Zrt.-re.

4.1. CO-OP Star Zrt. stratégiai elemzése

Az alábbiakban a CO-OP Star Zrt missziója, víziója, valamint a stratégiai elemzése kerül bemutatásra.

4.1.1. A vállalat missziója, víziója és értékei

A CO-OP Star Zrt. a magyar élelmiszer-kiskereskedelem egyik meghatározó szereplője, amely a CO-OP Hungary Zrt. hálózatának tagjaként elsősorban a vidéki közösségek ellátására és támogatására fókuszál.

A vállalat misszióját a következőképpen lehetne megfogalmazni: „Megbízható, minőségi, élelmiszert és mindennapi fogyasztási cikket biztosítani a magyar fogyasztók számára, miközben támogatják a helyi gazdaságot és erősítik a közösségi értékeket” (Vállalatibelsőanyag, 2025)

Víziója a következő: „A CO-OP Star Zrt. célja, hogy a hazai kiskereskedelem egyik legmegbízhatóbb és leginnovatívabb szereplőjeként, a tradíciók összhangjával biztosítsa a fenntartható növekedést, és továbbra is a magyar tulajdonú üzletlánc egyik meghatározó pillére maradjon.” (Vállalatibelsőanyag, 2025)

Vállalati értékeik között kiemelkedően fontos a megbízhatóság és minőség, a lokális beágyazottság és társadalmi felelősségvállalás, az ügyfélközpontúság, valamint a fenntarthatóság és innováció.

4.1.2. Üzleti tevékenységek középpontjai

A vállalat fő tevékenysége az élelmiszer-kiskereskedelem, melyet a CO-OP hálózaton belül többféle boltformában lát el: CO-OP ABC, CO-OP Szuper, illetve CO-OP Mini.

A CO-OP Star Zrt. fő tevékenységi irányai a következők:

1. Kiskereskedelmi egységek üzemeltetése: vidéki és városi környezetben egyaránt

2. Beszállítói kapcsolatok kezelése: kiemelt hangsúlyt fektet a magyar termékek és beszállítók előtérbe helyezésére
3. Logisztika és ellátás: modern raktárkapacitások és hatékony szállítási lánc biztosítása
4. Marketin és ügyfélkapcsolat: hűségprogramok, akciók.

Összességében elmondható, hogy a vállalat egy olyan stratégiai irányvonalat követ, amely a piaci pozíció erősítését, a fogyasztói hűség növelését, illetve a hatékonyság fokozását célozzák meg.

4.2. PEST(EL)-elemzés

A PEST-analízis a vállalat makrokörnyezeti tényezőinek vizsgálatára szolgáló stratégiai eszköz, amely négy fő dimenzió mentén elemzi a működési környezetet: politikai (Political), gazdasági (Economic), társadalmi (Social) és technológiai (Technological) tényezők. A modell célja, hogy feltárja azokat a külső hatásokat, amelyek befolyásolhatják a szervezet hosszú távú stratégiáját, működését és versenyképességét. Ez azonban néha kiegészül két plusz dimenzióval, a környezeti (Environmental), valamint a jogi tényezőkkel.

A CO-OP Star Zrt. esetében a PEST-analízis különösen fontos, hiszen a vállalat működése nagymértékben függ a gazdasági szabályozási környezettől, a fogyasztói szokások változásaitól és a technológiai fejlődés ütemétől.

4.2.1. Politikai tényezők

A CO-OP Star Zrt. működését jelentősen befolyásolja Magyarország gazdaságpolitikai és jogi környezete, különösen az élelmiszer-kiskereskedelem szabályozása. Az élelmiszerlánc-felügyeleti díj, a munkaügyi előírások, valamint a fogyasztóvédelmi szabályozások mind közvetlen hatással vannak a vállalat működésére. Az elmúlt években a kormányzat egyre nagyobb hangsúlyt fektetett a hazai termékek és a magyar tulajdonú vállalatok támogatására, amelyből a CO-OP hálózat is profitálhat. A vidékfejlesztési programok és az uniós források (pl. GINOP Plusz, VP6) további lehetőségeket kínálnak a vidéki üzlethálózat modernizálására, infrastruktúra-fejlesztésre és energiahatékonysági beruházásokra. A CO-OP Star Zrt., amely elsősorban vidéki településeken van jelen, különösen érzékeny ezekre a támogatási lehetőségekre.

Ugyanakkor a politikai tényezők kockázatokat is hordoznak: a gyakori jogszabály-változások, a külkereskedelmi korlátozások és az adórendszer kiszámíthatatlansága nehezíthetik a hosszú

távú stratégiai tervezést. A kiskereskedelmi szektorban bevezetett különadók, valamint az élelmiszerár-stopok ideiglenesen csökkentették a profitabilitást, ami rámutat arra, hogy a vállalat működését a makroszintű politikai döntések közvetlenül is befolyásolják.

4.2.2. Gazdasági tényezők

A gazdasági környezet a CO-OP Star Zrt. számára az egyik legfontosabb makro tényező. A magyar gazdaságban az infláció és a vásárlóerő csökkenése jelentős hatást gyakorolt a fogyasztói magatartásra. A lakosság egyre árérzékenyebbé vált, ami a diszkontláncok (pl. Lidl, Aldi, Penny) térnyeréséhez vezetett, és versenynyomást gyakorolt a CO-OP hálózatra is.

Ugyanakkor a vállalat stabil pénzügyi háttere, a CO-OP Hungary központi beszerzési és logisztikai rendszere révén képes mérsékelni a költségnyomást, és bizonyos mértékig versenyképes árakat biztosítani. A hazai termékek arányának növelése a kínálatban szintén gazdasági előnyt jelenthet, mivel csökkenti a devizaárfolyam-ingadozásokból fakadó kockázatokat és erősíti a beszállítói kapcsolatokat a magyar piacon. A CO-OP Star Zrt. működését befolyásolja továbbá a munkaerő piaci helyzet. Az élelmiszer-kiskereskedelemben tapasztalható munkaerőhiány és bérnövekedés növeli az üzemeltetési költségeket. A vállalatnak a jövőben fokozott figyelmet kell fordítania a munkavállalói megtartásra, képzésekre és a motivációs rendszerek fejlesztésére.

