

SZAKDOLGOZAT

CSIKÓS ISTVÁN

2023



Magyar Agrár és Élettudományi Egyetem
Károly Róbert Campus
Kereskedelem és marketing alapképzési szak
marketingkommunikáció szakirány

Dávid a Góliátok között

A kkv marketing kihívásainak vizsgálata a poliválság korában a
Pannon Kávé Kft. esettanulmányán keresztül

Konzulens

Dr. Szabóné Benedek Andrea
egyetemi docens

Konzulens intézete/tanszéke:
Agrárlogisztika,
Kereskedelem és Marketing Tanszék

Készítette: Csikós István

2023

TARTALOMJEGYZÉK

1	BEVEZETÉS, A TÉMA RELEVANCIÁJA	3
2	A KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALATI MARKETING	5
2.1	A kis- és középvállalati marketing fejlődésének történeti előzményei	6
2.2	A kis-és középvállalati marketing definiálása, értelmezési kerete.....	7
2.3	A kis- és középvállalati marketing modellje	9
2.3.1	A marketing szerepe és jelentősége modell.....	9
3	A KKV SZEGMENS HELYZETE ÉS MARKETINGJE A POLIKRÍZIS TÜKRÉBEN.....	11
3.1	A magyarországi kis- és középvállalkozások helyzete a polikrízis idején.....	12
3.2	A magyarországi kis- és középvállalkozások marketingstratégiájának változása a polikrízis idején a saját kérdőíves kutatás eredményei alapján	15
3.2.1	Az elemzésbe bekerülő minta.....	15
3.2.2	Módszer	16
4	EGY MAGYAR KISVÁLLALKOZÁS A POLIKRÍZISSEL SZEMBEN: A PANNON KÁVÉ KFT. ESETTANULMÁNYA.....	19
4.1	A Pannon Kávét Kft. bemutatása	19
4.2	A makrokörnyezet elemzése a Pannon Kávét Kft. STEEP-analízise által.....	20
4.2.1	A Pannon Kávét Kft. társadalmi környezete	20
4.2.2	A Pannon Kávét Kft. technológiai környezete	22
4.2.3	A Pannon Kávét Kft gazdasági környezete	25
4.2.4	A Pannon Kávét Kft természeti környezete.....	26
4.2.5	A Pannon Kávét Kft politikai és jogi környezete	28
4.3	A Pannon Kávét Kft. iparági környezetének bemutatása a Porter-féle 5 erő modell segítségével	29
4.3.1	Az új belépők fenyegetése	30
4.3.2	Helyettesítő termékek és szolgáltatások fenyegetése	30
4.3.3	Iparági verseny intenzitása	33
4.3.4	A vásárlók alkuereje	36
4.3.5	A beszállítók alkuereje	36
4.4	A mikrokörnyezet ismertetése, a Pannon Kávét Kft. működési környezetének vizsgálata a SWOT-analízis segítségével.....	37
4.4.1	A Pannon Kávét Kft. erősségeinek bemutatása a SWOT-analízis révén	39
4.4.2	A Pannon Kávét Kft. gyengeségeinek bemutatása a SWOT-analízis révén ..	41

4.4.3	A Pannon Kávé Kft. lehetőségeinek bemutatása a SWOT-analízis révén	42
4.4.4	A Pannon Kávé Kft. működését fenyegető veszélyek bemutatása a SWOT-analízis révén	43
4.5	A Pannon Kávé Kft. marketingstratégiája a 4P és a 7P modell felhasználásával	45
4.5.1	A Pannon Kávé Kft termékpolitikája	46
4.5.2	A Pannon Kávé Kft. árpolitikája	47
4.5.3	Értékesítés helye	49
4.5.4	Promóció, marketingkommunikáció	49
4.5.5	Emberi tényező	50
4.5.6	Környezeti és tárgyi elemek	50
4.5.7	Folyamat	51
5	BEFEJEZÉS, KONKLÚZIÓ	52
6	FELHASZNÁLT IRODALOM	54
7	ÁBRAJEGYZÉK	64
8	TÁBLÁZATJEGYZÉK	65
9	MELLÉKLETEK	66
9.1	A vállalkozások válságkezelő marketingstratégiáját vizsgáló kérdőíves felmérés leírata	66
10	HALLGATÓI NYILATKOZAT	68
11	KONZULENSI NYILATKOZAT	69

1 BEVEZETÉS, A TÉMA RELEVÁNCIÁJA

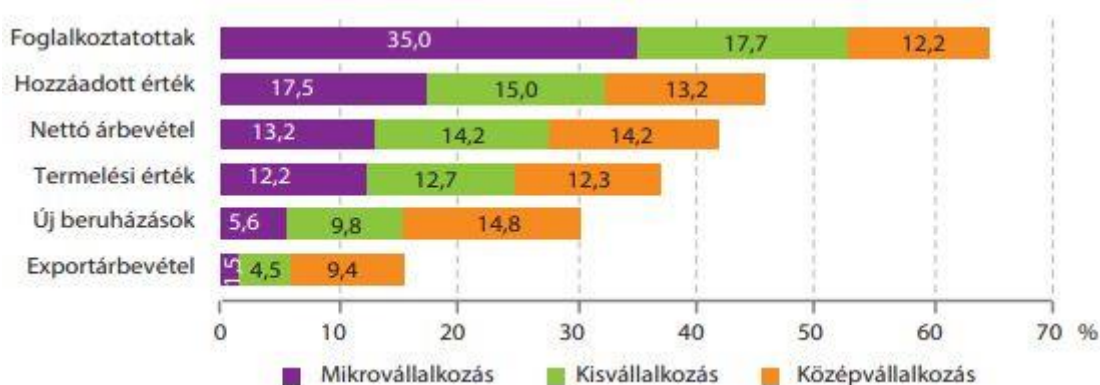
A brit Collins English Dictionary a közösségi platformokon és médiafelületeken használt leggyakoribb kifejezésekből létrehozott adatbázisból minden évben kiválasztja az év szavát, azt a kifejezést, amely a leginkább jellemezte az adott évet. A 2022-es év szava a permakrízis lett (Bushby, 2022). A permanens, azaz folyamatos és a krízis szavakból létrehozott szóösszetétel az egymás után bekövetkező (világméretű) válságok nyomán létrejövő, folyamatosan instabil és bizonytalan időszakot jelöli (Collins English Dictionary, n.d.). Az elmúlt években az egymást érő válságokkal való megküzdés, valamint a krízisekkel szembeni reziliencia kiépítése vált mind a társadalmi, mind a gazdasági szereplők legfőbb célkitűzésévé.

Jelen dolgozatom középpontjában ezen szereplők közül a kis- és középvállalkozások (továbbiakban kkv) állnak, amelyek ugyan a hazai vállalkozások 99 százalékát teszik ki, a foglalkoztatottak 72 százalékát alkalmazzák és 2022-ben a nettó árbevétel és a hozzáadott érték 60 százalékát állították elő (168.hu, 2023), méretüknél és gazdasági működésüknél fogva mégis a leginkább kitettek a makro- és mikropiaci környezet változásainak. Nemzetgazdasági szempontból is kulcsfontosságú tehát, hogy ezen vállalatok válságállóvá váljanak, ebben a folyamatban a megfelelő marketingstratégia kialakítása lényeges szerepet játszhat. Ugyanakkor a téma vizsgálatakor célszerű rávilágítani arra a tényre, hogy a kkv marketing egy meglehetősen alulkutatott területnek számít a marketing tudományágán belül, a kutatók és marketingszakemberek körében is sokáig tartotta magát az a nézet, hogy a nagyvállalati környezetben alkalmazott elméletek változtatás nélkül átemelhetők és alkalmazhatók a kkv-kra is (Weinzimmer, 1997). Dolgozatommal ezen szemlélet megváltoztatásához kívánok hozzájárulni és a kkv marketing önálló szegmensként való megközelítésének fontossága mellett érvelek. Ennek érdekében először rövid történeti áttekintést nyújtok a kkv marketing történetéből, röviden megmutatva azokat a legfontosabb diskurzusokat, dilemmákat, amelyek ezt a területet övezik a marketingtudományon belül, majd ismertetem azokat a kkv marketing modelleket, amelyek értelmezési keretként szolgálnak a hatékony kkv marketing definiálásához. A dolgozatom hipotézise az, hogy a megfelelő, ügyfelek igényeit figyelembe vevő kkv marketing stratégiával egy kis- és középvállalat hatékonyabban áll ellen a válságoknak, könnyebben alkalmazkodik a nehézségekhez, és reziliensebb lesz a krízishelyzetekben. Ezen állítás vizsgálatához a napjainkat meghatározó permakrízis szolgál majd alapul. A dolgozatom második fejezetében felvázolom, hogyan viszonyul a válság a marketingstratégiához, milyen hatással van a válság

a hazai kisvállalatok helyzetére és bemutatom a saját, kérdőíves kutatásom eredményét, amelyben a hazai vállalatvezetők és döntéshozók bevonásával vizsgáltam, hogy szükség volt-e a válság hatására a marketingstratégiájuk felülbírálására és amennyiben igen, milyen változásokat vezettek be ennek hatására. Annak érdekében, hogy még inkább megérthessük a válságmenedzsment és a marketingstratégia összefüggéseit, egy közel 20 éve működő magyar kisvállalkozás, a Pannon Kávé Kft. esettanulmányán keresztül vizsgálom, hogy miként tud talpon maradni és árbevételt növelni egy magyar cég a polikrízis korában egy olyan turbulens és világgazdasági szinten is folyamatosan változó szegmensben, mint amilyen a kávépiac. Ehhez a STEEP-analízist, Porter 5 erő modelljét, valamint a SWOT elemzést hívom segítségül és ezen modelleken keresztül vizsgálom a Pannon Kávé Kft. makro- és mikro- valamint iparági környezetét, ezt követően a 4P és az azt kibővítő 7P modellt használva elemzem a vállalat által alkalmazott marketing mixet. A dolgozatommal a célom, hogy a szakirodalmi háttér, a saját kutatási eredményeim bemutatása, valamint egy sikeresen működő, bizonyítottan idő- és válságálló magyar vállalkozás esettanulmányának elemzésén keresztül más kkv-k által is implementálható, kézzelfogható következtetéseket és tanulságokat fogalmazzak meg, ezáltal hozzájáruljak a magyar kkv-k jövőbeli sikereihez, és bizonyítsam, hogy megfelelő stratégiával Dávid igenis képes legyőzni Góliátot.

2 A KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALATI MARKETING

Az Európai Unió tagországai kiemelt figyelmet fordítanak a kis- és középvállalkozások fejlődésének ösztönzésére. Ennek oka, részben gazdasági természetű, hiszen ahogy a Gazdasági Együttműködési és Fejlesztési Szervezet (Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD) fogalmaz „a kisvállalkozások az innováció, a növekedés és a munkahelyteremtés legfontosabb forrásai” (OECD, 2021, p. 52). Ugyanakkor méretüknél és gazdasági berendezkedésükénél fogva számos egyéb praktikus előnnyel is bírnak, így nyitottabbak, könnyebben adaptálódnak a változáshoz, sokkal inkább személyre szabott szolgáltatásokat tudnak nyújtani, könnyebben vállalnak kockázatot és szükség esetén gyorsabban is tudnak tevékenységet váltani, illetve differenciálni a szolgáltatási portfóliójukat (Floyd & McManus, 2005). A kkv-k magyar nemzetgazdaságban játszott kiemelkedő szerepét az 1. ábra érzékelteti, amely a kkv-k Magyarországon működő vállalkozások fő gazdasági mutatóhoz való hozzájárulásának mértékét mutatja be.



1. ábra A kkv-k részesedése az összes magyarországi vállalkozás fő gazdasági mutatóiból 2019-ben

Forrás: Valkai, 2020

Ahhoz, hogy egységes nézőpontból vizsgáljuk a kkv marketing megközelítéseket, fontosnak tartom definiálni, hogy mely vállalkozások tartoznak a kis- és középvállalkozások kategóriájába. Az Európai Unió a kkv-k meghatározásához három szempontot vesz figyelembe: a foglalkoztatottak számát, a nettó árbevétel mértékét és a vállalat mérlegfőösszegét. (Európai Bizottság, 2021a). Magyarországon a kkv-k helyzetét a 2004. évi XXXIV. törvény szabályozza, amely szerint - az Európai Unió ajánlását követve – kkv-nak minősül minden olyan vállalkozás, amely 250 főnél kisebb létszámot foglalkoztat és az évi nettó árbevétele nem haladta meg az 50 millió eurót, illetve a mérlegfőösszege maximum 43 millió euró. Kkv-n belül ugyancsak létszám, árbevétel és mérlegfőösszeg szerint történik a

kategorizálás: a kisvállalkozás az, ahol a foglalkoztatotti létszám 50 főnél kevesebb, a nettó árbevétele és mérlegfőösszege maximum 10 millió euró, a mikrovállalkozás alkalmazotti létszáma 10 főnél kevesebb, éves nettó árbevétele és mérlegfőösszege pedig legfeljebb 2 millió euró (Jogtár.hu, 2023). Dolgozatomban ezen definíciót veszem alapul és az itt megfogalmazott állításokat az ezen meghatározásnak megfelelő vállalati kategóriákra vonatkoztatom. A kkv kategórián belül azonban nem teszek különbséget a mikro-, kis- és középvállalkozások között, együttesen vizsgálom ezen vállalatok polikrízis idején alkalmazott marketingstratégiáját és fogalmazok meg tanulságokat mindhárom alkategóriára vonatkozóan.

2.1 A kis- és középvállalati marketing fejlődésének történeti előzményei

Bár dolgozatomnak nem célja átfogó marketingtörténeti áttekintést nyújtani, ugyanakkor a kkv marketing definiálásához elengedhetetlen, hogy átlássuk azokat a historikus mérföldköveket, amelyek elvezettek napjainkba, a marketing 5.0 korába, ahol szükségessé vált a nagyvállalati és kkv marketing szétválasztása. A marketing ugyanis egy dinamikusan fejlődő tudományág, amely - attól függően, hogy az aktuális marketingelméletek milyen célt helyeztek a marketing középpontjába - történetileg négy nagy korszakra bontható:

- A termelésorientált korszak (1869-1930)
- Értékesítésorientált korszak (1930-1950)
- A márka korszaka (1950-1960)
- A vevőt, a vevői igényeket középpontba helyező korszak (1960 – 2010) (Keith,1960).

Míg a korai elméletek a marketing céljául a termelés hatékony megszervezését, illetve az értékesítési volumen maximalizálását tűzték ki (Brunswick, 2014), addig a 4P marketingmix atyja, Edmund Jarome McCarthy ezzel a funkcionalista megközelítéssel szakítva a marketinget már mindazon vállalati tevékenységek összességéként írja le, *„amelyek révén a termékek és szolgáltatások a termelőtől a fogyasztókhoz jutnak, úgy, hogy közben a lehető leghatékonyabban elégítik ki az ügyfelek érdekeit és szolgálják a vállalati célokat”* (McCarthy, 1960, p. 33).

A 2000 évektől kezdődően a technológia fejlődésnek és a digitalizációnak köszönhetően a vevők és a vevői igények ismerete szinte már alapvetéssé vált. Éppen ezért ahhoz, hogy a márkák megkülönböztessék magukat a vásárlói perszónák profilozásán alapuló eladásösztönző, úgynevezett sales üzenetek mellett szükségessé vált a márkákhoz kapcsolódó pozitív attitűd kialakítása is. Ehhez *„a marketing definícióknak társadalmilag relevánsnak kell lenniük, kortárs és innovatív perspektívát kell nyújtaniuk a modern társadalom*

kérdéseikhez mérten, tudatában annak, hogy különféle gazdaságokhoz hogyan lehet hozzáidomítani és fejleszteni, valamint társadalmi felelősségvállalási kérdésekhez és technológiai fejlesztésekhez társítani a fogalmat” (Gamble et al., 2011, p. 239)

Ebből kifolyólag a marketing értelmezési kerete is dúszult, hiszen napjainkban már egyszerre jelenti a szervezeti egységeken átívelő vállalati kultúrát, stratégiai megközelítést és taktikai feladatokat is (Romano & Ratnatunga, 1995). Ugyanakkor ez az értelmezési keret a mindennapi gyakorlatban a vállalat méretével egyre szűkül, redukálódik, ezért is válik szükségessé a marketing értelmezésének elkülönítése a vállalat mérete alapján. A kkv marketing helyzetét övező viták mind az elméleti kutatók, mint a marketingesek körében már közel negyven éves múltat tekintenek vissza, fejlődésének korlátjai általában a nagyvállalatokra fejlesztett klasszikus marketing modellek kisvállalati környezetbe egy az egyben történő átültetéséből fakadnak (Chaston & Mangles, 2002). A már kifejezetten a kkv-k jellemzőit figyelembe vevő definíciók és modellek az ezredforduló után jelentek meg, ezeket a 2.2 és a 2.3. fejezetben mutatom be.

2.2 A kis- és középvállalati marketing definiálása, értelmezési kerete

A kis- és középvállalkozásoknak olyan jól körül határolható jellemzőik vannak, amelyek indokoltá teszik, hogy a kkv-k marketingtevékenységét megkülönböztessük a nagyvállalatok gyakorlatától. Ezek a jellemzők a vállalat tulajdonosának, a vállalkozónak a személyiségjegyeiből fakadnak, illetve a vállalkozás méretétől és fejlettségi szintjétől is függenek (Carson, 1990). Ilyen limitáció a korlátozott források (a kkv-k esetében a nagyvállalatokhoz képest kevesebb anyagi, időbeli és humán erőforrás áll rendelkezésre), a kevesebb specializált tudás (a vállalatvezetők inkább több területen működnek, nem egy szakterületre specializálódnak) és gyengébb piaci erő (Gilmore et al., 2001).

Azon kutatók, akik kísérletet tettek a kis - és középvállalkozások keretrendszerén belül definiálni a marketinget, elsősorban a vállalkozói magatartásból indultak ki (Reynolds, 2002). Sascha Kraus munkatársaival például az Amerikai Marketing Szövetség marketing definícióját átdolgozva írta le a vállalkozói marketing meghatározását: *„a vállalkozói marketing egy szervezeti funkció és folyamatok halmaza, amelyek révén értéket teremt, kommunikál és szállít a vállalat az ügyfelei számára, illetve kapcsolatot ápol velük, olyan módon, amiből a szervezet és annak stakeholderei is profitálnak. Ezeket a funkciókat és folyamatokat innovativitás, proaktivitás jellemzi és a jelenleg ellenőrzött források nélkül is elvégezhetők, működtethetők”* (Kraus et al., 2009, p.9). A kis és középvállalatokra jellemző,

hogy a marketing folyamatok és az értékesítési folyamatok nem különülnek el jól láthatóan, az eladásösztönzés egyenlő a marketinggel (Oakey, 1991).