4.2.3. Társadalmi tényezők

A CO-OP Star Zrt. egyik legnagyobb társadalmi előnye a helyi közösségekhez való szoros kötődés. A fogyasztók egyre tudatosabban választanak olyan márkákat, amelyek a lokális gazdaságot támogatják, és értékalapú működést képviselnek. A CO-OP üzletek sok esetben nemcsak vásárlási pontok, hanem közösségi terek is, ahol a helyi lakosság rendszeresen találkozik. Fontos társadalmi tényező a fogyasztói magatartás változása. A fiatalabb generációk digitálisan aktívak, gyorsabb, kényelmesebb vásárlási formákat keresnek, például online rendelést vagy önkiszolgáló kasszát. A CO-OP Star Zrt.-nek ezekhez az igényekhez kell igazítania szolgáltatásait, miközben megőrzi hagyományos, személyes ügyfélkapcsolati erősségét.

További szempont a fenntarthatósági elvárások erősödése. A vásárlók egyre inkább előnyben részesítik azokat a vállalatokat, amelyek környezettudatos működést folytatnak, például

energiatakarékos üzleteket, hulladékcsökkentő programokat és újrahasznosítható csomagolásokat alkalmaznak.

4.2.4. Technológiai tényezők

A technológiai fejlődés a kiskereskedelem egyik leggyorsabban változó területe. A CO-OP Star Zrt. számára a digitalizációs lemaradás egyszerre kihívás és lehetőség. Az automatizált raktározási rendszerek, az elektronikus készletnyilvántartás, az önkiszolgáló kasszák és az online vásárlási platformok bevezetése növelheti a hatékonyságot és a vásárlói elégedettséget. A CO-OP Hungary már megkezdte a digitális infrastruktúra fejlesztését, például egységes ERP-rendszer és központi adatbázis bevezetésével, amely a tagvállalatok számára is lehetőséget biztosít az informatikai integrációra. A CO-OP Star Zrt. e folyamat részeként fokozatosan korszerűsíti IT-rendszereit és üzleteit, azonban az átfogó digitalizációs stratégia még kialakulóban van.

A technológiai fejlődés másik iránya a mesterséges intelligencia és az adatelemzés alkalmazása a fogyasztói viselkedés előrejelzésére. Bár a CO-OP hálózat jelenleg nem használ fejlett MI-alapú megoldásokat, a jövőben ezek segíthetik a célzott marketinget, a készletoptimalizálást és a kereslet-előrejelzést.

4.2.5. Környezeti tényezők

A mai világban a fenntarthatóság már a versenyképesség egyik meghatározó kulcseleme. A CO-OP Star Zrt. törekszik a környezetbarát megoldásokra, például újrahasznosítható csomagolásokat használ. Mivel igyekeznek beszállítók közül helyi beszállítót bevonni, ez nem csak gazdasági, de környezetvédelmi szempontból is kedvező, hiszen csökkenti a szállítási távolságokat és a kibocsátást. Továbbá fontos kiemelni azt is, hogy a fogyasztók egyre nagyobb része előnyben részesíti a fenntartható forrásból származó termékeket.

4.2.6. Jogi tényezők

Mint minden szektort, a kiskereskedelmi szektort is számos jogi szabályozás befolyásol. Vegyük először az élelmiszerbiztonsági előírásokat. A CO-OP Star Zrt. számára kiemelten fontos a HACCP-rendszer és az élelmiszerlánc-felügyeleti szabályok betartása. Ne feledkezzünk meg a fogyasztóvédelemről sem, ahol a jogszabályok előírják az átlátható

árképzést, a panaszkezelési folyamatokat és a garanciális kötelezettségeket. Nem is beszélve a GDPR fontosságáról, azaz a munkavállalók adatainak védelme, illetve a vásárlói adatok biztonságos kezelése is alapvető követelmény.

1. Táblázat: Pestel elemzés összefoglalása

(Saját szerkesztés a PESTEL-elemzés alapján)

Tényező	Környezeti hatás	Vállalatra gyakorolt hatás	Stratégiai válasz
Politikai	Magyar tulajdonú élelmiszerláncok támogatása	Elősegíti a hazai hálózat fejlesztését	Kormányzati pályázatok, fejlesztési támogatások igénybevétele
	Vidékfejlesztési programok	Terjeszkedési lehetőség vidéki régiókban	Új üzletek nyitása, vidéki logisztikai központok erősítése
Gazdasági	Infláció és vásárlóerő csökkenése	Csökkenő fogyasztás, árérzékenység növekedése	Saját márkás termékek és akciók erősítése
	Kamatemelések, finanszírozási nehézségek	Beruházások visszafogása	Költséghatékony beruházások, hosszú távú hitelstruktúra
Társadalmi	Egészségtudatos és lokális fogyasztás erősödése	Helyi termelők iránti igény nő	Helyi beszállítók integrálása, egészséges termékek bevezetése
	Online vásárlási szokások terjedése	Új értékesítési csatornák igénye	Webshop, digitális hűségprogram fejlesztése
Technológiai	Automatizálás és digitalizáció előretörése	Hatékonyság javítása, de kezdeti beruházási költség	POS-és készletkezelő rendszerek korszerűsítése
	Adataalapú marketing és CRM rendszerek fejlődése	Jobb fogyasztói szegmentáció	Vásárlói adatok elemzése, célzott promóciók
Környezeti	Fenntarthatósági elvárások és zöld trendek	Környezetbarát működés elvárása	Energia hatékonytechnológiák, újrahasznosítható csomagolás

	Helyi termelés támogatása	CO ₂ kibocsátás csökkentése	Rövidebb ellátási láncok kialakítása
Jogi	Szigorú élelmiszerbiztonsági előírások	Folyamatos ellenőrzés és megfelelési kötelezettség	Belső minőségbiztosítási rendszerek erősítése
	GDPR és adatvédelmi kötelezettségek	Vásárlói adatkezelés felelőssége	Biztonságos IT-rendszerek, adatvédelmi oktatás

4.3. Porter féle öttényezős modell a CO-OP Star Zrt. esetében

A következő alfejezetben szeretném bemutatni, hogy a Porter féle öttényezős modell hogyan is néz ki a CO-OP Star Zrt.-re levetítve.

4.3.1. Új belépők fenyegetése

Az élelmiszer kiskereskedelembé való belépés jelentős tőkeigénnyel, logisztikai és engedélyezési feltételekkel jár. A piacot szigorú szabályozás, és az új szereplőknek komoly infrastrukturális, technológiai és humán erőforrásokat kell mozgósítaniuk.

Emellett a CO-OP Star Zrt. mint a CO-OP Hungary csoport tagja, országos hálózati háttérrel és központi beszerzési rendszerrel rendelkezik, ami jelentős méretgazdaságossági előnyt biztosít számára. Ez a hálózati védelem lényegében belépési korlátként működik a kisebb, önálló piaci szereplők számára.

Az új belépők fenyegetése tehát alacsony-közepesnek mondható, mivel a piacon való megjelenéshez nemcsak pénzügyi, hanem logisztikai, illetve bizalmi tőkére is szükség van, amit a CO-OP márka több évtized alatt épített ki.

4.3.2. Helyettesítő termékek fenyegetése

Az élelmiszeriparban a helyettesítő termékek fogalma kiterjeszhető nemcsak konkrét árucikkekre, hanem új értékesítési formákra és fogyasztási szokásokra is. Az elmúlt években a digitalizáció és az online vásárlási platformok (pl: Tesco Online, Wolt, Kifli.hu) erősödése új típusú versenyt hozott létre.

A CO-OP Star Zrt. elsősorban fizikai üzletekben értékesít, ezért számára az online kereskedelem egyelőre csak korlátozott mértékben jelent közvetlen veszélyt, különösen a kisebb településeken, ahol a házhoz szállítás infrastruktúrája korlátozott. Ugyanakkor

hosszútávon a digitális innováció és az e-kereskedelemhez való alkalmazkodás kulcsfontosságú lesz a versenyképesség megőrzéséhez.

A helyettesítő termékek és csatornák fenyegetése tehát közepes, de várhatóan növekvő mértékű a fogyasztói szokások változásával.

4.3.3. Vásárlók alkupozíciója

A CO-OP Star Zrt. vásárlóköre jellemzően vidéki, alacsonyabb és középosztálybeli fogyasztókból áll, akik számára a közelség, a bizalom és a kiszolgálás személyessége kiemelten fontos érték. Mivel a fogyasztók az élelmiszer termékeknel alapvetően ár érzékenyek, a vásárlói alkupozíció magas, különösen az alacsony jövedelmű régiókban.

Ezt a CO-OP Star úgy ellensúlyozza, hogy lojalitás programokat működtet, szezonális akciókat hirdet, valamint helyi beszállítóktól származó termékeket kínál, ezzel a „magyar termék” imázst erősítve. A CO-OP üzletek ezáltal nem pusztán vásárlási pontok, hanem közösségi terek is, ami mérsékli az árverseny hatását.

Össességében elmondható, hogy a vevők alkupozíciója közepes–magas, de a vállalat lojalitás és márkaépítési stratégiái révén ez hatékonyan kezelhető.

4.3.4. Beszállítók alkuereje

A CO-OP Star Zrt. a CO-OP Hungary központi beszerzési rendszerén keresztül jut hozzá termékei jelentős részéhez. Ez a központosított beszerzés jelentős alkuerőt biztosít a vállalat számára a beszállítókkal szemben.

A cég emellett szoros együttműködésben áll hazai kistermelőkkel és regionális gyártókkal, ami erősíti a vállalat társadalmi felelősségvállalását és lokális identitását.

A beszállítói kapcsolatok jellemzően hosszú távúak és partneri alapúak, ami mérsékli a piaci kockázatokat. A nagy beszállítók (pl. Coca-Cola, Nestlé, Unilever) esetében a CO-OP Star a csoportszintű tárgyalások révén képes kedvező szerződési feltételeket elérni, így a beszállítók alkupozíciója alacsony-közepes.

4.3.5. Versenytársak és versenyhelyzet

A magyar élelmiszer-kiskereskedelmi piac erősen telített és rendkívül versengő környezet, amelyben a CO-OP Star Zrt. több különböző méretű és stratégiájú versenytárral szembesül. A

legnagyobb szereplők közé tartoznak a nemzetközi diszkontláncok (Lidl, Aldi, Penny Market), a hipermarketek (Tesco, Auchan, Spar), valamint más hazai hálózatok (CBA, Reál).

A CO-OP Star Zrt. különösen a diszkontláncok részéről tapasztal erős versenyt, mivel azok méretgazdaságosságuk révén alacsonyabb árakkal tudnak megjelenni a piacon. Ugyanakkor a CO-OP boltok erőssége a helyi jelenlét és közösségi beágyazottság (lokalitás) olyan érték, amelyet a multinacionális láncok nem tudnak teljes mértékben lemásolni. A vállalat versenylőnyre tehát a földrajzi közelségben, a személyes kiszolgálásban, valamint a helyi igényekhez való alkalmazkodásban rejlik. A CO-OP Star az utóbbi években emellett a minőség és a biztonságos beszerzési lánc hangsúlyozásával igyekszik erősíteni pozícióját, például magyar termelők támogatásával és regionális beszállítók bevonásával.

Az iparágon belüli rivalizálás tehát magas, azonban a vállalat egyedi pozíciója révén a piaci verseny ellenére is stabilan tud működni.

4.4. Versenytárselemzés

A CO-OP Star Zrt főbb versenytársai Magyarországon: Lidl, Aldi, Penny, Spar, Tesco, illetve a CBA és a Reál hálózatok. Az alábbi táblázatban szeretném szemléltetni az összehasonlítást több fő szempont alapján. A szempontok, amik alapján végeztem az összehasonlítást a következők: árpolitika, termékkínálat, földrajzi lefedettség, márkaimázs, innováció, valamint fenntarthatóság.

2. Táblázat: Versenytárselemzés

(Forrás: Saját szerkesztés)

Szempont	CO-OP Star Zrt.	Lidl/ Aldi (Diszkont)	Spar/Tesco (Szupermarket)	CBA/Reál (Hasonló hazai lánc)
Árpolitika	Középkategóriás, akcióalapú	Alacsony ár	Széles árskála	Középkategóriás
Termékkínálat	Magyar termékfókusz, helyi beszállítók	Korlátozott, standard	Széles, nemzetközi	Magyar termékfókusz
Földrajzi lefedettség	Kiterjedt vidéki hálózat	Városi dominancia	Országos	Hasonló vidéki jelenlét

Márkaimázs	Közösségközpontú	Modern, árversenyző	Innovatív	Hagyományos
Innováció	Mérsékelt	Magas	Magas	Mérsékelt
Fenntarthatóság	Helyi értékek	Energiahatékonyság	Környezettudatosság	Helyi értékek

4.5. VRIO elemzés

A vállalat belső erőforrásainak elemzése kulcsfontosságú a stratégiai pozíció és a fenntartható versenyelőny meghatározásában. A VRIO-modell segítségével megállapíthatjuk, hogy a CO-OP Start Zrt. milyen erőforrásokkal és képességekkel rendelkezik, amelyek értéket teremtenek, ritkák, nehezen másolhatók, valamint a szervezet képes-e ezeket hatékonyan kihasználni.