Hiába érveltek az elméleti szakemberek amellett, hogy a siker érdekében kkv-k esetében sem elegendő a csupán a termék jelenlétére támaszkodni a meglévő piacokon, de figyelmet kell fordítani a szóban forgó termékek marketingjére is, a gyakorlatban a kkv-k életében a marketingtevékenység gyakran a perifériára szorul, a vállalkozók sokszor csak akkor látják a lehetőséget a marketingben, ha növekedni vagy terjeszkedni akarnak a piacon. Hogarth-Scott et al., 1996). Pedig ahogy Wolf Gábor kkv marketing szakértő a könyvében megfogalmazta, egy jó marketingstratégia sokkal több előnnyel jár, pusztán a vevőszerzésnél:

- több pénze lesz a vállalkozásnak
- biztossá és kiszámíthatóvá teszi a kkv-k bevételeit
- büszkeséget ad, hiszen nem csak jobban fog menni a cég, de többen is megismerik
- jobb, minőségibb vevőkört biztosít
- nem kell többé árengedményekkel csábítani a vevőket, így nagyobb lehet a profit
- többé nem a külső körülmények határozzák majd meg, mekkorára nőhet a cég, a fejlődés kiszámíthatóvá válik (Wolf, 2020).

A kkv-k adottságait és marketing gyakorlatát vizsgálva Carson és munkatársai a kis-és középvállalati marketing 3 szintjét különböztették meg:

- Az első szint, amikor a vállalat egyáltalán nem, vagy csak nagyon kis marketingtevékenységet folytat. Ebben az esetben a vállalat alig vagy egyáltalán nem ismeri a potenciális vásárlóit, vagy ha rendelkezik is róluk némi információval, az töredékes.
- A második szinten a vállalkozás egyszerű és implicit marketingtevékenységet folytat, de bármilyen stratégia nélkül, ad hoc módon, az eladási folyamat részeként.
- A harmadik szinten a kkv-k kiforrott és átgondolt marketingstratégiát alkalmaznak a marketing szemlélet integráns része a vállalat céljainak és folyamatainak (Carson et al., 1995)

A három szint közül a második a leginkább jellemző a vállalkozásokra, a vállalkozók gyakran csak eladásösztönzőként tekintenek a marketingre és nem ültetik át a gyakorlatba az elméleti, leíró jellegű marketing modelleket, mert úgy érzik, hogy az nem rezonál és nem válaszol az ő – gyakran elszigetelt – problémáikra (Kanu, 2019).

2.3 A kis- és középvállalati marketing modellje

A kkv-k számára megfoghatatlan, mindennapi működésük szempontjából idegen, leíró jellegű marketing elméletek helyett a szakemberek törekednek arra, hogy gyakorlati, a kkv-k működésével rezonáló gyakorlatokat modelleket alkossanak, a következő alfejezetben a legszélesebb körben elterjedt, első kkv marketing modellt, A marketing szerepe és jelentősége mátrixot mutatom be.

2.3.1 A marketing szerepe és jelentősége modell

A marketing szerepe és jelentősége modellt 2002-ben publikálta Simpson és kollégája, akik a marketing feladatok belső szervezeti struktúrája (a marketing szerepe) és a külső versenykörnyezetből származó igények (a marketing jelentősége) nyomán tipizálták a kis- és középvállalkozásokat (Simpson & Taylor, 2002). Az alapján, hogy a vállalaton belül és a vállalatot körülvevő külső versenykörnyezet szempontjából milyen hangsúlyt kap a marketingfunkció, a kkv-n belül, a vállalatok négy típusa különböztethető meg, amelyet a második ábra személtet.

A MARKETING SZEREPE (Belső fókusz)	Jelentős	Marketing által dominált szervezet	Marketingvezérelt szervezet
	Elhanyagolható	Marketingtől független szervezet	Marketing szempontból gyenge szervezet
		Elhanyagolható	Jelentős

**A MARKETING
JELENTŐSÉGE**
(Külső fókusz)

2. ábra A marketing szerepe és jelentősége modell

Forrás: Saját szerkesztés (Simpson & Taylor, 2002) nyomán

A marketing szerepe dimenzió azt méri, hogy egy vállalat belső folyamataiban mennyire van szerepe a marketingnek, van-e stratégiai tervezés, a marketing szemlélet beépül-e a vállalat- egyéb szervezeti egységeinek stratégiájába, míg a marketing jelentősége dimenziónál azt kell vizsgálni, hogy mekkora a verseny azon a piacon, amelyen a vállalat működik. A mátrix 4 dimenziója mentén egy vállalat lehet:

- Marketing vezérelt szervezet: egy olyan piacon kell helyt állnia, megtartania, illetve növelnie a piaci részesedését, ahol kiélezett a verseny a versenytársak között, ami

csakis kidolgozott és precízen megvalósított marketingstratégia mentén lehetséges, amely egyben nagy erőforrás béli ráfordítást is igényel (Simpson & Taylor, 2002).

- Marketing által dominált szervezet esetében: a marketingtevékenység nagy erőforrásokat éget el annak ellenére, hogy a piaci környezet nem indokolja a nagy hatásfokú marketingtevékenységet, ennek a helyzetnek a fenntartása csak akkor indokolt, ha a vállalat növekedni szeretne, ebben az esetben nagyobb piaci részesedést vagy új piacokat, új potenciális fogyasztókat kell szereznie (Simpson & Taylor, 2002).
- A marketing szempontból gyenge szervezetek: azok a kkv-k, amelyek esetében a piaci verseny indokolná a nagyobb fokú marketingtevékenységet, ugyanakkor a vállalat nem tud megfelelni ennek a kihívásnak, a cél a nagyobb fokú elköteleződés kialakítása a marketingfunkciók implementálására a vállalaton belül. (Simpson & Taylor, 2002).
- A marketingtől független szervezet: az a kkv, amely egy olyan rés piacot szolgál ki, ahol nincs piaci verseny a fogyasztókért és belső folyamataiba sem implementálják a marketing funkciót, annak ellenére, hogy a vállalat így nagyban függ a kialakított vevőkörétől. A vállalatok ebben az esetben megelégedhetnek a jelenlegi helyzetükkel, ami a piac természete folytán hamarosan bevételecsökkenéshez vezet, vagy a marketingtevékenységük növelésével elléphetnek a marketing vezérelt szervezetté válás irányába (Simpson & Taylor, 2002).

Bár a marketing szerepe és megközelítése modell elméleti háttere nem újszerű (v.ö. Möller és Anttila, 1987), ugyanakkor a megközelítés új keretrendszer adott a marketing kkv-kon belüli alkalmazásának úgy, hogy közben figyelembe vette mind a vállalat típusából, mind pedig az iparági környezetből fakadó sajátosságokat. Hill szerint Simpsonék modelljének egyetlen hiányossága, hogy túlságosan leegyszerűsítő és figyelmen kívül hagyja a Marketing 5.0 korának sajátosságait, a technológia marketing fejlődésére gyakorolt hatását, valamint a vállalatvezető marketinghez való hozzáállását, ami ugyancsak meghatározó lehet a marketingtevékenység elfogadottságának szempontjából (Hill, 2021).

3 A KKV SZEGMENS HELYZETE ÉS MARKETINGJE A POLIKRÍZIS TÜKRÉBEN

Nassim Nicholas Taleb amerikai-libanoni tőzsdei elemző 2007-ben kiadott *A Fekete Hattyú* – avagy a legváratlanabb hatás című könyvében a sokáig nem létezőnek hitt fekete hattyú metaforával írja le azokat a váratlanul bekövetkező eseményeket, amelyek jelentős, extrém hatásuk van és bekövetkezésük után utólag számos magyarázat születik az eseményhez kapcsolódóan, hogy a hasonló történések később érthetővé és megjósolhatóvá váljanak (Taleb, 2012). A Fekete Hattyú jelenségek csupán egyike a három válságtípusnak, amellyel a vállalatoknak napjainkban szembe kell nézniük: az "ismert kockázatok" azok, amelyeket a vállalatok előzetesen azonosítani és kezelni tudnak, a "felbukkanó kockázatok", amelyekre számítanak a szervezetek, de a hatásuk és a végső kimenetelük bizonytalan és végül a "fekete hattyúk", amelyek váratlanul érik a vállalatokat, sőt az egész társadalmat, ennek megfelelően nem megjósolhatók és elkerülhetők (PWC, 2012). Gyorsan változó világunk egyre több bizonytalanságot hordoz magában a vállalatok számára, így egyre nehezebb megérteniük és megjósolniuk, hogy honnan érkezik majd az új kockázat. Egy másik nézőpontból, a válságok hatása szempontjából vizsgálva ugyancsak három válságtípus különíthető el:

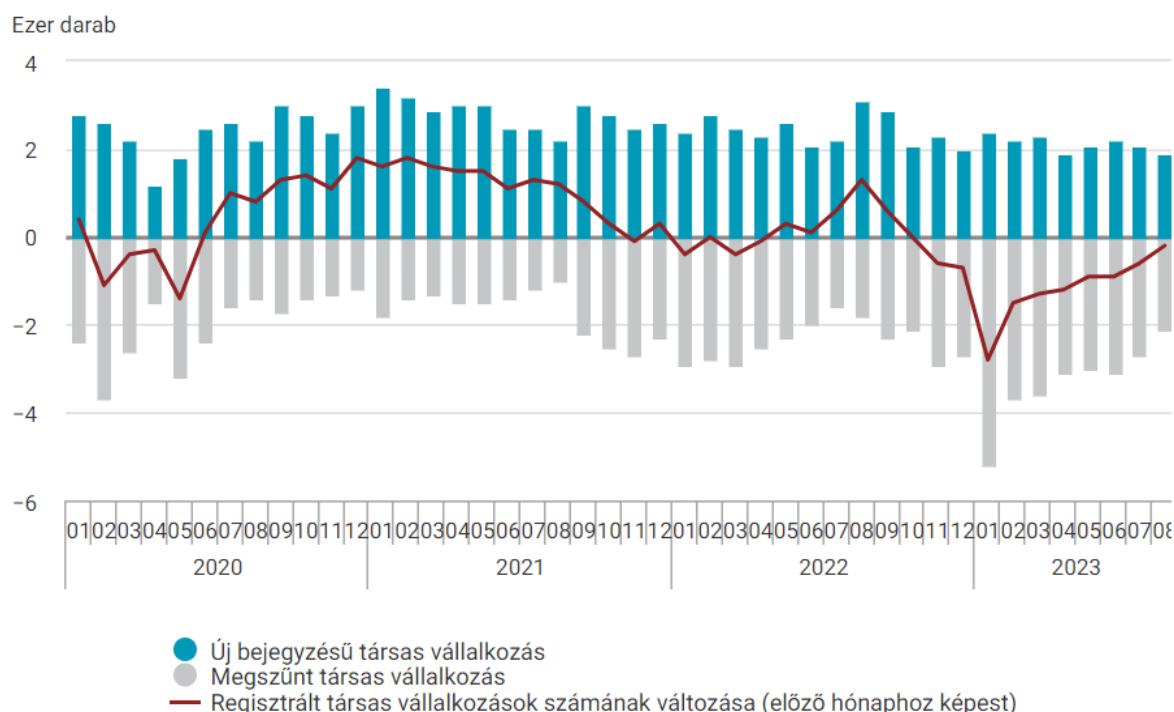
- a klasszikus gazdasági ciklusokra visszavezethető válságokat a fellendülő szakaszban a tőkefelhalmozás és a termelésbővítés, majd a telítődést követően a tőkevesztés és a piaci egyensúly helyreállása jellemzi,
- a globális válságok az előbbinél nagyobb hatásúak, visszavetik, illetve megfordítják a kapitalizmus addigi trendjeit,
- a csomópont válságok pedig olyan elementáris erővel bíró krízisek, amelyek a teljes működési rendszer újragondolását teszik szükségessé (Farkas, 2009).

Dolgozatomban a válság *„a társadalom egészében, vagy különböző területein kialakult, a társadalomra, az állam biztonságára veszélyes sokrétű események láncolata, amelyek a szokványos jogi eszközökkel már nem kezelhetők”* (Lackó, 1996, p.1). Így kutatásom középpontjában nem csupán a fekete hattyú típusú válságok kis- és középvállalkozások marketing tevékenységére gyakorolt hatását vizsgálom – maga Nassim Taleb például a koronavírus-járványt nem is tartja fekete hattyúnak, hiszen a vírus létezése már régóta ismert volt (Taleb, 2020) – de az ismert és felbukkanó kockázatokat is. Ennek megfelelően, amikor a dolgozatomban a válság kifejezés alatt az olyan globális és csomópont válságokat is értem

majd, mint a pandémia, az orosz-ukrán háború, a növekvő migrációs nyomás, az elszabaduló energiaárak és infláció nyomán kialakuló sokkok, amelyek a polikrízis ernyője alatt együttesen hatnak a kkv-k működésére.

3.1 A magyarországi kis- és középvállalkozások helyzete a polikrízis idején

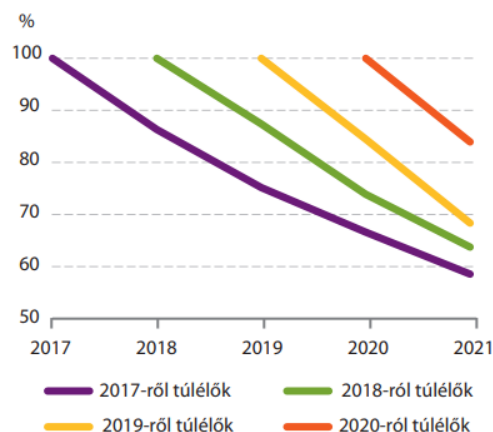
Ahogy a korábbi fejezetben említésre került, mind az Európai Unió, mind Magyarország kiemelt figyelmet fordít a kkv-k támogatására, ugyanakkor a polikrízis eddig nem tapasztalt kihívások elé állította a vállalkozásokat. Bár Magyarországon a vállalkozó kedv stagnál, 2023 augusztusában például 1900 új bejegyzésű társas vállalkozást regisztráltak, ugyanakkor a 2021. tárgyhavi adataihoz képest közel a duplájára nőtt a megszűnt társas vállalkozások száma augusztusban (3. ábra) (OECD, 2021).



3. ábra Az új bejegyzésű és társas vállalkozások számának változása havi bontásban

Forrás: saját szerkesztés (KSH, 2023a) alapján

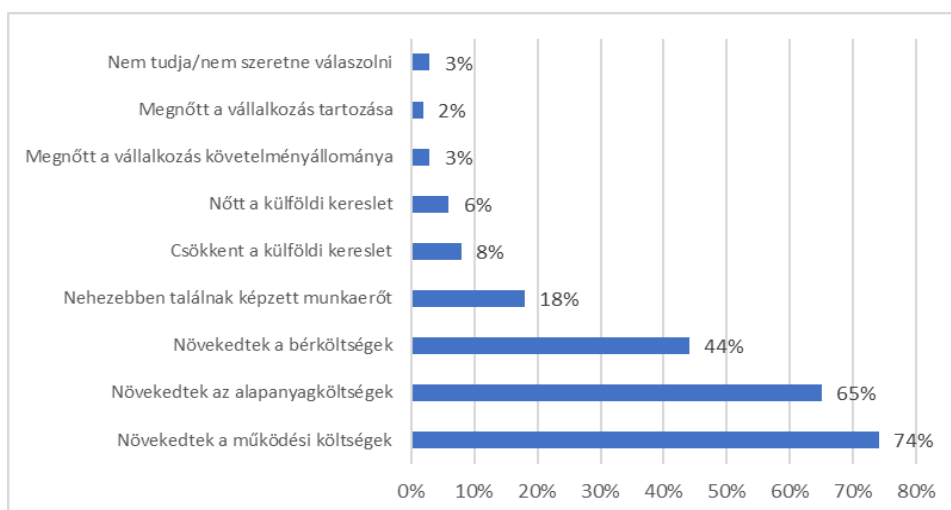
Az elmúlt időszakban ugyancsak romlott a magyar vállalkozások túlélőképessége, azon cégek aránya, amelyek megérik a működésük első évfordulóját a járványt megelőző 87%-ról 2021-re 84%-ra mérséklődött (4. ábra).



4. ábra A valódi új vállalkozások túlélési aránya a polikrízist megelőző és a polikrízis kezdeti időszakában

Forrás: KSH, 2023a

A kis-és középvállalkozások méretüknél fogva nem rendelkeznek nagy pénzügyi tartalékokkal, azt is jórészt felélték a polikrízis elején, a koronavírus járvány időszakában, így az orosz-ukrán konfliktus nyomán elszabaduló háborús infláció és energiaválság már úgy érte a vállalatokat, hogy nem volt megtakarításuk. Így a bizonytalan gazdaságikörnyezetben sok vállalkozás a túlélésért küzd vagy kénytelen lehúzni a rolót. Ezt fokozza, hogy a vállalatok közel felét (48 százalékát) valamilyen módon hátrányosan érinti az elmúlt két évben tapasztalt forint árfolyamingadozás is, ezek közül a legtöbb vállalkozás a működési költségek növekedésén keresztül tapasztalta meg a forint külföldi fizetőeszközökkel szembeni gyengülését (5. ábra).

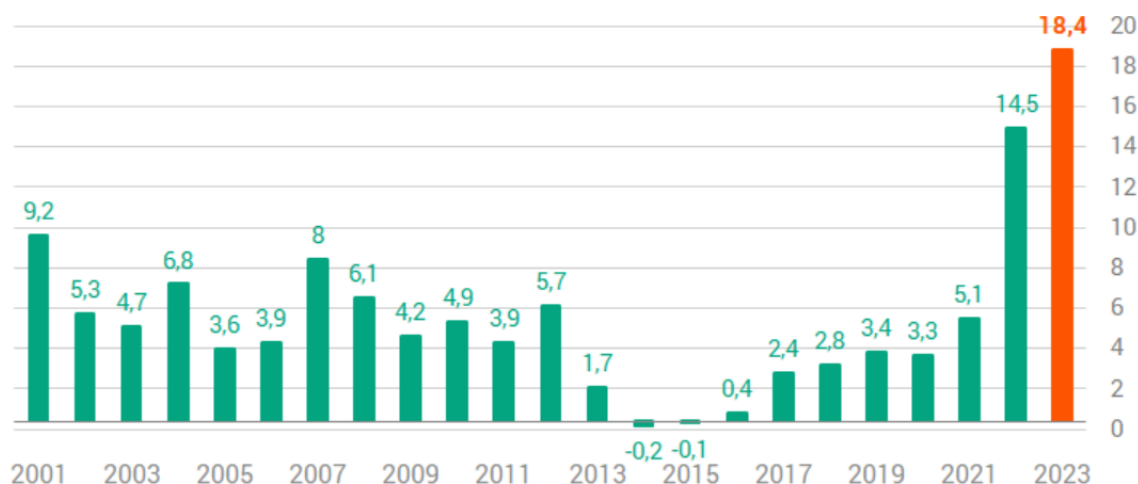


5. ábra Az árfolyamingadozás hatása a vállalatok működésére

Forrás: Saját szerkesztés (K&H, 2023) alapján

Emellett Magyarországnak kiemelten magas inflációs rátával kell megküzdenie, amely a Portfolió becslése szerint 2023-ban elérheti a 18,4 százalékos átlagot, ezzel az infláció

mértéke Magyarországon lesz a legmagasabb az Európai Unió tagállamai között (Zsoldos, 2023).