3. Táblázat: VRIO elemzés a CO-OP Star Zrt. esetében

(Forrás: Saját szerkesztés)

Erőforrás	Érték (V)	Ritkaság (R)	Utánozhatóság (I)	Szervezeti kihasználtság (O)	Eredmény
Kiterjedt franchise-hálózat	Igen	Igen	Nehezen	Igen	Tartós versenyelőny
Hazai termékekre épülő kínálat	Igen	Közepes	Könnyen	Igen	Átmeneti versenyelőny
Helyi beágyazottság, közösségi kapcsolatok	Igen	Igen	Nehezen	Igen	Tartós versenyelőny
Erős márkaismertség vidéken	Igen	Közepes	Közepesen	Igen	Átmeneti versenyelőny
Központi beszerzési-logisztikai rendszer	Igen	Közepes	Közepesen	Igen	Átmeneti versenyelőny
Tapasztalt, lojális munkavállalók	Igen	Igen	Nehezen	Igen	Tartós versenyelőny
Bizalom az ügyfelek részéről	Igen	Igen	Nehezen	Igen	Tartós versenyelőny
Innovációs képesség, digitalizációs fejlesztések	Korlátozott	Ritka	Közepesen	Fejlesztés alatt	Potenciális Versenyelőny

Az elemzést elvégezve láthatjuk, hogy a CO-OP Star Zrt. belső erőforrásai közül több is tartós versenyelőnyt biztosít. A franchise-hálózat és a helyi beágyazottság jelenti a vállalat egyik legfontosabb erősségét, mivel ezáltal a CO-OP, mint márka szinte minden településen jelen van, és közvetlen kapcsolatot ápol a fogyasztókkal. A beszerzési és logisztikai rendszer szintén erős erőforrás, mivel hatékony költségstruktúrát biztosít és javítja az ár versenyképességet. Ezekkel szemben az innovációs digitalizációs képességek jelenleg még

fejlesztés alatt állnak, ezáltal ezen a területen a CO-OP-nak még további beruházásokra és stratégiai fejlesztésekre van szüksége, például az online értékesítési platformok fejlesztésében. A munkavállalók lojalitása főként a vidéki környezetben jelent tartós versenyelőnyt, ugyanis a személyes kapcsolatok és a megbízhatóság növelik a vásárlói bizalmat.

4.6. BCG-mátrix

Közvetlenül „üzletágak” helyett a kiskereskedelmi vállalatnál a BCG-mátrixot jellemzően az alábbi elemekre lehet alkalmazni: (1) boltformátumok / régiók / telephely-csoportok, (2) termékcsoportok (pl. alapélelmiszerek vs. prémium helyi termékek), vagy (3) saját márkás vonalak. Mivel a CO-OP Star Zrt. egyik erőssége a lokális hálózat és saját márkák, az alábbi gyakorlati felosztást alkalmazom a BCG-mátrix elemzésem során: (A) Hagyományos napi fogyasztási cikkek (alapélelmiszerek), (B) Saját márkás prémium termékek (Coop Premium, Tallér stb.), (C) Új csatornák/online szolgáltatások (webshop, házhozszállítás), (D) Kisebb, alacsony forgalmú boltok bizonyos településeken.

4.6.1. Sztárok

- Stars — Saját márkás prémium termékek (B)

A CO-OP saját márkái (pl. Coop Premium, Tallér) a növekvő hazai kereslet és a vevői preferenciák (helyi, minőségi termékek) miatt kategórián belül gyorsabban nőhetnek, különösen akkor, ha a vállalat üzleti előnyként kommunikálja a helyi eredetet és minőséget. Amennyiben a CO-OP Star erőteljes marketing- és beszerzési támogatást ad ezekhez, viszonylag gyors piaci részesedés-növelés érhető el. Így a stratégiai cél: befektetés, márkáépítés.

4.6.2. Fejős tehének

- Cash Cows — Hagyományos napi fogyasztási cikkek / alapélelmiszerek (A)

Az alapélelmiszerek, valamint a napi fogyasztási termékek tipikusan stabil, alacsony növekedésű kategóriák, de a CO-OP Star magas relatív piaci részesedéssel rendelkezik ezeken a különösen vidéki piacokon. Ezek a termékek jelenleg finanszírozzák a vállalat működését és lehetővé teszik a fejlesztési források előteremtését. Stratégiai cél ebben az esetben: hatékonyság megtartása, profit maximalizálás.

4.6.3. Kérdőjelek

- Question Marks — Online csatornák és új szolgáltatások (C)

Az e-kereskedelem és a házhozszállítás magas növekedési potenciált mutat (például Covid utáni vásárlási trendek), ám a CO-OP Star relatív piaci részesedése ebben a csatornában jelenleg alacsony. Itt a vállalatnak el kell döntenie, hogy jelentős beruházással (logisztika, IT, marketing) növeli-e részesedését, vagy más módon (partnerségek, központi platform) próbálkozik. Stratégiai cél: szelektív befektetés / partnerség vagy fókuszált pilótaprojektek.

4.6.4. Döglött kutyák

- Dogs — Alacsony forgalmú, veszteséges boltok (D)

Néhány, nagyon alacsony forgalmú üzlet a legkevésbé jövedelmező kategória lehet. Azonban társadalmi és szolgáltatási szerepük miatt nem mindig egyszerű ezeket bezárni. Ezek a telephelyek gyakran fontosak a helyi ellátásbiztonság szempontjából, de pénzügyi szempontból a „döglött kutya” kategóriába tartozhatnak. Stratégiai megfontolásként érdemes korszerűsítési/átalakítási programot vagy alternatív üzemeltetési modelleket (franchise, helyi üzemeltetők támogatása, közösségi boltmodell) vizsgálni.

4.6.5. Javasolt stratégiai akciók

Elemzésem elvégzése után 4 stratégiai akciót tudok megfogalmazni.

1. Befektetés a „Stars” kategóriába (saját prémium márkák)

- Erős PR és marketing (helyi identitás, „magyar” hangsúly) és polchely-garantálás a bolthálózatban.
- Központi támogatás a termékfejlesztésben és minőségbiztosításban (beszállítói programok).
- KPI-k bevezetése a márka profitabilitásának nyomon követésére.

2. Fenntartás és készpénzgenerálás a „Cash Cows” számára (alapélelmiszerek)

- Költségoptimalizáció (hatékony logisztika, volumen-kedvezmények).
- Dinamikus árazás és akciótervezés a vásárlói hűség megtartására.
- A Cash Cows-ok stabil jövedelmét fordítsák a Question Marks felé történő fejlesztésbe.

3. Szelektív kísérletezés és partnerségek a „Question Marks” területen (online, delivery)

- Pilótaprojektek elindítása néhány régióban, outsourcing/partnerség (pl. együttműködés helyi logisztikai szereplőkkel vagy platformokkal).
- Digitális lojalitás-programok és omnichannel integráció (bolt + webshop + applikáció).
- Részletes üzleti esetek készítése a skálázhatóság és megtérülés vizsgálatára.

4. Reprofilozás vagy alternatív üzemeltetés a „Dogs” esetén (gyenge telephelyek)

- Költség/haszon vizsgálat: ha a bezárás társadalmi költsége nagy, alternatív modellek (közösségi üzlet, részmunkaidős üzemeltetés, mobil bolt) alkalmazhatók.
- Folyamatos teljesítménymonitorozás és egyértelmű megszűnési kritériumok kidolgozása (ha a fenntarthatóság nem biztosítható).

4.7. SWOT-elemzés

A SWOT-elemzés segítségével áttekinthetővé válik, milyen tényezők segítik a vállalatot abban, hogy hosszú távon is versenyképes maradjon, és melyek azok a pontok, ahol fejlesztésre, innovációra vagy stratégiai korrekcióra van szükség. A CO-OP Star Zrt. esetében ez a módszer különösen alkalmas arra, hogy feltárja, miként tudja a vállalat erőforrásait és piaci pozícióját felhasználni a kiskereskedelmi szektorban zajló erős verseny közepette.

4. Táblázat: SWOT elemzés a CO-OP Star Zrt.-re levetítve

(Forrás: Saját szerkesztés)

Erősségek	Gyengeségek
Kiterjedt országos hálózat	Korlátozott online jelenlét
Helyi termékek, regionális elkötelezettség	Innovációs és digitalizációs hiányosságok
Ismert, megbízhat márká	Költségstruktúra érzékenysége
Erős franchise-partneri együttműködés	Korlátozott nemzetközi tapasztalat
Lojális vásárlói kör	Marketingkommunikáció gyengeségei
Lehetőségek	Veszélyek
Online kereskedelem bővítése	Multinacionális láncok térnyerése
Hazai termelők támogatása	Infláció, fogyasztói érzékenység
Fenntarthatósági trendek kihasználása	Munkaerő piaci fluktuáció
Közösségi alapú marketing	Szabályozási változások, versenykorlátok

4.7.1. Erősségek

A CO-OP Star Zrt. fő erősségei közé tartozik a kiterjedt üzlethálózat és az ismert márka. Ezek a tényezők biztosítják a vállalat stabil piaci pozícióját, különösen a vidéki területeken, ahol a helyi jelenlét és a személyes kapcsolatok rendkívül értékesek. A vállalat hosszú története és stabil tulajdonosi szerkezete hitelességet bizonyít, tovább erősítve a vásárlók és a beszállítók bizalmát. A CO-OP márka országosan elismert, ami alacsonyabb marketingköltségeket eredményez, mint egy új piaci belépőé. Továbbá a CO-OP Hungary-vel kötött partnerség jelentős versenyelőnyt biztosít a beszerzési és logisztikai költségek optimalizálásában, ami a jövedelmezőség javulását eredményezi.

4.7.2. Gyengeségek

A vállalat egyik legnagyobb gyengeségének a digitalizáció alacsony szintje mondható. Bár a CO-OP hálózat országos szinten elindította az e-kereskedelem és az online marketing fejlesztését, ez azonban még nem integrálódott teljes mértékben a CO-OP Star Zrt. működésébe. Az online vásárlás és házhozszállítás, valamint a mobilalkalmazás-hűségprogramok hiánya hátrányt jelent a digitálisan aktív ügyfélszegmensek vonzása szempontjából. További gyengeség, hogy a marketingkommunikáció nem olyan intenzív, mint a nagy láncoknál. A reklámtevékenységek inkább helyi szinten zajlanak, ami bár személyesebb, nem mindig jut el a fiatalabb fogyasztói csoportokhoz, ezért a márka országos szintű erősítése továbbra is fejlesztésre szorulhat. A vállalat infrastruktúrája és üzleteinek felszereltsége is elmaradott: több üzletben elavult berendezések találhatók, ami korlátozza a vásárlóknak nyújtható élményt. A munkaerő fluktuációja és a kínálat hiánya a vidéki területeken is kihívást jelent.

4.7.3. Lehetőségek

A CO-OP Star Zrt. nagy növekedési lehetőségeket lát az e-kereskedelmi és digitalizációs csatornáknak. A Covid-19 világjárvány rávilágított arra, hogy az ügyfelek egyre inkább hajlandóak online csatornákat használni. A CO-OP hálózat digitális platformjának bővítése lehetővé teszi a szervezet számára, hogy a hagyományos fogyasztói bázis megtartása mellett a fiatalabb, városi lakosokat is megcélozza.

Együtműködés helyi termelőkkel és beszállítókkal. A rövid ellátási láncok támogatása nemcsak gazdasági, hanem társadalmi és környezeti hatásokkal is jár. A helyi együtműködés fellendítheti a vállalat társadalmi felelősségvállalási törekvéseit, és javíthatja a fenntarthatóságról alkotott képét. A vállalat profitálhat a turizmushoz kapcsolódó értékesítési pontok létrehozásából, főként a régió gyakrabban látogatott részein. A helyi, regionális finomságok hangsúlyozása a termékkínálatban növelheti a vásárlói elégedettséget és a márka értékét.

4.7.4. Veszélyek

Az egyik legnagyobb fenyegetést a multinacionális élelmiszerláncok térnyerése, pl. Lidl, Aldi, Penny vagy Tesco fokozódó nagyobb tőkeerejük és újabb infrastruktúrájuk jelentheti a CO-OP Star Zrt. számára, ami által hatékonyabbak lehetnek a fogyasztói igények változására. Ezek a szereplők folyamatosan intenzíven használják az online marketinget, ami hosszútávon a CO-OP részére piaci részesedés-csökkenést is okozhat.

Ezen kívül a gazdasági környezet bizonytalanság, főleg az infláció, az energiaárak emelkedése is fenyegeti a stabilitást. A fogyasztási szokások megváltozása, mint például a diszkontláncok felé való hangulatváltozás, a CO-OP számára ár érzékeny piaci nyomást válthat ki.