6. ábra Az infláció várható alakulása 2023-ban a korábbi évek inflációjához képest

Forrás: Zsoldos, 2023

Egy magyar tanácsadó cég év elején készített felmérése alapján a gazdasági válság hatására Magyarországon közel 50 százalékkal is csökkenhetett a magyar vállalkozások értéke 2020 és 2022 között, amennyiben a vállalatvezetők nem reagáltak kellően gyorsan és hatékonyan a váratlan környezeti hatásokra (Niveus Consulting Group, 2023). Hiába hárították át tehát a vállalatok az infláció és az elszabaduló energiaárak terheinek jelentős részét a fogyasztókra, nem realizáltak magasabb profitot, ugyanis a növekvő adóterhek és különadók – 2021-ben például mintegy 860 milliárdnyi adó terhelte a vállalati szektort – felemésztették az áremelés nyomán befolyó extra nyereséget (Perlusz, 2023).

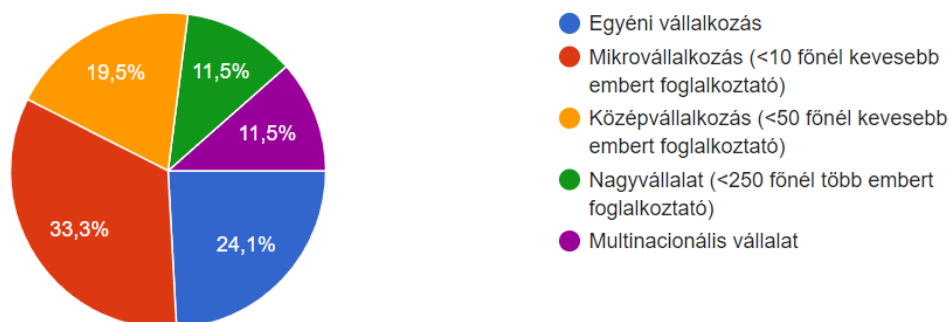
Az állam ugyanakkor a nemzetgazdasági szempontból kiemelt jelentőséggel bíró kis-és középvállalatokat igyekszik támogatni a nagyvállalatokkal és a multinacionális cégekkel szemben. 2023-ban folytatódott a kkv-k polikrízis nyomán kialakuló terheinek csökkentése: a kkv-k kedvezőbb feltételekkel vehetnek igénybe fejlesztési adókedvezményt, illetve az átalányadózők szocho- és járulékfizetésének negyedévesítése, valamint az egyszerűsített helyi iparűzési adófizetési kötelezettség és a szektor adminisztrációs terheit csökkenti (Magyarország Kormánya, 2023). Mindemelllett az állam által fenntartott rezsitámogatás, kamatstop és a Széchenyi Kártya Program keretében folyósított, államilag támogatott kedvezményes hitelek is segítik a kkv-k működési környezetének stabilizálását (Kiss, 2023).

3.2 A magyarországi kis- és középvállalkozások marketingstratégiájának változása a polikrízis idején a saját kérdőíves kutatás eredményei alapján

3.2.1 Az elemzésbe bekerülő minta

Annak érdekében, hogy valós képet kapjunk a magyarországi vállalkozások jelenlegi marketingtevékenységéről, illetve a polikrízis vállalkozások marketing-mixére gyakorolt hatásáról, készítettem egy kérdőíves felmérést. A kérdőívet kifejezetten a vállalkozóknak szóló, zárt Facebook csoportokban (Hello Biznisz, Minner Extra) osztottam meg. A kérdőívet a 2023. október 16. és október 29. közötti időszakban 87 vállalkozó, magyarországi vállalatnál dolgozó vállalatvezető, döntéshozó, illetve operatív szakember töltötte ki.

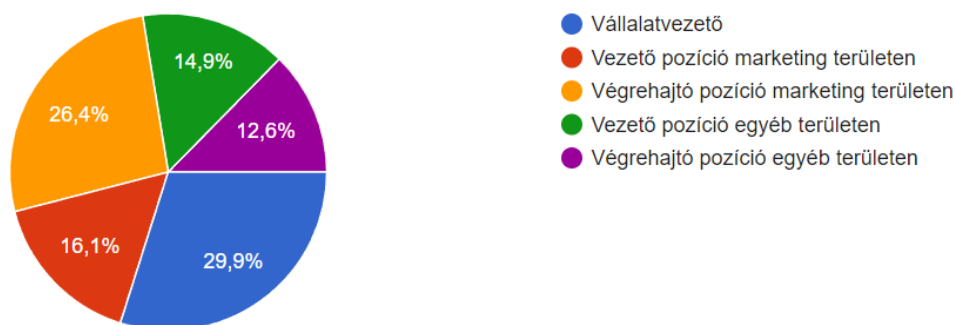
A vállalat típusát foglalkoztatott létszám alapján definiáltam, ennek értelmében a válaszadók között 21 egyéni vállalkozó, 29 mikrovállalkozásban dolgozó, 17 középvállalkozásban dolgozó, és 10-10 nagyvállalatnál és multinacionális vállalatnál alkalmazásban álló szakember töltötte ki (7. ábra).



7. ábra A válaszadók megoszlása az általuk képviselt vállalat típusa alapján

Forrás: saját szerkesztés, 2023

Pozícióját tekintve a legtöbb válaszadó (26 fő) vállalatvezetőként dolgozik, a második legtöbb válasz a végrehajtó pozícióban tevékenykedő marketingszakemberektől érkezett (23 fő), őket követik a marketing területen vezető (14 fő), illetve az egyéb területen vezető (13 fő) szakemberek és az egyéb területen végrehajtó pozícióban dolgozó munkavállalók (11 fő). A nagy számú vállalatvezetői kitöltés az egyéni vállalkozók számának következménye: az egyéni vállalkozásban dolgozók vállalatvezetőként azonosítják magukat, ez adja a vállalatvezetői pozícióban lévők magas arányát, (közülük 21 fő egyéni vállalkozóként, 5 fő pedig mikrovállalkozás vezetőjeként tevékenykedik) Azt, hogy a válaszadók milyen pozícióban dolgoznak a vállalatnál, a 8. ábra szemlélteti.



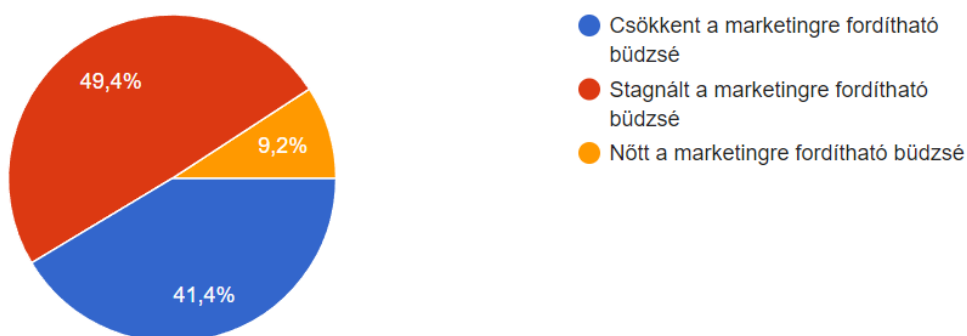
8. ábra A válaszadók arányának megoszlása a vállalkozásnál betöltött pozíció szerint

Forrás: saját szerkesztés, 2023

3.2.2 Módszer

A kérdőíves felmérésben azt vizsgáltam, hogy az előző fejezetben körül határolt vállalati csoport marketingstratégia szempontjából foglalkozik-e a polikrízissel, hatással voltak-e a kialakult válságok a vállalatok által folytatott marketingtevékenységre és amennyiben igen, a marketing mix mely elemeit érintették a változások.

A gazdasági válságok hatására a legracionálisabb döntésnek az tűnik, hogy a vállalatok visszafogják a kiadásait, ezért kíváncsi voltam, hogy a megkérdezett vállalkozások milyen stratégiát alkalmaztak. A vizsgálatba bevont szakemberek által képviselt vállalatok esetében stagnált (43) vagy csökkent (36) a marketingre fordítható költség, csupán 8 vállalat növelte az idei évre a marketing kiadásait (köztük 2 egyéni vállalkozó, 1 mikrovállalkozás, 2 nagyvállalat és 3 multinacionális vállalat). A marketingbüdzsé alakulásával kapcsolatos válaszok eloszlását a 9. ábra szemlélteti.



9. ábra A 2023-as marketingbüdzsé alakulása az előző évhez képest a vizsgálatba bevont munkavállalók által képviselt vállalatoknál

Forrás: saját szerkesztés

A Marketing Commando nevű kkv marketinggel foglalkozó tanácsadó cég becslései szerint a kkv-k marketingre fordítható büdzsége 2022-ben átlagosan 6,8 millió forint volt, amely mintegy 37 százalékkal magasabb a 2021-es évi költséghez képest. Azonban még ha ugyanakkora marketingköltséggel is kalkulálnak a vállalatok idén, mint tavaly, az infláció miatt a marketingtevékenységre fordítható összeg reálértéke csökken majd (HVG, 2023).

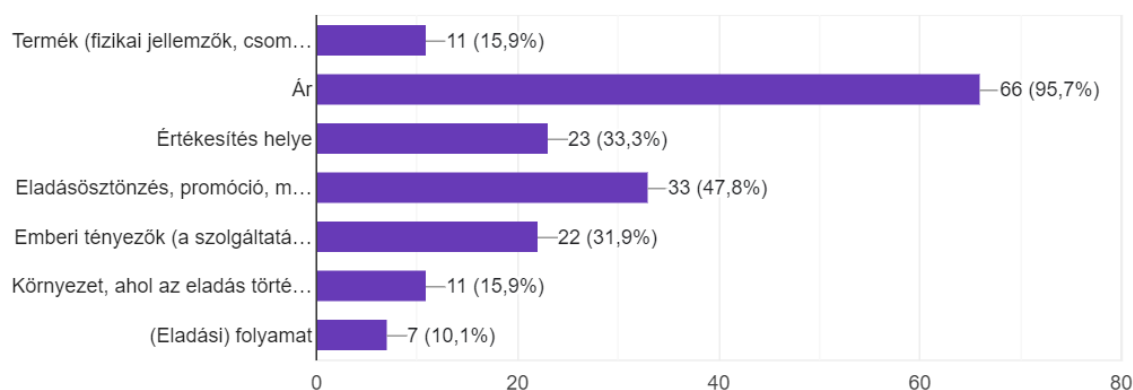
A kérdőívben vizsgáltam továbbá azt is, hogy a vállalatok változtattak-e és ha igen, milyen mértékben a korábbi évek marketingstratégiájához képest. A legtöbb válaszadó nem (20 fő) vagy csak kis mértékben (30 fő) változtatott a marketingstratégiáján a tavalyi évhez képest. 25 válaszadó vállalatánál teljesen új válságkezelő stratégiára álltak át, míg a legtöbb, 30 válaszadó cégénél marketingstratégiát váltottak ugyan, de azt nem a válsághatások indokolták, a megalkotásakor nem vették figyelembe a válságok hatásait (10. ábra).



10. ábra A felmérésbe bevont vállalatok marketing stratégiájának alakulása az idei évben a korábbi évek gyakorlatához képest

Forrás: saját szerkesztés, 2023

Azokat a válaszadókat, akik változtattak a marketing stratégiájukon a következő kérdésben arra kértem, hogy válasszák ki, a marketing-mix mely elemét érintették a változások. A résztvevők több elemet is megjelölhettek, a válaszok eloszlását a 11. ábra mutatja be.

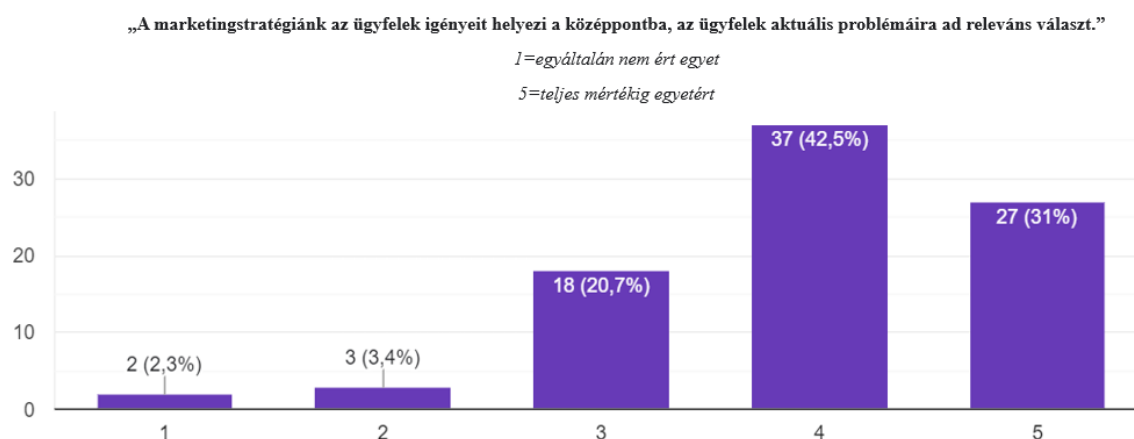


11. ábra A marketingstratégia változása által érintett marketing-mix elemek

Forrás: saját szerkesztés

Azon válaszadók esetén, akiknek a cége teljesen új marketingstratégiára állt át a legtöbb esetben a változás a marketing-mix maximum egy (2 válaszadó), kettő (9 válaszadó) vagy három elemét érintette (11 válaszadó). A válaszadók túlnyomó többségénél az árban (29 vállalat), illetve a promóciós, eladásösztönző tevékenységben (24 vállalat) következett be változás, de 17-17 vállalkozás munkatársa az eladás helyén és az értékesítés helyével és az emberi tényezőkkel kapcsolatban is tapasztalt változást (ami összefügghet az üzletbezárások és a leépítések tendenciájával).

Végezetül vizsgáltam azt is, hogy a vállalatok képviselői mennyire elégedettek a vállalatuk marketingstratégiájával, mennyire érzik azt, hogy a jelenlegi marketingstratégia összhangban van a fogyasztók igényeivel, releváns megoldást szolgáltatnak-e a problémáikra. A válaszok megoszlását, ahol az 1 jelöli azt, aki egyáltalán nem ért egyet, az 5 pedig azt, aki teljes mértékig egyetért, a 12. ábra szemlélteti.



12. ábra A válaszadó által képviselt vállalat marketingstratégiájának a relevanciája a fogyasztók életében

Forrás: saját szerkesztés, 2023

A kutatásból az is kiderül, hogy azok a szakemberek, amelyeknél nem következett be változás a marketingstratégiában a válságok következtében jóval kevésbé relevánsnak ítélik meg a stratégiájukat, mint azok a válaszadók, akiknek a márkája új stratégiára vagy válságkezelő stratégiára állt rá. Míg az előbbi 50 válaszadót tartalmazó csoport átlagosan 3,6 pontra értékelte a vállalata relevanciáját az emberek problémáinak a megoldásában, addig az utóbbi 37 válaszadóból álló csoport átlagosan 4,45 pontra értékelte cége marketingstratégiáját és relevanciáját az emberek életében.

4 EGY MAGYAR KISVÁLLALKOZÁS A POLIKRÍZISSEL SZEMBEN: A PANNON KÁVÉ KFT. ESETTANULMÁNYA

4.1 A Pannon Kávé Kft. bemutatása

A kizárólagosan magyar tulajdonban álló Pannon Kávé Kft. 2004 januárjában történt alapítása óta meghatározó szereplője a magyar kávégépes szolgáltatási szektornak. A Pannon Kávé Kft. jelenleg 37 főt foglalkoztat, így a dolgozatomban használt definíció értelmében a kkv kategórián belül a kisvállalkozások közé tartozik. Annak érdekében, hogy a cég képes legyen hatékonyan ellátni és lefedni az ország minden területén jelen lévő partnerhálózatát a munkavégzés 6 különböző, főként a vármegyeszékhelyeken működő kirendeltségen – Budapesten, Debrecenben, Gyöngyösön, Szegeden, Szolnokon és Tatán – zajlik (Pannon Kávé Kft. 2023). A cég árbevételének nagy része a kávégépek kihelyezéséből és bérbeadásából származik, de a vállalat tevékenységi körébe tartozik a különböző kávéipari termékek és kiegészítők forgalmazása is. A cég meglehetősen diverzifikált termékportfólióval és gépparkkal rendelkezik: a félautomata kávégépektől a professzionális kávégépeken át a nagy teljesítményű melegital automatákig minden megtalálható a kínálatában, így vendáglátó és kereskedelmi egységeknek, élelmiszerboltoknak, Nemzeti Dohányboltoknak, szállodáknak, munkahelyeknek és rendezvényeknek egyaránt rugalmas, minőségi és minden kávézási igényt kielégítő kávégépet, kávé és egyéb kiegészítőket tud biztosítani. A vállalat által kínált konstrukciók kedvező feltételeket ígérnek a partnerek számára: amellet, hogy a bérlésnek köszönhetően a partner nem kényszerül nagy összegű befektetésre, a kávégépek kihelyezését, karbantartását, esetleges szervizelését is vállalja a Pannon Kávé Kft., sőt igény esetén szaktanácsadással, képzésekkel és oktatással is tudják segíteni a bérbe adott gépek üzemeltetését (Pannon Kávé Kft., 2023).

A vállalat közel 20 éves fennállásának egyik fontos mérföldköve 2020-ban következett be, amikor is megnyílt a cég saját online webshopja, a mindigkave.hu. A webáruházból a digitalizációnak köszönhetően már nem csupán a vállalati ügyfelek férhetnek hozzá a Pannon Kávé Kft. szolgáltatásaihoz, de a magánszemélyek az otthonaikban is megtapasztalhatják a minőségi kávézás élményét. Ahogy az a dolgozatomban későbbi fejezetéből kitűnik majd, ez a digitális fejlesztés elengedhetetlennek bizonyult a válságállóság szempontjából (Pannon Kávé Kft. 2023).