5. Következtetések és javaslatok

A szakdolgozat célja a CO-OP Star Zrt. szervezeti stratégiájának, működési gyakorlatának és versenykörnyezeti helyzetének átfogó bemutatása volt, különös tekintettel arra, hogy a vállalat miként tudja fenntartani piaci pozícióját a rendkívül erős versennyel jellemezhető magyar élelmiszer-kiskereskedelmi szektorban. Az elméleti alapok, a stratégiai modellek (Porter, SWOT, PEST, BCG, VRIO) és a gyakorlati elemzések alapján több fontos következtetés és fejlesztési irány is kirajzolódott.

5.1. A kutatás és elemzés főbb megállapításai

A Porter-féle versenyerők elemzése megmutatta, hogy a CO-OP Star Zrt. egy erősen telített piacon tevékenykedik, ahol a fogyasztók ár érzékenyek, a beszállítói és vevői alkupozíció egyaránt meghatározó, és a versenytársak, elsősorban a Lidl, az Aldi és a Spar, folyamatos árversenyt generálnak. Ezzel szemben a CO-OP Star Zrt. regionális jelenlétével, hazai beszállítói kapcsolataival, valamint szövetkezeti struktúrájával képes volt megőrizni piaci szerepét és stabilitását, különösen a vidéki régiókban.

A PEST-elemzés alapján a CO-OP Star Zrt. működésére jelentős hatással vannak a gazdasági és technológiai tényezők. Az infláció, a vásárlóerő csökkenése, valamint a technológiai fejlődés gyors üteme arra kényszeríti a vállalatot, hogy hatékonyságnövelő és digitalizációs stratégiákat dolgozzon ki. Ugyanakkor a társadalmi trendek, a helyi termékek, rövid ellátási láncok és fenntarthatóság iránti növekvő érdeklődés, kedvező lehetőséget biztosítanak a vállalat számára.

A VRIO-elemzés alapján a CO-OP Star Zrt. számos olyan erőforrással rendelkezik, amelyek értéket teremtenek, ritkák és nehezen utánozhatók. A vállalat képes ezeket hatékonyan kihasználni, ami tartós versenyelőnyt biztosít számukra.

A BCG-mátrix vizsgálata megmutatta, hogy a vállalat saját márkás termékei és alapélelmiszer-kategóriái stabil bevételt biztosítanak, azonban az online értékesítés és a digitális szolgáltatások még fejlesztés alatt álló területek, amelyekbe további befektetések szükségesek.

A SWOT-elemzés eredményei szintén alátámasztották, hogy a vállalat erősségei között a hosszú távú piaci jelenlét, a helyi közösségekhez való erős kötődés, a hazai termékek előtérbe helyezése, valamint a lojális fogyasztói bázis emelhető ki. A gyengeségek között azonban megjelenik a digitalizációs lemaradás, az innovatív marketing eszközök korlátozott alkalmazása, illetve a fiatal fogyasztók megszólításának nehézsége.

Összességében a kutatás megmutatta, hogy a CO-OP Star Zrt. stratégiai iránya helyes, azonban a hosszú távú versenyképesség megőrzéséhez szervezeti megújulásra, technológiai fejlesztésekre és célzott kommunikációra van szükség.

5.2. Stratégiai javaslatok a CO-OP Star Zrt. számára

1. Digitalizáció és innováció fejlesztése

A CO-OP Star Zrt. számára az egyik legfontosabb jövőbeli irány a digitális transzformáció. Ez magában foglalhatja:

- Egy modern online vásárlási platform és mobilalkalmazás fejlesztését,
- Digitális hűségprogram bevezetését,
- Adatvezérelt Marketing és CRM rendszerek alkalmazását,
- A logisztikai folyamatok automatizálását és költségoptimalizálását.

Ezen lépések következtében a vállalat hatékonyabban tud reagálni a piaci változásokra és a fiatalabb fogyasztók elvárásaira.

2. Fiatalabb célcsoportok megszólítása

A CO-OP márka elsősorban az idősebb korosztály körében ismert, valamint elismert. A fiatalabb generációk eléréséhez szükséges:

- Az online kommunikáció, közösségi média aktivitás erősítése,
- Az egészségtudatos és fenntartható életmódhoz kapcsolódó termékkínálat bővítése,
- A CO-OP boltok arculatának modernizálása,
- Közösségi események, helyi rendezvények támogatása fiatalos formában.

3. Beszállítói kapcsolatok és fenntarthatóság

A CO-OP Star Zrt. egyik legnagyobb erőssége a hazai beszállítói háttér. Ezt tovább lehet erősíteni azzal, hogy:

- Még több helyi termelőt és kézműves terméket integrál a kínálatba,
- Hangsúlyt helyez a fenntartható csomagolásra és logisztikára,
- Hosszú távú, kölcsönös előnyökre épülő szerződéseket alakít ki beszállítóval.

4. Szervezeti kultúra és belső kommunikáció fejlesztése

A CO-OP Star Zrt. mint szövetkezeti szervezet, különösen érzékeny a belső kommunikáció hatékonyságára. A jövőben érdemes:

- Belső képzési programokat indítani menedzsment és vevőkapcsolati területeken,
- Ösztönözni az innovációs ötletek dolgozói szintű beemelését,
- Erősíteni a szervezeti lojalitást és a vállalati identitást.

5. Stratégiai partnerségek és márkaépítés

A CO-OP Star Zrt. hosszú távú versenyképessége szempontjából kulcsfontosságú a partnerségek kialakítása. Javasolt:

- Együttműködés helyi önkormányzatokkal, iskolákkal és nonprofit szervezetekkel,
- Tudatos márkaépítés, amely a „hazai, közösségi, megbízható” értékeket közvetíti,
- Kommunikációs kampányok a CO-OP márka modern, fiatalos újra pozicionálására.

6. Összefoglalás

A dolgozat célja a CO-OP Star Zrt. szervezeti stratégiájának, tevékenységének és a mindennapi gyakorlatban történő alkalmazásának részletes elemzése volt. A kutatás során célul tűztem ki, hogy a vállalat stratégiai helyzetét a hazai élelmiszer-kiskereskedelmi szektorban azonosítsam, és a releváns stratégiai elemzési módszerek: Porter-féle öt erő modell, SWOT-elemzés, PEST-elemzés, valamint a BCG-mátrix segítségével feltárjuk a vállalat belső erőforrásait, lehetőségeit és kihívásait. A szakirodalmi összefoglalóban áttekintettük a stratégia kialakulásának történetét, a stratégiai menedzsment és a stratégiai tervezés fogalmait, valamint a különböző szerzők által megfogalmazott koncepciók hasonlóságait és eltéréseit. Az elméleti rész bemutatta a stratégiai tervezés gyakorlati eszközeit és módszereit, amelyek a dolgozat későbbi elemzéseiben alapul szolgáltak. A vállalat bemutatásában részletesen ismertettem a CO-OP Star Zrt. történetét, működési struktúráját, termékkínálatát és piaci jelenlétét. A szervezet regionális és helyi beágyazottsága, valamint a hazai beszállítókkal kialakított stabil partnerkapcsolatai kiemelt erősséget jelentettek. Ugyanakkor az elemzések rámutattak a vállalat digitalizációs lemaradására, a modern marketing eszközök korlátozott alkalmazására és a fiatalabb fogyasztói rétegek elérésének kihívásaira. A stratégiai elemzések (Porter, SWOT, PEST, BCG) segítségével tisztán láthatóvá vált, hogy a CO-OP Star Zrt. stabil és megbízható pozíciót foglal el a vidéki élelmiszer-kiskereskedelemben, ugyanakkor a jövőbeli növekedés és versenyképesség fenntartás érdekében szükséges a digitalizáció, az innováció, a fiatal célcsoportok megszólítása és a fenntartható működés erősítése. Ugyanakkor az elemzések azt is jelzik, hogy a hosszú távú versenyelőny fenntartása érdekében a CO-OP Star Zrt.-nek a tradicionális értékeket modern, digitális és innovatív működéssel kell ötvöznie.

A javasolt fejlesztési irányok között kiemelt szerepet kapott a digitális transzformáció, az online és mobil platformok fejlesztése, a marketing és kommunikáció modernizálása, a fiatalabb fogyasztói rétegek elérése, a fenntartható beszerzés és logisztika, valamint a belső képzések és szervezeti kultúra erősítése. Ezen intézkedések kombinációja elősegítheti, hogy a CO-OP Star Zrt. hosszú távon is versenyképes, innovatív és közösségi értékeket képviselő vállalat maradjon. Összegzésként elmondható, hogy a dolgozat mind elméleti, mind gyakorlati szempontból hozzájárult a CO-OP Star Zrt. stratégiai helyzetének feltárásához. Az elemzések és a megfogalmazott javaslatok konkrét, alkalmazható irányokat kínálnak a vállalat számára, miközben a szakirodalmi áttekintés és a stratégiai modellek bemutatása a tudományos megalapozottságot erősítette. A kutatás eredményei így nemcsak a dolgozat célját, hanem a CO-OP Star Zrt. hosszú távú fejlesztési stratégiáját is támogatják.

7. Irodalomjegyzék

Szakkönyvek

Humprey, A., 2005. *SWOT Analysis for Management Consulting*. United States: SRI Alumni Newsletter.

Ansoff, I., 1965. *Corporate strategy*. hely nélkül.:McGraw-Hill.

Balaton, K. & Tari, E., 2014. *Stratégiai és üzleti tervezés*. 2018 szerk. Budapest: Akadémiai Kiadó.

Blahó András, C. E. P. J., 2016. *Nemzetközi menedzsment*. hely nélkül.:Akadémia Kiadó.

Chandler, A. D., 1962. *Strategy and Structure: Chapters in the history of industrial enterprise*. New York: Duobleday.

Chikán, A., 2020. *Vállalatgazdaságtan*. Budapest: Akadémia Kiadó.

Chikán, A., 2020. *Vállalatgazdaságtan*. 2020 szerk. Budapest: Akadémiai Kiadó.

Görög, M., 2003. A projektvezetés mestersége. In: *A projektvezetés mestersége*. Budapest: Aula Kiadó, p. 31.

Hart Stuart, M. M., 1999. *Global Sustainability and the Creative Destruction of Industries*. hely nélkül.:Gale Academic.

Henderson, B., 1979. *Henderson on Corporate Strategy*. hely nélkül.:Harper Collins.

Híres, N., 2024. [Online]

Available at: <https://norberthires.com/swot-elemzes-keszítése/>

[Hozzáférés dátuma: 30. 09. 2025].

Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R., 2005. *Exploring Corporate Strategy*. Harlow: Prentice Hall.

Marosán, G., 2001. *Stratégiai menedzsment*. Budapest: Műszaki Könyvkiadó.

Mintzberg, H., 1994. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Free Press.

Nathan Bennett, G. J. L., 2014. *What a Difference a Word Makes: Understanding Threats to Performance in a VUCA World*. hely nélkül.:Business Horizons.

Olach, Z., 1996. Portfolio-analízis a stratégiai marketingtervezésben. In: *Portfolio-analízis a stratégiai marketingtervezésben*. hely nélkül.:ismeretlen szerző, p. 67.

Porter, M., 2008. *The Five Competitive Forces that Shape Strategy*. hely nélkül.:Harvard Business Review.

Porter, M. E., 2008. *Competitive Strategy*. New York: Free Press.

Szücs, T., 2023. *A CO-OP STAR ZRT. SZERVEZETI STRATÉGIÁJA*, Gyöngyös: ismeretlen szerző

Tőkei, F., 1995. *Szun-ce: A hadviselés törvényei*. Budapest: Balassi Kiadó.

Yüksel, I., 2012. Developing a Multi-Criteria Decision Making Model for PESTEL Analysis. In: *Nemzetközi Üzleti és Menedzsment*. Kirikkale: Kanadai Tudományos és Oktatási Központ, p. 52.

Internetes források

<https://kiszervezettmarketing.hu/online-marketing/pestel-elemzes/> (Letöltés ideje: 2025.09.10.)

Nemzeti Cégtár <https://www.nemzeticetar.hu/nemzeticetar/cegadat/1610001694/CO-OP-Star-Kereskedelmi-Zartkoeruen-Mukoedo-Reszvenytarsasag> (Letöltés ideje: 2025.10.10.)

<https://www.coop.hu/cegunkrol/> (Letöltés ideje:2025.10.10)

<https://norberthires.com/swot-elemzes-keszítése/> (Letöltés ideje: 2025.09.30)

Vállalatgazdaság <https://www.vg.hu/> (Letöltés ideje: 2025.10.15.)