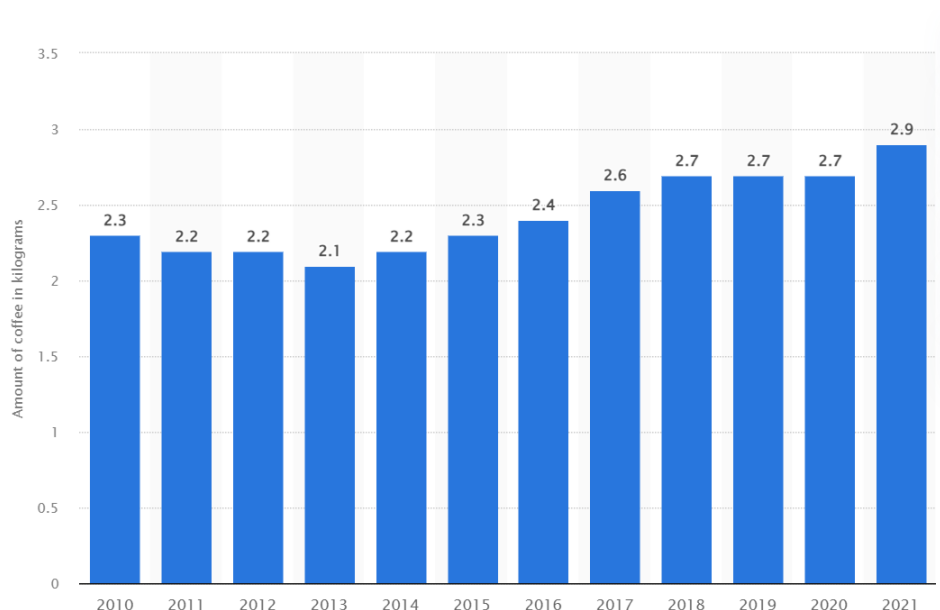
4.2 A makrokörnyezet elemzése a Pannon Kávé Kft. STEEP-analízise által

A külső környezeti hatások megismerése kulcsfontosságú lehet a vállalat túlélése és hatékony működése szempontjából. A STEEP-analízis segítségével egy szervezet feltárhatja azokat a társadalmi (social), technológiai (technological) gazdasági (economical), környezeti (environmental) és politikai (political) tényezőket, amelyek a makrokörnyezetből hatnak a működésére. Bár egyes vélekedések szerint *„az egyes vállalkozások számára a STEEP olyan külső hatások sorozatát jelenti, amelyekkel szemben fellépni lényegében nem lehetséges. Azokat csak elfogadni, illetve azokhoz csupán alkalmazkodni lehet”* (Józsa, 2000, p.27), mégis fontosnak tartom ezen hatások lehető legmélyebbre ható feltérképezését, hiszen ezáltal az ismeretlentől való irracionális félelem helyébe a proaktív tett, a felkészülés és a reziliencia kiépítése léphet.

4.2.1 A Pannon Kávé Kft. társadalmi környezete

A STEEP-elemzés során a társadalmi környezet (social environment) vizsgálatakor azon demográfiai és kulturális hatások kerülnek feltárára, amelyek a vállalat meglévő és potenciális ügyfeleiből álló csoportokat jellemzi (Józsa, 2014). Bár dolgozatomban a főbb megállapításokat tekintve nem teszek különbséget a Pannon Kávé Kft. üzleti és lakossági ügyfelei között a társadalmi környezet megemlítésekor fontos elválasztani a két célcsoportot, hiszen amíg a kávégépek bérlésekor elsősorban a 18-59 éves, vállalatvezetők, vendéglátóegységek, kereskedelmi egységek, szálláshelyek, Nemzeti Dohányboltok döntéshozói, illetve rendezvényszervezők állnak, addig a lakossági célcsoport esetében a kizárólag online elérhető kínálat miatt elsősorban a 18-49 éves korosztály tekinthető fő célcsoportnak (NMHH, 2021). Ugyanakkor a magyar lakossági vásárlók 96 százaléka továbbra is személyesen, offline értékesítés útján szerzi be a kávéját (közülük is 46 százalék a nagy hiper- és supermarketekben vásárol) és mindössze a lakossági fogyasztók 3 százaléka vásárol kávé online (Coca Cola HBC, 2023). A Coca Cola Magyarország megbízásából a Nielsen által készített piackutatás arra is rávilágít, hogy a magyarok átlagosan 2 csésze kávé isznak naponta (Coca Cola HBC, 2022), ami a Statista adatai szerint évi 2,9 kilogramm őrült kávé elfogyasztását jelenti fejenként (Medve, 2023) (13. ábra). A 2022-es Nielsen kutatás a magyarok kávéköltségi szokásait is vizsgálta, eszerint átlagban 3436 forintot fordítanak a hazai háztartások kávéra: a magyarok túlnyomó része, 59 százaléka havonta maximum 3000 forintot költ kávéra, 26 százaléuk 5000 forintban maximalizálja a havi kávébüdzsét, míg 12 százaléuk akár 10 000 forintot is kiad kávéra és 5 százalék körül van azok aránya, akik

10 000 forintnál is hajlandók többet költeni havonta kávéval kapcsolatos kiadásokra (Coca Cola HBO Magyarország, 2022).



13. ábra Az egy főre jutó kávéfogyasztás Magyarországon 2010 és 2021 között kilogrammban kifejezve

Forrás: Medve, 2023

A társadalmi környezet vizsgálatakor érdemes kitérni a polikrízis társadalomra gyakorolt hatására is. Egy válság idején az emberek jellemzően csökkentik kiadásait: napjainkban sincs ez másként, a Publicis Groupe reklámügynökség által 2023 első negyedévére vonatkozó felmérése szerint a hazai háztartások 41 százaléka kezdett spórolásba a válság hatására, a magyarok elsősorban a nyaralásra, étteremre és a sportra szánt költségeiket fogják vissza. Ugyanakkor a kutatás arra is rávilágít, hogy bizonyos termékek és szolgáltatások, így többek között a kávé esetében is, nem változtattak a kiadásaikon (Trade Magazin, 2023).

A magyar kávékultúra gyökerei egészen a 16. századra, a török hódoltság idejére nyúlnak vissza, azonban az 1800-as években indult igazán virágzásnak, amikor a kávéházak váltak a kulturális, szellemi és irodalmi élet központjává. Ennek a virágkornak a világháborúk és a kommunizmus időszaka vetett véget, ekkorra ugyanis nem csupán a kávéházak szűntek meg, de a kávé is gyakran hiánycikknek számított (Praznovszky, 2022). Komolyabb fellendülést a rendszerváltás sem hozott, a kávékultúra a 2000-es évektől kezdődően lendült fel újra (Frankl & Zeke, 2005), 2012-ben pedig megnyitott az első specialty kávézó hazánkban My Little Melburne néven (Gallob, 2022). A specialty kávé mozgalom Az Egyesült Államokból és Ausztriából indult, itt nyíltak meg az első olyan kávézók, amelyek mind a kávébab, mind a pörkölési technika, mind a kávégépek minőségében, mind pedig a kávé készítő személyzet

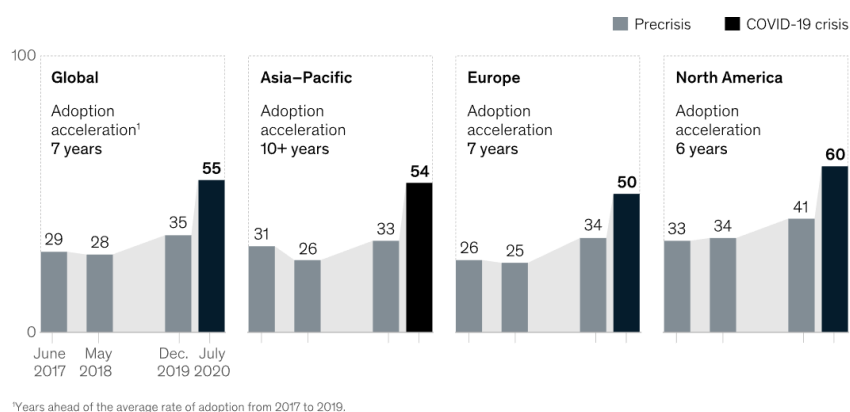
szaktudásában egy magasabb minőséget céloztak meg (Specialty Coffee Association, n.d.). A Specialty Coffee Association 2019-ben elkészítette Európa kávézó térképét, ebből kiderül, hogy Magyarországon 544 kifejezetten kávéra fókuszáló vendéglátóegység működik, ennek 73 százaléka független, azaz 10-nél kevesebb egységgel rendelkezik, míg 27 százalékuk valamilyen nagyobb hálózat tagja (Specialty Coffee Association, 2019). Bár a minőségi kávézási élményt kínáló specialty kávézók terjedése hazánkban bizakodásra adhat okot, a Coca Cola felmérése szerint a kávézóválasztásnál a magyarok többsége számára a vendéglátóegység hangulata a legfontosabb tényező a kávézó kiválasztásakor (52 százalék) és csak 41 százalék választ a kínált kávé minősége alapján helyet (Coca Cola HBC Magyarország, 2022). Arról nem is beszélve, hogy a hazai fogyasztók legnagyobb részben (93 százalék) otthon fogyasztanak kávé, de ugyancsak népszerű a munkahelyi kávézás (54 százalék), míg kávézóba és kávé kínáló vendéglátóegységekben (pl. pékségek) a magyarok 24 százaléka fogyaszt kávé, 7 százalékuknál pedig előfordul, hogy valamilyen automatából vásárolja meg a kávéját (Coca Cola HBC Magyarország, 2023).

Mivel a Pannon Kávé Kft. mind a HORECA piacán, azaz a vendéglátóipar hotelekre (hotels), éttermekre (restaurants) és kávézókra (cafés) fókuszáló szegmensben, mind pedig az otthoni és munkahelyi kávézás területén érdekelt, ezért a jelenlegi és potenciális vásárlók demográfiai jellemzőinek és kávézáshoz való attitűdjeinek ismerete hozzásegítheti a vállalatot, hogy a társadalmi környezethez illeszkedő, annak problémáira hatékony választ adó termékeket és szolgáltatásokat fejlesszen.

4.2.2 A Pannon Kávé Kft. technológiai környezete

A technológiai környezet (technological environment) vizsgálatakor a piacon alkalmazható technológiai fejlesztési potenciált vesszük górcső alá, amelyek lehetővé teszik az új termékek, szolgáltatások létrejöttét, új potenciális piacok meghódítását (Kozma, 2019). A Pannon Kávé Kft. esetében a technológiai környezet ennek megfelelően két irányból értelmezhető: egyrészt a meglévő termékek és szolgáltatások fejlesztésére irányuló új technológiák alkalmazását, másrészt az új piacok meghódításához szükséges technológiák bevezetését. Ahogy a társadalmi környezet elemzésénél már érintettem, a kávé és a kávézás minősége hazánkban is egyre fontosabb szemponttá válik. Ez összhangban áll a Pannon Kávé Kft. céljaival, a vállalat folyamatosan azon dolgozik, hogy a legmodernebb gépparkkal és a legjobb minőségű alapanyagokkal szolgálja ki az ügyfeleit. A technológiai környezet szempontjából ezért a meglévő termékek és szolgáltatások folyamatos fejlesztése ezen a dinamikusan változó piacon elengedhetetlen, jelentős versenyhátrányt szenvedhet el az a cég, amely nem tartja a lépést a

kávéipar innovációival. Éppen ezért a technológiai környezet aspektusaival jelen dolgozatomban nem foglalkozom részletekbe menően, sokkal inkább az olyan technológiák bevezetésére összpontosítok, amelyekkel akár új piacokra is betörhet a vállalat. Ilyen például a digitalizáció. A legfrissebb kutatások szerint a koronavírus-járvány felgyorsította és évekkel előrébb hozta a digitalizáció terjedését és a digitális megoldásokra való átállást (14.ábra) (McKinsey, 2020). A kormányok által kikényszerített bezárás és a társadalmi távolságtartás szükségessége az online csatornákra terelte még az olyan tevékenységet is, amelyre korábban nem volt még példa, mert nem létezett rá digitális megoldás.



14. ábra Azon termékek és szolgáltatások eloszlása, amelyek részben vagy teljesen digitalizáltak

Forrás: McKinsey, 2020

A Magyar Telekom és az NRC 2020-ban végzett magyar kis- és középvállalkozások járványra adott reakcióit vizsgáló kutatásából kiderült, hogy a magyarok többsége (54 százaléka) már online keres szolgáltatót, ennél többen már csak családi és baráti ajánlások révén találnak rá egy-egy kkv-ra (57 százalék) (Magyar Telekom, 2020). Ugyanakkor a személyes tapasztalatokra épülő ajánlás is kezd összefonódni az internettel: az e-kereskedelem volumenének eddig nem tapasztalt növekedésével (Móray, 2021) a vásárlóknak egyre kevesebb lehetőségük van arra, hogy személyes tapasztalatot szerezzenek a kiválasztott termékkel kapcsolatban. Ezért a potenciális, jelenlegi és korábbi vásárlók által a termékről vagy a vállalatról szóló hagyományos szóbeli vagy írásbeli formában az interneten keresztül közvetített pozitív, semleges vagy negatív üzenet, azaz a szájmarketing és annak a virtuális formája felértékelődött (Ono, A., & Kikumori, M. 2019). Mindezen tendenciák ellenére a magyar kis- és középvállalkozások meglehetősen nagy elmaradásban vannak a digitalizációt tekintve az Európai Unió többi tagállamának cégeihez képest. A Magyar Nemzeti Bank 2022-es termelékenység jelentése alapján vállalati digitális technológia használatának és a hálózatminőségi indexnek a hányadosának eredményeként létrejövő vállalati digitális

hatékonysági mutató Magyarországon csak a 60 százaléka az EU-s átlagnak, ezzel a digitális infrastruktúra kkv-k általi kihasználtsága tekintetében Magyarország az utolsó előtti helyen áll az európai uniós rangsorban, csupán Romániát előzzük meg (MNB, 2022). Pedig 2021-ben az Európai Bizottság a koronavírus-járvány okozta válságból való kilábalás elősegítésére életre hívta a Next Generation EU-t az Európai Unió történetének legnagyobb szabású helyreállítási tervét, amely nagy része – 723,8 milliárd euró - a Helyreállítási és Reziliencia Eszközön (Recovery and Resilience Facility, *RFF*) keresztül kerül kiosztásra. A helyreállítási alap az alábbi hat terület (zöld átállás, digitális transzformáció, gazdasági kohézió, termelékenység és versenyképesség, társadalmi és területi kohézió, egészségügyi, gazdasági, társadalmi és intézményi reziliencia, a következő generációra vonatkozó politikák) fejlesztését támogatja (Európai Bizottság Költségvetési Főigazgatóság, 2021). A digitális transzformációt az EU a 2030-ig megvalósítandó céljait tartalmazó Digitális Iránytű alapján kívánja megvalósítani, amely 4 pilléren - a közszolgáltatások digitalizációján, a digitális képességek javításán, a biztonságos és fenntartható digitális struktúrák megvalósításán, valamint a vállalkozások digitális átalakulásán – alapul. A vállalkozások digitális transzformációján belül az EU 2030-ig szeretné elérni, hogy az Európai Unió vállalkozásainak 75 százaléka használja a felhő alapú szolgáltatásokat, a mesterséges intelligencia technológiát és aknázza ki az adatalapú működés előnyeit. Emellett az EU célja, hogy hatékonyabban támogassa az innovatív vállalkozásokat és elérje, hogy a kkv-k legalább 90 százaléka használja minimum alap szinten a digitális világ vívmányait (Európai Bizottság, 2021b). Az Európai Unió stratégiája a válságból való kilábalás kulcsaként tekint a digitalizációra, amelyet a Vodafone A digitalizáció Európa számára. Együttműködés. Innováció. Átalakulás. című 2021-es tanulmánya is megerősít: „A digitalizáció megnöveli a kkv-k teljesítményét: a tapasztalatok szerint a kkv-k könnyebben eléri a nagyobb piacokat a digitális csatornákon keresztül, a jobb ügyfél- és bevételkezelés révén a bevételeik optimalizálódik, továbbá a hatékonyabb tevékenységüknek köszönhetően csökkenthetik a költségeket. A digitalizáció által biztosított jobb teljesítmény fokozza az európai kkv-közösség rezilienciáját; a gazdasági lehetőségek, a termelékenység és a fenntarthatóság terén elért fejlődés szélesebb körben is érezteti hatását, mivel nagyobb arányban képviseltetik magukat a városi központoktól távol eső kkv-k” (Vodafone, 2021, p16). Ugyancsak elkeserítő képet fest a hazai kkv-k digitalizációjának helyzetéről a Digimeter mutató, amely 2020 óta méri a kkv-k digitális fejlettségét. A Digiméter Index, amely hat alindex – a digitális jelenlét, a digitális mindennapok, az értékesítés és marketing folyamatok digitalizáltságának foka, a vállalkozásvezetés, a digitális pénzügyek és az informatikai biztonság – eredményeinek átlagából tevődik össze 2022-ben az előző évihez képest csupán 1

pontot javítva 40 ponton áll, így kimondható, hogy a koronavírus járvány okozta kényszerdigitalizálás óta stagnál (Digimeter, 2021). A digitalizációs kedvet még az sem erősítette, hogy a koronavírus járvány idején a digitális kkv-k kétszer több lehetőséghez jutottak, mint azok a vállalatok, amelyek nem éltek a digitalizáció vívmányaival (Vodafone, 2021). A szakértők ugyanakkor bizakodóak, hogy a 2023-ra átgyűrűző polikrízis, az elszabaduló energiaárak és a fokozódó infláció hatására a cégeknek ismét lépniük kell a digitális fejlesztés és az adatalapú működés irányába, hogy hatékonyabbá váljanak és növelni tudják piaci részesedésüket (Koi, 2022). A Pannon Kávét Kft. a magyar viszonylatokat nézve az átlagnál magasabb digitalizációs szinten áll. A vállalat 2020-ban, éppen a koronavírus-járvány évében indította el saját webshopját, a mindigkave.hu-t, amellyel új piacra, a lakossági fogyasztók piacára is sikerült betörnie termékeivel. A vállalat emellett aktívan használja a digitális csatornáit, az internetes áruház mellett saját weboldallal, közösségi média felületekkel (Facebook, Instagram, Youtube) is rendelkezik, emellett az ügyfélkapcsolati rendszerében már adaptálta az adatalapú marketing előnyeit (például a be nem fejezett vásárlás esetén egy eladásösztönző automata emlékeztető e-mailt küld a vásárlónak a kosárban hagyott termékekről). A technológiai környezet hatásait feltárva a Pannon Kávét Kft. legfontosabb célja lehet, hogy ne álljon meg a digitalizáció útján és folyamatosan implementálja a digitális világ újításait a saját működésébe, értékesítési folyamataiba, termékfejlesztésébe és marketingstratégiájába egyaránt.

4.2.3 A Pannon Kávét Kft gazdasági környezete

A STEEP-elemzés során a gazdasági környezet (economic environment) vizsgálatakor elsősorban a makrogazdasági mutatókat és a fogyasztói jövedelmeket vesszük górcső alá (Kozma, 2019). A kis- és középvállalkozások aktuális helyzetével a polikrízis idején a 3.1. fejezetben foglalkoztam részletesen. Az ott összegyűjtött információkat a makrogazdasági mutatók kkv-kra vetített hatásaival egészítem ki a jelen fejezetben. Az Európai Unió kis- és középvállalatai elsősorban az infláció és az energiaválságtól szenvednek a pandémia után (Hackett, 2022), a magyar kkv-kat ezen hatásokon túl a forint árfolyamingadozása és a munkaerőhiány is sújtja. A Bankmonitor elemzése szerint a vállalkozások 76 százalékánál érezteti a hatását a forint devizákkal szembeni gyengülése a beszerzési árak növekedésén keresztül, azon cégek vannak valamivel előnyösebb helyzetben, amelyek hazai hozzáadott értéket tartalmazó terméket/szolgáltatást exportálnak (Bankmonitor, 2022). Bár a Pannon Kávét Kft. szolgáltatásainak nagy részét itthon értékesíti, az általa forgalmazott termékek egy része esetében importra szorul, így az árfolyamingadozás érinti a vállalat árbevételét is. Ennek

is köszönhető, hogy a magyar vállalkozások már 2022 végén borúsan látták az előttünk álló évet, a kkv-k következő évre vonatkozó várakozásait szemléltető K&H kkv bizalmi index 3 pontról -14 pontra süllyedt (K&H, 2022). A Magyar Nemzeti Bank szerint azonban a vállalatok profitéhsége miatt kialakuló profit-ár spirál is hajtja az inflációt és tartja magasán az árakat, ugyanis a vállalatvezetők nagy része döntött úgy, hogy a 2021-től fokozódó inflációs nyomás ellenére is fenntartja a 2008-as válság utáni fellendülés időszakában szerzett haszonkulcsot, ami csak az árak emelésén és a bérek reálértékének csökkentésén keresztül volt megvalósítható (Lehmann, 2023). Hiába emelkedik a kis- és középvállalkozások humán erőforrás szükséglete (a magyar kkv-k negyede tervez új munkaerőt felvenni a közeljövőben), az infláció mértékétől jócskán elmaradó 11 százalékos átlagos fizetésemelést tudnak biztosítani a cégek a munkavállalóiknak, így csökken a versenyképességük a munkáltatói szektorban (Adó Online, 2023).

4.2.4 A Pannon Kávét Kft természeti környezete

Természeti környezet (Ecological Environment) vizsgálatakor az ökológiai környezet erőforrásait vesszük számba a STEEP elemzés során (Kozma, 2019). Magyarország az összes többi európai országhoz hasonlóan teljes egészében importra szorul, az Európai Unió legnagyobb kávéexportőre sorrendben Brazília (840 268 tonna), Vietnám (671 698 tonna) és Honduras (210 883 tonna) (McCarthy, 2018). A világ tíz legjelentősebb kávétermelő országa Brazília (amely egyedül fedezi a világ kávészükségleteinek több mint 25 százalékát), Vietnám, Kolumbia, Indonézia, Honduras, Etiópia, Peru, India, Guatemala és Uganda (Eleven Coffees, 2023). Ennek megfelelően, amikor a Pannon Kávét Kft. természeti környezetét vizsgáljuk, elsősorban ezen termelő országok természeti adottságait, a fenntarthatósági szempontok étvényesülését és a klímaváltozás hatását kell górcső alá vennünk.

A kávétermelés fenntarthatóbbá tételét a fair trade, azaz méltányos kereskedelem mozgalom segíti, amely a hagyományos, kapitalista kereskedelmi elvekkel szemben az a célja, hogy a világkereskedelemből származó nyereséget méltányosan ossza el a fejlett és fejlődő országok között (Tudatos Vásárlók Egyesülete, 2020). A mozgalom, amely a Méltányos Kereskedelem Világszervezet- (World Fair Trade Organisation – WFTO) 1989-es megalakulása óta szervezeti formában is működik, a termelők méltányos díjazásáért, a gyermekmunka beszüntetésért, a biztonságos és jogszerű munkakörülmények megteremtésért, a lokális közösségek támogatásáért és a környezet fenntarthatóságáért, a nem kizsákmányoló termelési technológiák alkalmazását tűzte ki célul (The World Fair Trade Organization, n.d.), és ezen szempontok mentén is végzik az egyes áruk minősítését, fair trade címkével való

ellátását. Bár a Fair Trade mozgalom számos iparágra kiterjedt, mégis a kávépiacon működik a legrégebb óta, ami azt is mutatja, hogy az egyik legkiszákmányolóbb szektorról van szó: egy kávétermesztő globális átlagot tekintve kilogrammonként kevesebb mint 2 dollárt kap a kávészemekért, ami a kávé végső fogyasztói árának mindössze 7-10 százaléka (MacDonnell, 2023). Pedig a First Insight és a Baker Retailing Center Pennsylvaniai Egyetemen végzett 2022-es kutatásából kiderül, a fogyasztók életkortól függetlenül hajlandók többet fizetni egy fenntarthatóbb termékért, a vizsgálatban résztvevő X generációs válaszadók 90 százaléka például kifizetne 10 százalék extra költséget egy fenntartható gazdálkodásból származó opcióért (Firstinsight, 2021). A kutatás ugyanakkor rávilágít arra az értelmezési szakadékra is, ami az eladók és a vevők között tátong a fenntarthatóság témában, hiszen amíg a vásárlók kétharmada nyilatkozik úgy, hogy hajlandó többet fizetni a fenntartható termékekért, addig a kereskedők kétharmada meg van győződve arról, hogy a fogyasztók nem fizetnének többet egy adott termékért akkor sem, ha az fenntartható gazdaságból származna (Petro, 2022). Bizakodásra adhat okot, hogy a Grand View Research 2021-ben készített előrejelzése szerint a specialty kávék piaci részesedése 2030-ra 11,3 százalékra emelkedik majd (Fair Trade, 2019). A fair trade kereskedelem által mérsékelhető a kávépiac volatilitásának köszönhető éhínség a kávétermelő országokban, a piac sokkal kiszámíthatóbbá válik a kereskedők számára, segíti a termelők adaptálódását a klímaváltozáshoz, olyan fejlesztéseket eszközölhetnek, amely által a kávétermesztés fenntarthatóbbá válik. A gazdák alkalmazkodóképessége különösen fontos, ugyanis a klímaváltozás már most súlyos következményekkel jár a kávétermés volumenét tekintve, ami a következő években még súlyosabbra fordulhat. A Gro Intelligence klímamodellező platform előrejelzése szerint a klímaváltság Brazíliát érinti majd legsúlyosabban a kávétermelő országok közül, 2050-re havonta 10-zel is nőhet azon napok száma, amikor a hőmérséklet tartósan 34 fok fölött marad a kávéültetvények virágzása szempontjából kritikus szeptemberi-októberi hónapokban, míg a csapadék mennyisége 10 százalékkal csökkenni fog, így a környező országok például Argentína hőmérséklete várhatóan sokkal kedvezőbb lehet majd a kávétermesztés szempontjából, ami a brazil kávéültetvények teljes felszámolásához vezethet (Brabbins, 2023). A fair trade tehát egy módszer, amellyel a fogyasztók is hozzájárulhatnak a kávépiac zöldítéséhez. Ezt a törekvést ugyanakkor törvényekkel is igyekeznek támogatni az Európai Unió, idén mind a 27 tagország elfogadta azt a rendeletet, amely szerint az olyan erdőirtásért leginkább felelőssé tehető termékek, mint a fa, kávé, szója, pálmaolaj, szarvasmarha és az ezekből származtatott termékek forgalmazói kizárólag akkor értékesíthetik majd termékeiket az Európai Unióban, ha bizonyítani tudják, hogy az árujuk előállítása érdekében nem került

sor erdőirtásra. Az ENSZ becslése szerint 1990 óta mintegy 420 millió hektárnyi erdő pusztult el a mezőgazdasági termelés és a fakitermelés következtében (United Nations, 2020), az olyan monokulturális gazdálkodás, mint a kávétermelés például 1,9 millió hektárnyi erdő kivágását okozta 2001 és 2015 között (World Resources Institute, 2021).

A fenntarthatóvá válás a kkv szektorban is egyre sürgetőbb témává válik, hiszen az OECD adatai szerint a közhiedelemmel ellentétben nem a nagyvállalatok, hanem a kis- és középvállalkozások felelősek a globális károsanyag kibocsájtás 70 százalékáért (Koirala, 2019). Ezért az Európai Unió mihamarabbi szemléletváltást sürget, így legkésőbb 2028-tól az úgynevezett Vállalati Fenntarthatósági Jelentési Irányelv (Corporate Sustainability Reporting Directive CSRD) értelmében minden vállalkozásnak mérettől függetlenül el kell készítenie a saját fenntarthatósági jelentését, amely meghatározott direktívák mentén áttekinti a cég törekvéseit és elért eredményeit a fenntarthatóság területén (Kaszás, 2023). Bár a fenntarthatóság még nem játszik nagy szerepet a Pannon Kávé Kft. termékpolitikájában, termékkínálatában már jelenleg is elérhető Fair Trade logóval ellátott kávé, a Cornella Coffee Service 59 Fair Trade.

4.2.5 A Pannon Kávé Kft politikai és jogi környezete

A politikai és jogi környezet vizsgálata során azokat a tényezőket vesszük számításba a STEEP-analízis elkészítésekor, amelyek befolyásolják a vállalkozás létesítését és hatással vannak a vállalat működésének milyenségére (Kozma, 2019). Ahogy azt a 3.1-es fejezetben már említettem, Magyarországon a vállalkozói kedv magas, ezt támasztja alá a Globális Vállalkozói Monitor (Global Entrepreneurship Monitor, GEM) adata, amely 115 országban vizsgálta a vállalkozói ökoszisztémát különböző szempontok alapján. A Globális Vállalkozói Monitor szerint a magyarok nagyobb része, 64 százaléka gondolja azt, hogy a vállalkozói lét egy vonzó karrierút, 47,4 százalékuk szerint egyszerű Magyarországon vállalkozást alapítani, ugyanakkor 2021-hez képest 9,3 százalékkal kevesebben, csupán a válaszadók 27,2 százaléka nyilatkozta azt, hogy a következő hat hónapban jó kilátásai nyílnak a vállalkozásalapításra. (Global Entrepreneurship Monitor, 2023). Ezzel némileg ellentmond az International Institute for Management Development (IMD) által készített World Competitiveness Yearbook, amely 64 ország versenyképességét méri a gazdasági teljesítmény, a kormányzat hatékonysága, az üzlet hatékonysága és az infrastruktúra szempontjából. Ezen rangsorban Magyarország egy helyet rontva az előző évi teljesítményéhez képest a 47 helyen áll (IMD, 2023). Az IMD ajánlása szerint 2023-ban az ország legnagyobb kihívása a rendkívül magas inflációs rátával való megküzdés, a monetáris és fiskális politika szétartása, a költségvetési deficit

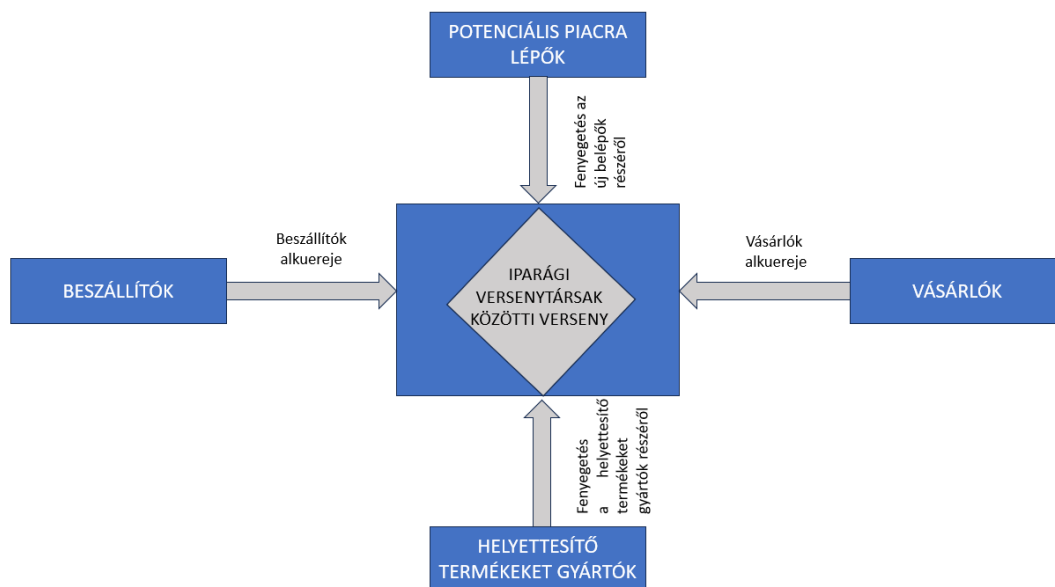
csökkentése az állami kiadások hatékonyabbá tételével, a vállalkozások digitalizálása, a kormányzati döntéshozatal kiszámíthatósága és számonkérhetősége lesz (IMD, 2023).

Magyarország már 2001 óta törekszik rá, hogy kedvező adózási feltételeket biztosítson a kis- és középvállalkozások számára, társasági adó szempontjából Magyarország biztosítja az Európai Unión belül a legkedvezőbb feltételeket, Magyarországon a társasági adó mértéke 9 százalék, hazánk ugyancsak versenyképes a személyi jövedelemadó kulcs szempontjából, hazánk 15 százalékos személyi jövedelemadó kulcsánál csak Romániában (10 százalék) és Bulgáriában (10 százalék) alacsonyabb a személyi jövedelemadó mértéke (ACS Bulgaria, 2022). Ugyanakkor, ahogy arra az IMD versenyképességi riportja is rávilágított, a kormányzati döntések kiszámíthatatlansága rendkívül rontja az ország üzleti ökoszisztémájának versenyképességét, amelyet a korrupció mértéke tovább ront. A Transparency International jogvédő szervezet által 12 szervezet 13 felmérése és értékelése alapján összeállított Korrupció Érzékelési Index (Corruption Perceptions Index, CPI) szerint Magyarország a 180 ország között a 77. helyen végzett 2022-ben (Transparency International, 2023). A fenti, kkv-k működésére ható politikai és jogi környezeti tényezőkön kívül más, kifejezetten a kávépiacra vonatkozó szabályozás nincs hatályban jelenleg Magyarországon.

4.3 A Pannon Kávé Kft. iparági környezetének bemutatása a Porter-féle 5 erő modell segítségével

A globális piacok kialakulásának, a kapitalizmus erősödésének és a liberális gazdaságpolitika térnyerésének következtében a vállalatok között egyre nagyobb verseny alakult ki a múlt század közepétől kezdődően. A cégeknek már nem csupán a nemzeti, de nemzetközi versenytársakkal is meg kellett küzdeniük, miközben a kialakuló válságok nyomán csökkent a kereslet és felértékelődött a versenytársaktól elhódított piacok szerepe is. A korábban alkalmazott, bevált iparági stratégiák a megváltozott környezet következtében már nem működtek, a stratégiai gondolkozásba be kellett emelni a verseny fogalmát, amely meghívta az igényt az iparági hatások és szereplők mélyebb megértésére és feltérképezésére.

Az iparági versenyt alakító erők leírására hozta létre Michael E. Porter 1979-ben az 5 erő modelljét, amely a potenciális piacra lépők, az iparági versenytársak közötti verseny, valamint a helyettesítő termékeket gyártók részéről fellépő fenyegetés a horizontális verseny erősségét, míg a beszállítók és a vásárlók alkuereje a vertikális verseny intenzitását mutatja be, ezáltal definiálja az adott piac vonz erejét (Porter, 2006).



15. ábra A Porter-féle 5 erő modell sematikus ábrája

Forrás: saját szerkesztés (Hole et al.,2019) alapján

A következő alfejezetekben a Pannon Kávé Kft iparági környezetét ezen 5 erő mentén elemzem, és meghatározom, hogy milyen versenykörnyezetben kell helyt állnia a vállalatnak.

4.3.1 Az új belépők fenyegetése

Porter szerint minél magasabb profit realizálható egy adott piacon, annál inkább vonzó lesz az új cégek számára (Porter, 2006). A kávépiac a szezonális ingadozások ellenére jólvédelmező iparág, az előrejelzések szerint 2023-ban a bevétele meghaladja majd a 88,3 milliárd dollárt, 2028-ig pedig 4,61 százalékos bevételnövekedés várható (Coherent Market Insight, 2023). Ugyanakkor a piacra való belépés meglehetősen tökeigényes, a Pannon Kávé Kft. üzleti ügyfeleknek szóló üzletágát nézve az új belépőknek a kávégépek beszerzéséhez nagy összegű forgótőkére van szüksége, míg a lakossági ügyfeleknek is szóló üzletágban a webshop kiépítése és az ellátási-lánc, valamint a logisztikai folyamatok megszervezése jár nagyobb anyagi ráfordítással. Mindemellett a kávépiacon jellemző a márkahűség: a Statista adatai szerint a kávéfogyasztók 30 százaléka mindig, 62 százaléka szinte mindig ugyanazt a kávé márkát vásárolja és mindössze 8 százaléka próbál ki mindig valamilyen más vállalat termékét (Kunst, 2019). Így az új belépők részéről fellépő fenyegetettség viszonylag alacsony az iparágban, ugyanakkor a helyettesítő termékek térnyerése aggodalomra adhat okot a piacon.

4.3.2 Helyettesítő termékek és szolgáltatások fenyegetése

A helyettesítő termékek esetén azon alternatívákat és azok elterjedésének lehetőségét vizsgáljuk, amelyek részben vagy teljes egészében képesek kiváltani egy terméket. A

kávépiac esetében két fontos helyettesítő termék határozható meg, amelyek jelentős profitot szakíthatnak ki a kávé iparágból. Az egyik az energiatitalok terjedése, amely immár szemmel is jól látható méreteket ölt, hiszen 2020-hoz képest 2022-re 17 százalékkal nőtt az energiatital fogyasztás aránya és ahogy a 17. ábrán is látszik, mindhárom jelentős disztribúciós csatornán nőtt az energiatitalok értékesítésének volumene, a legtöbben, a magyarok 26,2 százaléka diszkontokban vásárolja az energiatitalát.