Egyéb források

Vállalati belső anyag 2023

8. Ábrák, táblázatok jegyzéke

1. ábra: A stratégiaalkotás modellje.....	7
2. ábra A stratégiai menedzsment folyamatábrája	8
3. ábra: PEST(EL)-elemzés részei	10
4. ábra: Porter 5 tényezős modellje.....	13
5. ábra: Versenytárs elemzés lépései	15
6. ábra: BCG-mátrix.....	16
7. ábra: GE-McKynsey Mátrix.....	18
8. ábra Shell mátrix	19
9. ábra: SWOT-elemzés	20
10. ábra: A CO-OP Star fejlődése/ boltjai.....	23
11. ábra: CO-OP Star Zrt. szervezeti felépítése	24
1. Táblázat: Pestel elemzés összefoglalása	29
2. Táblázat: Versenytárselemzés	32
3. Táblázat: VRIO elemzés a CO-OP Star Zrt. esetében.....	33
4. Táblázat: SWOT elemzés a CO-OP Star Zrt.-re levetítve.....	36

NYILATKOZAT

a szakdolgozat nyilvános hozzáféréseről és eredetiségéről

A hallgató neve: Szücs Tímea
A Hallgató Neptun kódja: GLPU9
A dolgozat címe: A CO-OP Star Zrt. szervezeti stratégiája, tevékenysége, alkalmazása a mindennapokban
A megjelenés éve: 2025
A konzulens intézetének neve: Vidékfejlesztési és Fenntartható Gazdaság Intézet
A konzulens tanszékének a neve: Mezőgazdasági és Élelmiszeripari Vállalati Gazdaságtan

Kijelentem, hogy az általam benyújtott záródolgozat/szakdolgozat/diplomadolgozat/portfólió egyéni, eredeti jellegű, saját szellemi alkotásom. Azon részeket, melyeket más szerzők munkájából vettem át, egyértelműen megjelöltem, és az irodalomjegyzékben szerepeltettem. Továbbá kijelentem, hogy a dolgozat elkészítése során alkalmazott mesterséges intelligencia-eszközök (pl. szöveggenerálás, nyelvi javítás, fordítás, adatelemzés) használata nem helyettesítette a saját kutatási és alkotói munkámat, azok alkalmazását a források között vagy a módszertani részben feltüntettem, és a szakmai-etikai elvárásoknak megfelelően jártam el.

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.

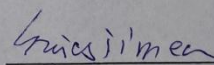
Tudomásul veszem, hogy az általam készített dolgozatra, mint szellemi alkotás felhasználására, hasznosítására a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem mindenkor szellemi tulajdon-kezelési szabályzatában megfogalmazottak érvényesek.

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

- nem titkosított dolgozat a védést követően
- titkosításra engedélyezett dolgozat a benyújtásától számított 5 év eltelte után

nyilvánosan elérhető és kereshető lesz az Egyetem könyvtári repozitori rendszerében.

Kelt: Jászfelsőszentgyörgy, 2025.11.03.


Hallgató aláírása

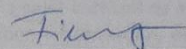
NYILATKOZAT

Szücs Tímea (Neptun azonosítója: GLJPU9) 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 védelemre javaslom / nem javaslom¹.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem²

Kelt: 2025. november 01.



belső konzulens

¹ A megfelelő aláhúzendó.

² A megfelelő aláhúzendó.

Hallgatók, doktoranduszok nyilatkozata mesterséges intelligencia (MI) alkalmazásáról

1. Általános adatok

Hallgató neve:	Szücs Tímea
Neptun-kódja:	GLJPU9
Képzési szint (a megfelelőt jelölje X-szel):	<input checked="" type="checkbox"/> BSc/BA <input type="checkbox"/> MSc/MA <input type="checkbox"/> Doktori (PhD) <input type="checkbox"/> Egyéb:
Tantárgy neve/kódja*:	Szakdolgozat készítés 2./AGELG076N
A munka címe:	A CO-OP STAR ZRT. SZERVEZETI STRATÉGIÁJA, TEVÉKENYSÉGE, ALKALMAZÁSA A MINDENNAPOKBAN

* doktori értekezés esetén nem kitöltendő

2. Nyilatkozat az MI használatáról

Alulírott, etikai felelősségem teljes tudatában az alábbi nyilatkozatot teszem:

(Kérjük, válasszon egyet az alábbi lehetőségek közül!)

A) Nem alkalmaztam mesterséges intelligencia rendszert vagy szolgáltatást.

(Amennyiben ezt jelölte, a további táblázatok kitöltése nem szükséges.)

B) Alkalmaztam mesterséges intelligencia rendszert vagy szolgáltatást.

(Kérjük, töltsse ki a vonatkozó táblázatokat!)

3. A mesterséges intelligencia használatának részletezése

I. TÁBLÁZAT: Asszisztensi vagy kisebb mértékű felhasználás (pl. fordítás, nyelvi korrektúra, ötletelés stb.)

(Ezen felhasználások esetében a konkrét promptok és válaszok csatolása nem szükséges.)

A felhasználás célja	Alkalmazott MI-eszköz neve és verziója	Érintett rész (ha nem a szöveg egészére vonatkozik)

II. TÁBLÁZAT: Jelentős tartalmi hozzájárulás (pl. egy teljes ábra vagy egy hosszabb szövegrész generálása)

(Ezekben az esetekben a felhasznált kulcsfontosságú promptok és az MI által adott nyers válaszok dokumentálása és a munka mellékletében való csatolása szükséges.)

A felhasználás célja	Alkalmazott eszköz	MI-neve,	Az érintett fejezet / ábra / táblázat	A prompt-naplót tartalmazó

	verziója, elérhetősége	pontos sorszáma	melléklet bejegyzésének sorszáma

3/A. Oktató által előírt kiegészítő szabályok (ha vannak)

Amennyiben az adott tantárgy oktatója vagy témavezetője az MI-eszközök használatára vonatkozóan külön szabályokat vagy elvárásokat határozott meg, kérjük, az alábbi mezőben foglalja össze ezeket:

Pl. az MI használatának tilalma bizonyos feladattípusokra; csak konkrét eszköz használata engedélyezett; eltérő hivatkozási elvárások; dokumentációs forma stb.

Oktató vagy témavezető által előírt szabályok:

.....

.....

.....

.....

4. Minden hallgatóra vonatkozó nyilatkozat:

Kijelentem, hogy az MI által esetlegesen generált tartalmakat minden esetben kritikailag felülvizsgáltam, szerkesztettem és a munkába illesztettem. A leadott munka minden eleméért, annak eredetiségéért és tudományos helytállóságáért teljes körű felelősséget vállalok. Tudomásul veszem, hogy a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem a benyújtott munkát mesterséges intelligencia detektorral ellenőrizheti, és eljárást kezdeményezhet, amennyiben a nyilatkozatom valótlan vagy hiányos.

Kelt:Gyöngyös....., 2025.10..... hó31.... nap

Szűcs Tímea

Hallgató aláírása

Filut

Konzulens/Témavezető aláírása