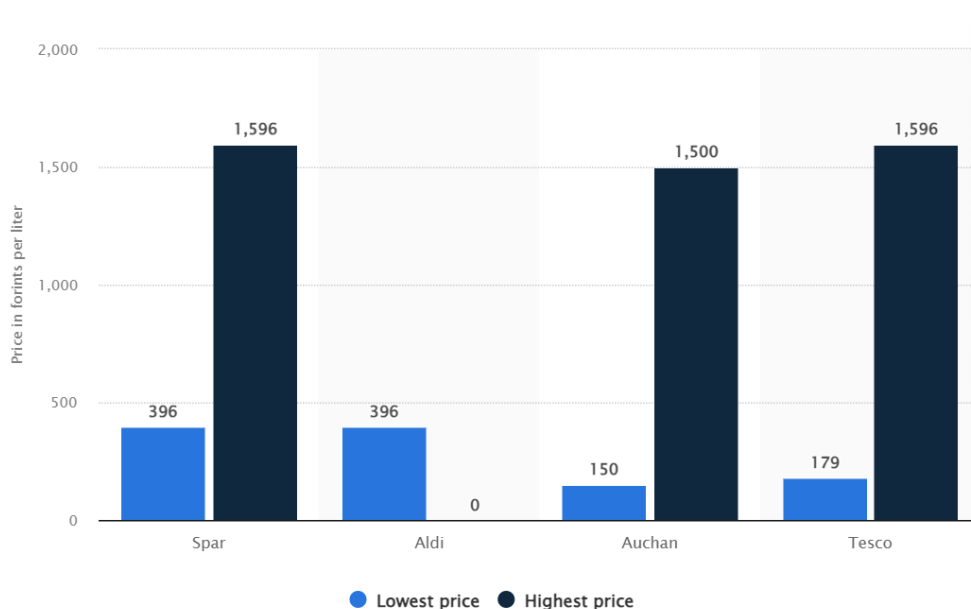


16. ábra Az energiatitalok penetrációja a három legfontosabb értékesítési csatornán

Forrás: Budai, 2023

Az energiatital hazánkban is egyre népszerűbb kávéhelyettesítő, amely ár/érték arányban is felveszi a versenyt a kávéval, bár az alapvetően magasabb árszínvonalon forgalmazott gyártói márkás energiatitalok realizálják a forgalom 92 százalékát, amelyek a saját márkás termékeknél magasabb árak ellenére is 4 százalékos növekedést tudtak elérni a piacon, miközben a saját márkás termékek eladási volumene 5 százalékkal csökkent. A legnagyobb áruházláncokban forgalmazott energiatitalok legolcsóbb, saját márkás és legdrágább gyártói márkás termékek literenkénti árát az 18- ábra szemlélteti. Ezen árakat kell összehasonlítanunk azzal, hogy a magyar piacon tapasztalható az ötödik legnagyobb mértékű infláció a kávé és a kiegészítő termékek tekintetében, 2022-ben 34.3 százalékkal nőtt egy csésze kávé ára (Eurostat, 2022). Konkrétumok mentén, hazai márkákat összehasonlítva, egy doboz Hell Energy energiatital, ami koffeintartalmát és hatását tekintve egy eszpresszónak felel meg 299 forintba kerül, addig egy csésze eszpresszó kávé ára a magyar tulajdonú kávézóláncban a Frei Kávézóban 2023. 10. 22. napon érvényben lévő itallap alapján 690 forint, azaz több mint a duplája. Jobb a helyzet az energiatital ár és az otthoni kávézás fajlagos költségének az összehasonlításában, a 250 grammos őrölt kávé átlagárát (1240 forint) egy csésze otthon elkészített kávéra vetítve (egy csésze kávé elkészítéséhez körülbelül 8 gramm őrölt kávé

szükséges) 155 forint körüli átlagárat kapunk, míg a kapszulás kávék esetében ennél magasabb 125 forinttól 195 forintig terjedő költséggel számolhatunk csészénként, ami figyelembe véve, hogy egy kapszula körülbelül 5 grammnyi darált kávé tartalmaz, kilónként 25 000 forintos árat jelent úgy, hogy az otthon elkészített kávé járulékos költségeivel (energiafogyasztás, kiegészítő termékek (kávé, cukor, víz használata) még nem kalkuláltunk.



17. ábra A legnagyobb üzletláncokban kapható legolcsóbb és legdrágább energiaiatal átlagára

Forrás: Medve, 2021

A másik veszélyt az egészségtudatos életmód térnyerése és a kávé élettani hatásai körül máig fennálló dilemmák és a konszenzus hiánya okozza (v.ö. Oláh & Mihály-Karnai, 2021). A tudatos táplálkozás térnyerésével egyre nagyobb piaci részesedéshez jutnak az olyan helyettesítő termékek is, mint például a matcha tea, amely a 2020-as 3 milliárd dolláros piaci részesedése 2028-ra 8,78 százalékkal növekedhet, ezzel elérheti az 5,62 milliárd dollárt (Share Growth Report, 2021). A STEEP-analízis során a társadalmi és természeti környezet elemzésénél foglalkoztam a specialty kávézók térnyerésével, amely hazánkban is jellemző tendencia. Bár jelenleg a külső helyszínen történő kávéfogyasztás aránya alacsony idehaza (Coca Cola HBC Magyarország, 2023), a specialty kávézók által kínált kávézási élmény szintén helyettesítő termékként léphet fel a kávépiacon a jövőben. Bár a Pannon Kávé Kft. fő bevétele a kávégépek bérbeadásából származik, az új helyettesítő termékek térnyerése okozta verseny arra készítheti a vállalatot, hogy szélesítse portfólióját, és a helyettesítő termékek forgalmazása révén erősítse piaci pozícióját az ügyfelek körében. Emellett ösztönzőleg hathat,

hogy a cég a bérbe adott gépparkja folyamatos fejlesztésével képes legyen megfelelni a specialty kávézók minőségi követelményeinek.

4.3.3 Iparági verseny intenzitása

Az iparági verseny vizsgálatokor lényegében versenytárselemzést végzünk és megvizsgáljuk, hogy a versenytársak az innováció vagy a marketingstratégiájuk révén stratégiai előnyre tettek-e szert a Pannon Kávé Kft.-hez képest. Ehhez részletesen elemeztem, hogy a konkurencia milyen előnyökkel és hátrányokkal bír, a vizsgálat eredményét az 1 táblázat foglalja össze. Az iparági verseny vizsgálatokor elsősorban a Pannon Kávé Kft. üzleti szegmensnek szóló ajánlatainak versenytársi környezetét vizsgálom. A lakossági ügyfeleknek szóló kávéértékesítés versenytárselemzésére dolgozatomban nem vállalkozom, ugyanis a mindigkávé.hu webshopban forgalmazott kávék versenytársi hálózata rendkívül széles, ugyanakkor sem árszint, sem értékesítési stratégia mentén nincs jelentős különbség köztük (a legtöbb nagy márka elérhető saját webshopon vagy élelmiszer házhoz szállító szolgáltatások weboldalain keresztül is) Így a lakossági igényeket kielégítő márkák közötti verseny maximum a marketingstratégiájuk révén csúcsosodhat ki. A kávégépek és kapcsolódó szolgáltatások biztosítását itthon viszonylag kis számú márka végzi. A Pannon Kávé Kft. versenytársi környezetét vizsgálva 8 fő versenytársat azonosítottam (1. táblázat).

1. táblázat A Pannon Kávé Kft. versenytársi ajánlatainak elemzése

Forrás: saját szerkesztés a Pannon Kávé Kft. értékesítési munkatársainak közlése, illetve a versenytársak weboldalainak elemzése nyomán

VERSENYTÁRS	ELŐNY	HÁTRÁNY
Tchibo Café-House Kft.	- Újszerű kávégépek - Telemetria alkalmazása az adatok távoli hozzáféréséhez - Rendelkezik saját webshoppal	- Akadozó, késő szervízszolgáltatás - Nincs állandó szervízcsapat - Havi általánydíj számlázása (7000 forint + ÁFA) - Magas adagár (100 forint/adag)
Nescafé ME-DI Café and Food Kft.	- Márkaismertség 1000 eladott adag fölött mennyiségi kedvezmény	- Havi bérleti díjas konstrukció (5000 és 8500 forint/ hónap között mozog) - Szerviz általánydíj - Régi típusú gépek, gyakori a meghibásodás - Általában instant kávé szerepel a kínálatban, ami alacsonyabb minőséget képvisel - Ingyenes kiszállítás a töltőanyagokra a partnerek számára - Nincs saját webshop
Parté (Caffé Perté Kft.)	- A hét minden napján elérhető szervízügyelet - Teljeskörű karbantartás - Extra szolgáltatások - Rendelkezik saját webshoppal	- Negyedéves karbantartási díj (12 000 forint/negyedév, amit egy alvállalkozó végez és számláz ki a partnereknek) - Van egy egyszeri beüzemelési díj (15 000 forint) - Van minimum rendelési és fogyasztási elvárás (12 kilogramm/hónap) - Magas kávéárak

Piazza D'oro CoffeLike Kft.	• Újszerű géppark • Fél évente rendszeres, díjmentes karbantartás • a hét minden napján elérhető szervízügyelet • 3 hónapos ingyenes próbaidőszak	• Magas adagár • Magas minimum havi rendelési kötelezettség • Van saját webshop, de nem üzemel
Musetti (Caffé Szamila Kft.)	• Nincs minimum vásárlási mennyiségi kötelezettség • Széles kínálat a helyettesítő termékekből is (forrócsoki, tea) • Mennyiségi kedvezmény • Van saját webshop	• Fix havi bérleti díj, ami a kávé gép minőségétől is függ (12 000 és 14 200 forint/hó között) • Magas kávéárak
Vergnano KIKa International Kft.	• Egységes, letisztult, minőségi kiegészítő eszközök	• Alacsony fogyás esetén magas havi fix költség (akár 20 000 forint/hónap) • Viszonylag magas (18 kilogramm/hónap) elvárt fogyasztási mennyiség • Magas adagárak • Nincs saját webshop
Costa Coffee Coca-Cola HBC Magyarország	• Nagy márkaismertség • Magas partneri marketingre fordítható büdzsé	• Szakszerűtlen szolgáltatás, a szerződéskötés után nincs partnergondozás • A kínált kávék minősége elmarad a márka által megszokottól • Nincs saját webshop
Gimoka Café-House Kft.	• Rendelkezik internetes webáruházal	• Gyors, ingyenes szervíz 24 órán belüli kiszállással

Ahogy az 1. táblázatból kiderül, a Pannon Kávé Kft. iparágában kiélezett verseny zajlik a piac aktuális szereplői között a partnerekért. A verseny elsősorban az árazás és az addicionális szolgáltatások (szervizelés, oktatás biztosítása) terén mutatkozik meg. a Pannon Kávé Kft. mindkét területen kiemelkedően teljesít, hiszen kávéi ár-érték arányban az egyik legjobbak a piacon, míg az, hogy a kávé gépek telepítésének nincs költsége, illetve a díjmentes szervizelés

is biztosított, kiemeli a versenytársai közül. Ahogy azt a STEEP-analízis technológiai környezetének vizsgálatakor kiemeltem, a saját webshop mind válságállóság, mind verseny tekintetében előnyt jelent, a magyar piacon azonosított versenytársak csupán fele rendelkezik jelenleg saját internetes áruházzal.

4.3.4 A vásárlók alkuereje

A STEEP-analízis során átfogó elemzést adtam a kávépiac keresleti oldalát alakító fogyasztóról, így jelen alfejezetben inkább csak szintetizálom a korábban elhangzottakat. Ahogy az az előző, versenytársak elemzését tartalmazó fejezetből is látszik, a Pannon Kávé Kft üzleti ügyfeleket kiszolgáló üzletágában a piac leosztott, így új ügyfelek szerzése csak a versenytárs kárára történhet. Ugyanakkor a lakossági üzletágban a vásárlók alkuereje nagy, bár általában márkahűek, de a versenytársi alternatívák és helyettesítő termékek könnyű elérhetősége miatt könnyen átpártolhatnak, előfordulhat, hogy máshonnan szerzik be kávéjukat. Ugyanakkor a kávéfogyasztók nem érzékenységre, a három év alatt bekövetkező átlagosan 81 százalékos átlagár növekedés (KSH, 2023b) sem tántorítja el őket a kávéfogyasztástól.

4.3.5 A beszállítók alkuereje

A vertikális verseny másik, úgynevezett bemeneti dimenziója a beszállítók alkupozíciója, ők azok, akik lényegében feltételeik révén diktálják a piacot. Különösen igaz ez, ha az ellátási lánc elején álló beszállítók száma alacsony vagy viszonylag szűkös, speciális erőforrással gazdálkodhatnak (Porter, 2006). A kávépiac ilyen szempontból még diverznek mondható, hiszen több ország foglalkozik kávétermesztéssel, a brazil kávé piaci részesedése révén a dél-amerikai ország beszállítóinak termelékenysége világpiaci szinten is meghatározó a kávé szempontjából. A STEEP-elemzés során ugyancsak foglalkoztam a fair trade kereskedelem makrokörnyezetre gyakorolt hatásaival, ugyanakkor jelen fejezetből sem maradhat ki a jelenség, hiszen a mozgalom éppen a beszállítók alkupozícióját erősíti és jobb feltételeket biztosít a kávé termelőinek. Mivel a Pannon Kávé Kft. termékeit nem közvetlenül a termelőtől, hanem kereskedőktől vásárolja, ezért az ellátási lánc újabb szereplővel bővül: a Pannon Kávé Kft. kínálatában megtalálható kávék és kiegészítő termékek beszállítói szintén jelentős alkupozícióval rendelkeznek, ők szabják meg, hogy a magyar piacon kik értékesíthetik a termékeiket és jelentős alkupozícióval bírnak az árak területén, hiszen a kész kávétermékek piacán jelen lévő beszállítók száma alacsony.

4.4 A mikrokönyezet ismertetése, a Pannon Kávé Kft. működési környezetének vizsgálata a SWOT-analízis segítségével

A SWOT- analízis alapjait Edmund P. Learned, C. Roland Christensen, Kenneth R. Andrews, and William D. Guth fektették le, Business Policy: Text and Cases című könyvükben. Szerintük a vállalati stratégia meghatározása ideális esetben egy racionális tevek nyseg, amelyet meg kell előznie a vállalati környezet lehetőségeinek és veszélyeinek feltárásának, valamint a felmerülő alternatívák kock zat nak becslésének. A stratégia kiválasztása előtt fel kell mérni a vállalat erősségeit és gyengeségeit (Learned, 1965). B r a fogalmi alapok már ekkor meghatározásra kerültek, az erősségek (strengths), gyengeségek (weaknesses), lehetőségek (opportunities)  s fenyegetések (threats) angol szavak kezdőbetűiből álló SWOT mozaikszó 1973-ban William W. Fea cikkében került leírásra (Fea, 1973), m g a SWOT analízis 2x2-es mátrixba való rendezését Igor Ansoff menedzsment professzor végezte el először (Ansoff, 1980).

A Pannon Kávé Kft. belső adottságaiból származó gyengeségek és erősségek, valamint a külső környezetéből származó lehetőségek és veszélyek feltárása a SWOT analízis módszerét hívom segítségül, az elemzés eredményét az 2. táblázat szemlélteti.

2. táblázat A Pannon Kávét Kft. SWOT analízise

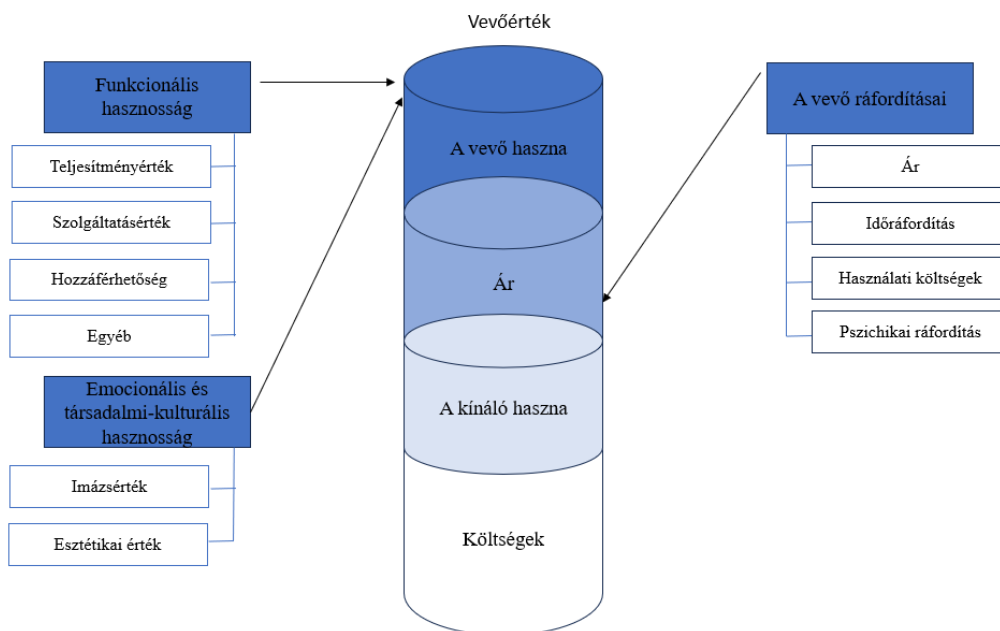
Forrás: Saját szerkesztés

ERŐSSÉGEK (STRENGTH)	GYENGESÉGEK (WEAKNESSES)
• Stabil, évek óta a piacon lévő, hazai márka • Jól körül határolható márkacél • Diverzifikált termékportfólió, a különböző kávégépekkel kompatibilis termékek forgalmazása • Kiterjedt értékesítési hálózat és digitális jelenlét (webshop) • Személyre szabott termékcsomagok és fizetési konstrukciók • Versenyképes árazás • Díjmentes szervizelés • Magas minőségpercepció • Exkluzív áruportfólió, egyes termékek esetén kizárólagos hazai forgalmazás	• A lakossági szolgáltatások, rendelési lehetőségek ismertsége alacsony, háttérbe szorul • A Pannon Kávét Kft. márkaismertsége alacsony • A webshop túlságosan elkülönül a Pannon Kávét Kft. márkától, a márkaismertség külön épül • A márkavállalás nem minden marketingtevékenységben tükröződik vissza
LEHETŐSÉGEK (OPPORTUNITIES)	VESZÉLYEK (THREATS)
• Eladáshelyek bővítése, esetleg fizikai üzlet, bemutatóterem nyitása • Marketingtevékenység erősítés, egységessé tétele, márkáépítés • Online értékesítés-ösztönzésben rejlő lehetőségek kiaknázása a lakossági szegmensben • Hazai márkák iránti elköteleződés • Márkahűség erősítése, hűségprogram kialakítása • Külföldi terjeszkedés, piacra lépés a környező országokban	• Az ellátási lánc bizonytalansága • Változás a fogyasztói magatartásban: egészségtudatosság a kávé, mint luxustermék percepció • Változás a kávékultúrában (kávészás, mint outdoor élmény) • A globális versenytársak térnyerése • Hozzáférhetőség, a versenytársak termékeinek elérhetősége, a nagy márkák megjelenése a szupermarketek polcain

Ahogy a fenti SWOT elemzésből kitűnik a vállalati adottságokon belül több erősség, mint gyengeség sorakoztatható fel, a marketing stratégia céljává az erősségek megtartását, a gyengeségek javítását, megszüntetését kell célozni a lehetőségek megragadásán keresztül, a veszélyek elkerülése, kiküszöbölése révén.

4.4.1 A Pannon Kávé Kft. erősségeinek bemutatása a SWOT-analízis révén

Rekettye Gábor a Kisvállalati marketing című könyve szerint „a vevőknek nyújtott érték valójában nem más, mint a termék vagy szolgáltatás hasznossága” (Rekettye, 2007:24), amelyet a vevők számára nyújtott érték és a vevői ráfordítások különbsége adja.



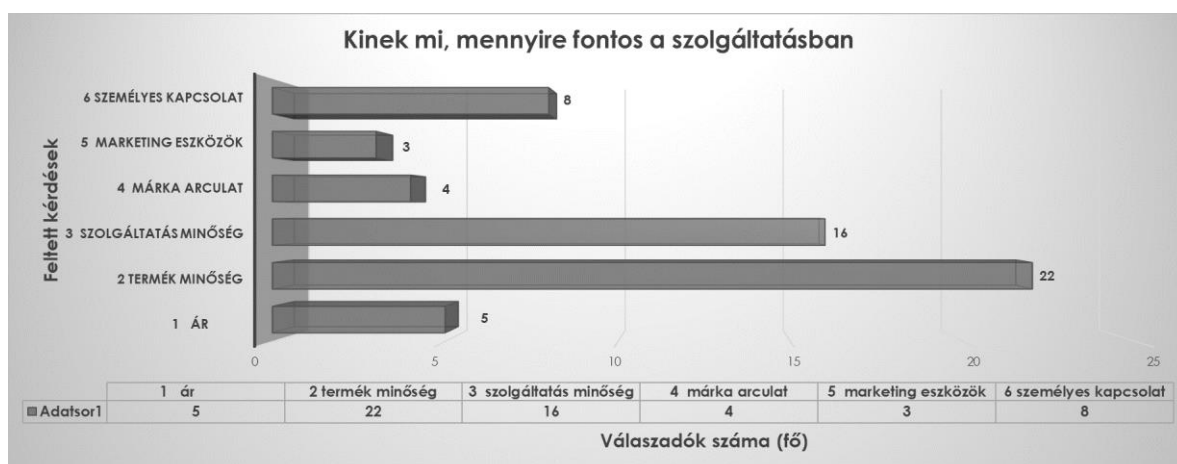
18. ábra A vevőérték komponensei

Forrás: saját szerkesztés (Rekettye, 2007) alapján

Az, hogy a Pannon Kávé Kft. már közel 20 éves múlttal rendelkezik a magyar piacon, a márkaérték szempontjából, amely Rekettye modellje szerint az emocionális és társadalmi-kulturális hasznosságot erősíti. A márkaérték fogalmának nincs egy egységes definíciója, a három legelterjedtebb modell - Kapferer márkaidentitás prizma (Kapferer, 2012), Aaker márkaegyenleg modellje (Smith et al., 2007) és Keller márkarezonancia piramisa (Keller et al., 2012) alapján a márkaérték magában foglalja „a márka vízióját, megkülönböztető jegyeit, értékeit, kompetenciáját, felismerhető jegyeit és azokat a szükségleteket, amelyeket képes kielégíteni” (Bauer, 2016, p. 78.). A stabilitás, mint márkaattribútum nem csupán a márkaértéket erősíti, de pozitív asszociációt, ezáltal szimpátiát vált ki a márkával szemben. Ugyancsak a márkával való rezonanciát támogatja a jól körül határolható márkacél (a mindenki számára elérhető minőségi kávézás révén összekötni az embereket) mentén történő kommunikáció.

Rekettye Gábor felosztását követve a funkcionális hasznosság attribútumai mentén a Pannon Kávé Kft. szintén számos erősséggel rendelkezik. Ahogy az a 2021-ben 58 vállalati

Pannon Kávé Kft. ügyfél bevonásával készített kérdőíves kutatásból is kitűnik, a válaszadók nagy részének a termék minősége és a kísérő szolgáltatások minősége a meghatározó a vásárlói döntés meghozatalában (20. ábra)



19. ábra A Pannon Kávé Kft. ügyfeleinek preferenciái a márkaválasztásban

Forrás: Forrás: saját szerkesztés a 2021-es Pannon Kávé Kft. 58 ügyfelének bevonásával készült saját kérdőíves kutatás alapján

Az ő válaszaikból az is látszik, hogy a vállalat termékeivel és szolgáltatásaival kapcsolatos minőségpercepció magas, amikor az ügyfeleknek egy 1-től ötig tartó skálán kellett értékelniük a Pannon Kávé Kft. által forgalmazott termékek minőségét, a válaszadók túlnyomó többsége ötös, azaz legjobb minősítést adta (a tapasztalataim szerint az eddigi legjobb a piacon) (3. táblázat)

3. táblázat A Pannon Kávé Kft. által forgalmazott termékek és nyújtott szolgáltatások értékelése

Forrás: saját szerkesztés a 2021-es Pannon Kávé Kft. 58 ügyfelének bevonásával készült saját kérdőíves kutatás alapján

Jellemzők	1- nincs véleményem, tapasztalatom	2 rosszabb, mint más, hasonló portfólióval rendelkező cég esetében	3- közömbös, se nem jobb, se nem rosszabb, mint a korábban alkalmazott cég	4- jónak tartom, elégedett vagyok	5- teljesen elégedett vagyok, a tapasztalataim szerint a legjobb a piacon	Átlag
Mennyire elégedett a Pannon Kávé Kft. Által kínált Önnél alkalmazott konstrukcióval?	0	0	0	9	49	4.84
Mennyire ízlik a Corso Verona kávé az Ön fogyasztóinak	0	0	0	8	50	4.86
Mennyire elégedett a Pannon Kávé Kft. Által forgalmazott termékek minőségével?	0	0	0	10	48	4.83
Hogyan értékeli Ön a Pannon Kávé Kft. Által forgalmazott kávé ár-érték arányát?	0	0	6	25	27	4.36
Mennyire elégedett Ön a Pannon Kávé Kft. Kiszolgálási tevékenységével?	0	0	0	1	57	4.98

A funkcionális hasznosság egyéb szempontjait vizsgálva is felveszi a versenyt a vállalat a versenytársakkal. Michael Treacy és Fred Wiersema értékdiszciplína modelljében a vevői értékteremtés 3 típusát különböztették meg: a kifogástalan működést, a termékinnovációt és a vevőkkel való bensőséges kapcsolatot. Szerintük a vállalatoknak mindhárom értékteremtési területen jól kell teljesíteniük, de legalább egy területet ki kell választaniuk a három közül, amelyen ki szeretnének tűnni és ezen a területen kimagaslónak kell lenniük. (Treacy & Wiersema, 1994). A Pannon Kávé Kft esetében a kifogástalan működést a vállalat humán és logisztikai forrásai, illetve kiegészítő szolgáltatásai adják.

A termékek hozzáférhetőségét nem csupán az országosan elérhető webshop segíti, de országosan 6 telephelyen működő kirendeltség is, amelyen összesen jelenleg 24 területi képviselő segíti az ellátási lánc zavartalanságát, 13 szervíztechnikus kolléga pedig a géppark karbantartását végzi. Szolgáltatás tekintetében pedig ugyancsak versenyelőnyt és kifejezetten erősséget jelent, hogy a vállalat ingyenes karbantartási és szervizelési szolgáltatást kínál a kávégépei mellé. Emellett a Pannon Kávé Kft törekszik az ügyfelekkel való bensőséges kapcsolat kialakítására, fenntartására a területi képviselők nem csupán személyesen ismerik az ügyfeleket, de az igényeikhez szabott extra szolgáltatásokat is tudnak biztosítani számukra (pl. barista képzés, egyedi dekor stb.), ezáltal is a törődés érzését keltve az ügyfelekben.

Nem csak a szolgáltatásérték, de a teljesítményérték tekintetében is számos erősséggel bír a vállalat a SWOT-analízis szerint, hiszen – ahogy az az előző fejezetben, az iparági elemzésből kiderült - a versenytársak többsége vagy havi átlánydíjat számol fel, vagy magas minimum fogyasztási értékhez köti a szolgáltatás nyújtását, míg a Pannon Kávé Kft. esetében nincsenek ilyen jellegű rejtett költségek és feltételek. Ennek erősítéséhez járul még hozzá a termékinnovációra való törekvés is, hiszen a vállalat folyamatosan diverzifikálja a termékportfólióját, nem csupán a géppark tekintetében innovál, de követve a trendeket mára a kávéfogyasztás módjától függetlenül minden vásárlónak tud releváns termékkel szolgálni a kávékapszuláktól kezdve a szemes kávéig, ráadásul mindezt több termék esetében exkluzív, kizárólagos forgalmazóként teszi.

4.4.2 A Pannon Kávé Kft. gyengeségeinek bemutatása a SWOT-analízis révén

A SWOT-analízis elkészítése során 4 fő gyengeséget azonosítottam, amelyek viszonylag könnyen, csupán a marketingstratégia kiigazításával kiküszöbölhetők és ezáltal növelhető a vállalat teljesítménye.

Ahogy a 4.1.-es, a vállalat tevékenységét bemutató fejezetben ismertettem, a vállalat mind vállalati (business-to-business, B2B) ügyfeleknek, mind pedig lakossági ügyfeleknek kínál termékeket. A vállalati ügyfeleknek jellemzően területi képviselő révén értékesít a Pannon Kávé Kft., addig a lakossági ügyfeleknek szóló termékek elsődleges eladáshelye a mindigkáv.hu webshop. Mivel a lakossági ügyfeleknek szóló ajánlatok viszonylag későn, mindössze 3 éve, a webshop indulásakor a vállalat portfóliója, ezért ezen lehetőség ismertsége még alacsony, a rendelési lehetőség ismertségének növelése egy jól célzott marketingkampánnyal vagy marketingakcióval jelentősen növelhető. Ezt a célt szolgálná az is, ha a webshop kevésbé markánsan különülne el a Pannon Kávé Kft. nevéől. Jelenleg a két név külön épül és nincs közvetlen a fogyasztó számára érzékelhető kapcsolat közöttük (például a Pannon Kávé Kft. logója sehol nem jelenik meg a webshop oldalán). További nehézséget jelent, hogy a Pannon Kávé Kft. név alatt számos almárka épül (például a vállalat által forgalmazott kávék többsége külön márkaneven futnak), így hiába veszik igénybe sokan a szolgáltatásait a Pannon Kávé Kft. márkaelemeinek ismertsége alacsony marad pedig *„a márka olyan szimbolikus és fizikai tulajdonságok összessége, melynek feladata termékek és szolgáltatások egy gyártóval való azonosítása, azoknak más termékektől való megkülönböztetése és a pozicionálásban meghatározott értékek képviselete”* (Bauer, 2016, p.17.). Lényegében a márkaelemek ismerete, ismerőssége a fogyasztók érzelmeire hatva leegyszerűsítik a vásárlói döntést, így kiemelten fontos, hogy a főmárka és a hozzá kapcsolódó elemek (logó, szlogen, márkaszín stb.) ismertsége magas legyen.

4.4.3 A Pannon Kávé Kft. lehetőségeinek bemutatása a SWOT-analízis révén

A SWOT analízis készítése során a lehetőségek mátrixban mindazon fejlődési potenciálokat gyűjtöttem össze, amely révén a Pannon Kávé Kft. tovább erősítheti az erősségek sorát és kiküszöbölheti a jelenleg gyengeségként azonosított attribútumokat.

A márkaépítés fontosságáról és annak hosszú távú hatásáról az előző fejezetben esett szó, így ezt a jelen fejezetben már nem taglalom. Ugyanakkor lehetőség szempontjából még egy aspektus, a fizikai üzlet, nyitása, amely modern letisztult, a Pannon Kávé Kft. arculatát tükröző zászlóshajóként tovább növelhetné a márka iránti bizalmat, miközben eladáshelyként, bemutatóteremként, üzletkötési helyszíneként is szolgálhatna. Ugyancsak lehetőségként értelmezhető, hogy az elmúlt években jelentősen nőtt a hazai termékek iránti kereslet, amit elsősorban a magyar termékekbe fektetett bizalom generál. Malota szerint ez a hatás az élelmiszerek esetében a leginkább tetten érhető, az ismertségük és esetenként a nosztalgia

nyomán kialakult egyfajta pozitív érzelmi viszonyulás a hazai termékekkel kapcsolatban (Malota, 2003).

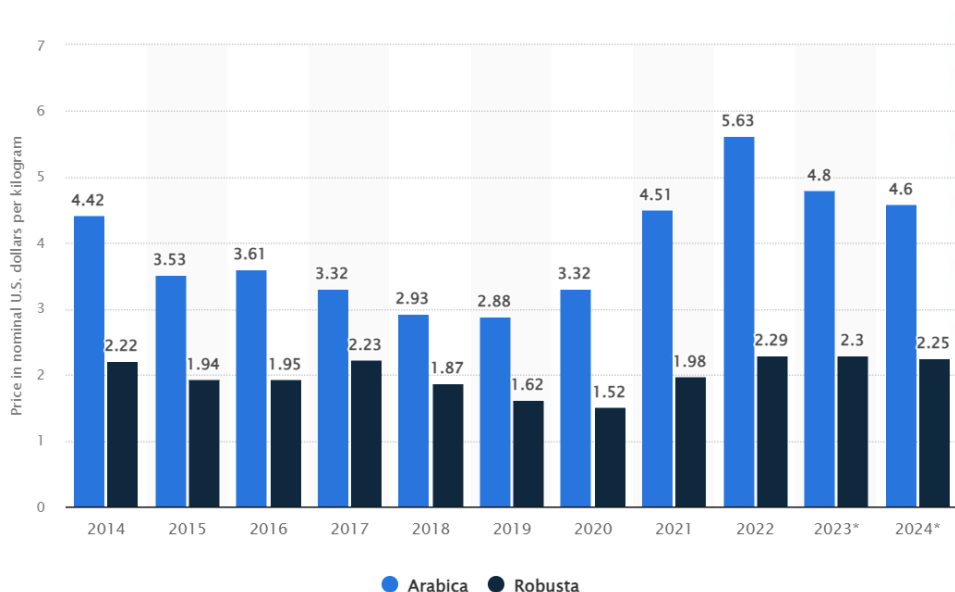
Ugyancsak lehetőséget látok az olyan gyorsan forgó fogyasztási javak (fast moving consumer goods, FMCG) piacán, mint amilyen a kávé is, a hűségprogram bevezetését. Egy friss kutatás szerint a hűségprogramok (loyalty programs) márkákhoz kötődő klubtagságok különösen népszerűvé váltak a gazdasági válság és az inflációs nyomás hatására. A 2023 tavaszán 24 európai országban végzett felmérés szerint átlagosan az emberek 63,1 százaléka tagja legalább egy márká hűségprogramjának (kifejezetten Magyarországra vetítve ez az adat 59,8 százalék). A hűségprogramokban résztvevők 43 százaléka állította, hogy az ilyen programok növelik a márkahűségüket, 36 százalékuk sokkal szívesebben ajánlja a márkát, 33 százalékuk érzelmileg sokkal jobban kötődik egy márkához, miután az díjazza a hűségét, 29 százalékuk pedig többet is költ azon márkánál, amelyek hűségprogramot működtetnek (Mando-Connect, 2023).

A terjeszkedés és a külföldi piacra lépés lehetőségként mindenképpen a Pannon Kávé Kft. előtt áll, hiszen szakértelmével, tapasztalatával és minőségi szolgáltatásaival képes lenne kiszolgálni akár más (szomszédos) országok piacait is. A külföldi piacra való terjeszkedést mindenképpen kisebb volumenű lépéssel javasolt kezdeni, hiszen a szolgáltatások kiterjesztése külföldre mind anyagilag, mind eszközpark, mind pedig humán erőforrás tekintetében nagy beruházást igényelne, ezért ennek a lépésnek a megvalósítását egy a polikrízisből való kilábalás után, a gazdasági egyensúly helyreállítását követően egy sokkal stabilabb gazdasági és társadalmi környezetben javasolt megtenni. Ugyanakkor a Pannon Kávé Kft teljeskörű elemzése során azt tapasztaltam, hogy a vállalat mindigkáv.hu webshopja egyáltalán nem teljesít megrendeléseket külföldre. A külföldi kiszállítási lehetőség bevezetése – akár csak a környező, szomszédos országokba – kis anyagi ráfordítással és fejlesztéssel jelentősen növelné a potenciális piac nagyságát anélkül, hogy nagyobb beruházást vagy technikai fejlesztést igényelne.

4.4.4 A Pannon Kávé Kft. működését fenyegető veszélyek bemutatása a SWOT-analízis révén

Amikor a nyersanyagárak emelkedéséről szólnak a hírek, kevesen asszociálnak a kávéra, pedig a kávé is nyersanyag, amely az olaj hasonlóan szintén a tőzsdén jegyzett és az aktuális világpiaci árának alakulás éppúgy kitett a politikai, gazdasági, társadalmi és földrajzi tényezőknek. A kávépiacnak az elmúlt időszakban tapasztalható polikríziseken, így az emberiséget globálisan sújtó koronavírus-járványon, az elszabaduló energiaárakon és az

inflációs nyomáson túl, a termelő országokban fel-felbukkanó zavargásokkal, az időjárási viszonyokkal és a kereskedők spekulációival is szembe kellett néznie. A 21. ábrán a két kávéfajta, az arabica és a robusta kávék átlagárának alakulását mutatja be 2014 és 2024 között. Ahogy a grafikonból is kitűnik, 2020 után a kávé ára évtizedes csúcsra ugrott és bár idén mérséklődni látszik, az előrejelzések szerint még 2024-ben sem közelíti majd meg a válság előtti árszintet (Statiszta, 2023).



20. ábra Az arabica és robusta kávék világpiaci átlagárának alakulása 2014 és 2024 között

Forrás: O'Neill, 2023

Az elmúlt években tehát nem csupán a polikrízis okozta válságok hatásaival kellett megküzdeniük, a világ fő arabica kávé termelőjét, Brazíliát súlytó idei aszály miatt a kávétermelés csökkent, miközben a kávé iránti kereslet egyre nő (Maciejewski & Mokrysz, 2020). Mindez világszerte fennakadásokat eredményez az ellátási láncban, arról nem is beszélve, hogy a szűkülő kínálat és a növekvő kereslet is felhajtja az árakat. Ehhez adódik még hozzá az elmúlt egy évben tapasztalt inflációs nyomás hatása, amely nyomán a KSH adatai szerint a 200-250 grammos őrölt kávé csomagja a válság előtt, 2019 decemberében tapasztalt 682 forintos árhoz képest idén szeptemberre 1240 forintra emelkedett, ami 81 százalékos fogyasztói átlagár növekedést jelent mindössze alig három év alatt (KSH, 2023b).

Az átlagár növekedés miatt a piac kiegyenlítő hatása következtében a kávé iránti fogyasztói kereslet csökkenni fog, amely a Pannon Kávé Kft. esetében a legnagyobb fenyegetést jelentheti az ellátási lánc összeomlása mellett.

Ugyancsak veszélyként azonosítottam, hogy egyfajta változás tapasztalható a kávéfogyasztással kapcsolatos attitűdben: az egészségesebb életmódra való törekvés miatt egyre többen mérséklik a kávéfogyasztásukat és térnek át más, helyettesítő termék fogyasztására. Egy hazai, kávéfogyasztási szokásokat 1664 fő bevonásával készült, kávé egészségügyi hatásait vizsgáló kutatás szerint összefüggés van a kávé élettani hatásainak tudatosítása és a kávéfogyasztás mennyisége között. Azon fogyasztók közül, akik ismerték a kávéfogyasztás előnyeit és hátrányait 78 százalékban 1-2 maximum 3 csésze kávé irtak naponta és csupán 1,6 százalékuk fogyasztott hat csészénél több kávé naponta (Oláh & Mihály-Karnai, 2021). Emellett a kávéfogyasztási kultúra is átalakulóban van, a kávé árának drasztikus emelkedése miatt a kávéra egyre inkább luxus fogyasztási termékre tekint a fogyasztó, ezért a kávé elfogyasztásának módja is változhat, egyre inkább élményként éli meg a fogyasztó, amit ritkábban enged meg magának, de akkor megadja a módját. Ha ez a fenyegetés bevalik, a Pannon Kávé Kft-nek szembe kell néznie azzal, hogy a kávézók és vendéglátóegységek fogyasztási szükségleteinek növekedésével párhuzamosan a többi partner fogyasztása visszaeshet.

Az iparági környezet vizsgálatakor részletesen foglalkoztam a versenytársi helyzettel, így annak veszélyeit itt csak érintem. Bár -ahogy láthattuk - a kávégépek kölcsönzésének piacán a versenytársak száma stagnál, ugyanakkor a globális kávémarkák térnyerése, az új értékesítés helyeken való felbukkanása és fogyasztói szegmens számára is könnyen hozzáférhetővé válása (pl. kávézók otthoni fogyasztásra fejlesztett sajátmarkás kapszulái, a világmárkák kávéinak elérhetővé válása a hiper- és szupermarketek polcain) mind-mind potenciális veszélyforrások lehetnek, amellyel a kkv-k nem tudnak versenyezni.

4.5 A Pannon Kávé Kft. marketingstratégiája a 4P és a 7P modell felhasználásával

Dolgozatomban nem célok a marketing, mint tudományterület értelmezési kereteinek feltárása, ezért némileg leegyszerűsítő módon a marketinget kétféleképpen értelmezem: szűkebb értelemben a marketing a fogyasztók igényeinek, szükségleteinek kielégítése érdekében végzi el a feladatát a piackutatástól kezdve egészen az értékesítés megszervezéséig (Bauer et al., 2007). Tágabb értelemben azonban a marketing olyan filozófiai szemléletmód, amely a vállalat egészére kiterjed és a megvalósítás a felső vezetés feladata, oly módon, hogy a marketing szempontok legyenek előtérbe helyezve (Bauer & Berács, 2016).

Ahogy a kis- és középvállalati marketing fejlődéstörténete című fejezetben ismertettem, a tágabb értelemben vett marketingszemlélet az 1960-as évektől kezdődően terjedt el, amikor is

Jarome McCarthy 4 eszköz mentén definiálta a marketing kereteit (McCarthy, 1960). A különböző területek bevonása révén létrejön ugyanis a marketing-mix, ami lényegében a vállalati marketingeszközök kombinációja, amelyeket eltérő piaci helyzetekben alkalmaznak. A marketingmix elemei (4P):

- **Termék (Product):** ide tartozik a termék megtervezése, fejlesztése, a termékpozicionálás, termékek bevezetése a piacra, és kivonása a piacról, a termék formájának megtervezése és csomagolása és a termékkutatás.
- **Ár (Price):** magában foglalja az ár meghatározását, a költségvizsgálatokat, a fogyasztói ár elfogadást, engedményeket, kedvezményeket, hiteleket.
- **Értékesítés helye (Place):** értékesítési út megszervezése, elosztás megtervezése, kereskedelmi formák – kis- és nagykereskedelem, kereskedelmi partnerek kiválasztása és értékelése.
- **Reklám (Promotion):** vásárlásösztönzés, kommunikációs elvek, PR, reklám, reklámhatások és elemzésük, direkt marketing (Kotler & Keller, 2006).

A szolgáltatások marketing mixének elemzéséhez Bernard Booms és Mary Bitner további három elemmel bővítette ki a 4P modellt, így jött létre a 7P modell, amely McCarthy 4 tényezőjén túl figyelembe veszi az

- **Emberi tényezőt (People):** a szolgáltatások esetében az értékesítő hozzáadott értéke fontos szerepet játszik a szolgáltatás megítélésében
- **Környezeti és tárgyi elemeket (Physical evidence):** a vásárlói környezet – legyen az online vagy offline: ugyanúgy befolyásolja a vásárló észlelését, az a milliő, amiben az interakció megtörténik hatással van a fogyasztási élményre
- **Folyamatot (Process):** a vevői kiszolgálás lépéseinek egymásutániségának zökkenőmentessége, minősége és időtartama ugyancsak befolyásolja a vevő értékelését. (Booms, B. and Bitner, M. 1981).

A következő alfejezetekben a 7P elemek mentén vizsgálom a Pannon Kávét Kft marketingmixét, különös tekintettel a polikrízis során alkalmazott marketingkommunikációra.

4.5.1 A Pannon Kávét Kft termékpolitikája

A Pannon Kávét Kft. termékportfólióját és szolgáltatáspolitikáját mindenekelőtt a minőség és a verzatilitás jellemzi. Ezen szempontok a marketing során is hangsúlyos szerepet kapnak, hiszen - ahogy az a vállalt promóciójáról szóló fejezetben részletesen bemutatásra kerül, a Pannon Kávét Kft. márkaígérete, hogy a minőségi kávézás élményét biztosítja az ügyfeleinek. A kávégépek tekintetében különböző, az ügyfelek igényeihez igazodó eszközparkkal

rendelkezik a vállalat, a félautomata kásgépektől, a professzionális presszógépeken, cream caffè gépeken át a nagy teljesítményű álló melegital automatákig. A Pannon Kávét Kft.-nél nem csak egy márkák kávégépei találhatók meg, Seaco, Necta, MCE és Astoria típusú gépek ugyancsak bérelhetők. A kávégépek mellé a vállalat teljeskörű töltőanyag palettát is kínál, a vállalat által forgalmazott termékek közül a legjobb minőségű robusta és arabica kávék mellett, teák, forró csokoládék és egyéb kávéztatáshoz szükséges kiegészítő termékek is elérhetőek. A kávék letisztult ízléses csomagolásban érkeznek a partnerekhez, a Pannon Kávét Kft. emellett kifejezetten ügyel arra, hogy a kávézáshoz szükséges kiegészítő elemek (pl. csésze, cukor) egységesek legyenek, ezáltal is fokozva a minőségi kávézás élményt.

4.5.2 A Pannon Kávét Kft. árpolitikája

Az árpolitika meghatározásánál egy vállalatnak számos körülményt figyelembe kell vennie. Attól függően, hogy mi a vállalat célja Kotler 6 különböző ár stratégiát különböztet meg (Kotler, 1998):

- A cél a túlélés: a vállalat valamilyen piaci oknál (pl. erős piaci verseny, keresletcsökkenés) kénytelen csökkenteni az árat. Ekkor a cél a veszteség minimalizálása és a túlélés, de ez csak rövid távú, átmeneti stratégia lehet, hiszen amennyiben a bevételek nem fedezik a vállalat kiadásait, úgy hosszú távon ez a stratégia fenntarthatatlan, a vállalatnak ki kell vonulnia a piacról.
- A cél a pillanatnyi nyereségmaximalizálás: a vállalatok elemzik a piacot, megnézik, hogy a különböző árszintek mellett milyen keresletet és milyen kiadás kapcsolódik és azt az árat választják ki, ahol a legmagasabb a nyereség, azaz maximalizálható a profit
- A cél a pillanatnyi árbevétel: amikor a vállalat azon a szinten határozza meg az árat, ahol a legmagasabb árbevételhez juthat a kereslet mértékének megtartása mellett.
- A cél a forgalomnövekedés: amikor a vállalatok árcsökkentéssel igyekeznek elérni, hogy a forgalom növekedjen, ezáltal növekedést tudnak elérni az összbevételben.
- A cél a piac lefölözése: a vállalat akkor tud magasabb árakat meghatározni a piacon, ha a kereslet nagy, az iparági verseny pedig viszonylag kicsi, így a magas ár a minőségpercepcióra is hatással lehet. Ugyancsak nem fenntartható hosszú távon, a magasabb ár ugyanis az esetek nagy részében csökkenti a keresletet és kiegyenlíti a piacot.
- A cél a vezető termékminőség percepció: az Aronson által leírt holdudvar hatás az árak esetében is érvényesül, a heurisztika, miszerint az a termék, ami drága, az jó

minőségű is egyben (Aronson, 2008), segíti a céget, hogy a piaci átlagnál magasabb áron is nagy forgalmat generáljon és nagy profitot realizáljon.

Reketttye Gábor Az ár a marketingben című könyvében az alapján, hogy a vállalat miként alakítja az árat a piac többi szereplőjének piaci magatartására reagálva 4 különböző árpolitikai célt különböztet meg, amelyet a 4. táblázat foglal össze (Reketttye 1999).

4. táblázat Az árpolitikai célok kategorizálása

Forrás: saját szerkesztés (Reketttye 1999: 22.o.) alapján

Az árpolitikai célok kategorizálása	Az árpolitika célja
A nyereséghez kötődő árpolitikai célok	• A hosszú távú nyereség maximálása • A rövidtávú nyereség maximálása • A befektetések megtérülésének célja • Az értékesítési volumen növelése a fajlagos költségek csökkentése és ezáltal a nyereség növelése érdekében • A fejlesztési költségek gyors megtérülése
A forgalommal, illetve a piac részesedéssel kapcsolatos árpolitikai célok	• A piacrészesedés növelése • A piacrészesedés megtartása • Az értékesítés növelése
A versenytársak kezelésével kapcsolatos árpolitikai célok	• A vezető szerep kialakítása, illetve megtartása az árak terén • Új versenytársak belépésének megakadályozása • Versenytársak kiszorítása a piacról • A nagyobb versenytársak árkövetése
Speciális marketingcélok	• Meghatározott imázs képviselete az árakon keresztül • A vevőkkel való kapcsolat kialakítása és megőrzése • A közvetítők lojalitásának megőrzése • Fair piaci résztvevő látszatának megőrzése stb.

A fenti két árpolitikai meghatározást alapul véve vizsgáltam a Pannon Kávé Kft árképzési stratégiáját. A Porter-féle modell alapján végzett iparági verseny elemzés nyomán kijelenthető, hogy a Pannon Kávé Kft. adagárban számolt kávéi a versenytársakhoz viszonyítva alacsonyabb árkategóriát képviselnek (átlagosan 70 forintos adagár), ugyanakkor minőség tekintetében a cég termékei felveszik a versenyt a többi piaci szereplő által kínált kávékkal. A kotleri felosztás szerint a Pannon Kávé Kft. célja az árképzéssel a forgalomnövekedés, minél kisebb árszínvonal biztosítása mellett igyekszik megtartani a minőséget, hogy ezáltal a piaci részesedés növelésével nagyobb profitot realizáljon. Emellett

különböző kiegészítő szolgáltatások mentén próbálja a vállalat elérni, hogy a partner úgy érezze, többet kap a pénzéért (díjmentes kávé gép kihelyezés, ingyenes szervízfelügyelet, mennyiségi kedvezmény stb.). Rekettye Gábor kategorizálása alapján a Pannon Kávé Kft. a jelenlegi árpolitikájával mind a négy kategóriában hatékonyan tudja elérni a céljait. Nyereség szempontjából a hosszú távú nyereség maximalizálására törekszik azáltal, hogy az árakat és a fajlagos költségeket igyekszik alacsonyan tartani növeli piaci részesedését. A kedvezőbb áraival a vállalat versenyelőnyhöz jut, miközben kevésbé vonzóvá teszi a piacra lépést az új versenytársak számára. Az árszínvonal tartós megtartásával a vállalat márkaépítés szempontjából is nyer: stabilitást megbízhatóságot közvetít, ezáltal hatékonyan növeli a márkahűséget. A vállalat ezen árstratégiáján nem változtatott a válság hatására, csupán az infláció mértékével megegyezően emelt árat.

4.5.3 Értékesítés helye

A polikrízis az értékesítés helye szempontjából alakította át a leginkább a Pannon Kávé Kft. marketing-mixét. 2020-ban ugyanis megnyitott a vállalat saját webshopja, a mindigkáv.hu, amelyen keresztül már nem csak az üzleti partnerek, de a lakossági ügyfelek is rendelhettek a Pannon Kávé Kft. termékeiből. Bár az értékesítés nagy része továbbra is személyesen, az értékesítési hálózat útján történik (az értékesítési kollégák szerepét a 4.5.5 fejezet taglalja), a digitális fejlesztés új piacot nyitott és új célcsoportot tett elérhetővé a vállalat számára, illetve azt is biztosította, hogy a válság ellenére sem kellett teljesen leállítani az ügymenetet. Ahogy a Magyar Nemzeti Bank elnöke, Matolcsy György megfogalmazta, erős összefüggés van a digitális felkészültség és a válságkezelés hatékonysága között, a jelenlegi válságot könnyebben vészeli majd át az, aki hangsúlyt fektetett a digitalizációra (Matolcsy, 2021).

4.5.4 Promóció, marketingkommunikáció

A Pannon Kávé Kft. promóciós tevékenységét Fazekas és Harsányi definíciója szerint vizsgálom, ami szerint *„a marketingkommunikáció, olyan tervezett cselekvéssorozat, amely a vállalat marketingrendszerébe illeszkedik, célja egy termék (szolgáltatás), márka vagy vállalat (intézmény) megismertetése, népszerűsítése, a fogyasztó figyelmének felkeltése, vásárlásra ösztönzése, illetve érdeklődésének megtartása kommunikáció segítségével”* (Fazekas & Harsányi, 2000, p. 12). A Pannon Kávé Kft. márkacélja a vállalat marketingkommunikációjában is visszaköszön (v.ö. Összeköt az élmény, a kávézás élménye szlogen). A Pannon Kávé Kft. nem folytat minden csatornára kiterjedő marketingkommunikációt, ugyanakkor a hatékonyan megválasztott csatornamix segítségével

hatékonyan éri el a vásárlóit. A vállalat a korábban is használt marketingkommunikációs felületeit (szaklapokban való megjelenés, az értékesítők gépkocsijain megjelenő járműreklám, szakmai rendezvényeken való megjelenés és szponzoráció) továbbra is használja, ugyanakkor a kommunikáció súlya a webshop megnyitásával az online térbe tolódott át. A vállalat rendszeres kommunikációra a közösségi média oldalait használja (a Mindig Kávé Facebookon 13 ezer, Instagramon 875 követővel, míg a Pannon Kávé YouTube csatornája 364 feliratkozóval rendelkezik), emellett már ügyfélkapcsolat kezelési rendszerén (Customer Relation Management, CRM) keresztül is hatékonyan, digitálisan tud kommunikálni a fogyasztóival és potenciális vásárlóival. A webshop megnyitása ugyancsak változást jelent az online hirdetéskezelésben is, a mindigkave.hu ugyanis úgynevezett sütiket kezel, amely révén a vállalat vissza tudja célozni az oldalt meglátogató felhasználókat. Így például, ha egy vásárló a webshopban nézelődik, vagy betett egy terméket a kosárba, de nem fizette ki a vásárlást, hatékonyan visszacélozható vásárlásösztönző, emlékeztető online hirdetéssel.

4.5.5 Emberi tényező

A válság a Pannon Kávé Kft. munkaerő állományára nem volt hatással, az értékesítést továbbra is 24 szakképzett területi képviselő végzi, akik a 6 kirendeltségvezetőnek riportolnak. A szolgáltatás minőségét emeli, hogy az értékesítők- mindannyian szakképzett, a kávépiac sajátosságaiban jártas szakemberek, akik a partnerek elégedettségét és igényei kielégítését tartják szem előtt. Mivel a tárgyalás és az üzletkötés személyesen zajlik, így közvetlen, baráti viszony alakul ki az üzletkötő és a partner között, amit az addicionális kényelmi szolgáltatások (töltőanyag házhozszállítás, folyamatosan elérhető, rendelkezésre álló szervízhálózat) is tovább erősítenek. A webshop üzemeltetését és karbantartását egy alvállalkozó végzi.

4.5.6 Környezeti és tárgyi elemek

A szolgáltatás minőségérzetének javítása érdekében a Pannon Kávé Kft. az elmúlt 3 évben folyamatosan fejlesztette azokat a környezeti elemeket, amelyekkel az ügyfél a vásárlás során találkozhat. Bár a Pannon Kávé Kft. nem rendelkezik saját fizikai üzlettel, a partnereknél kihelyezett gépek és kávézást kiegészítő eszközök mind-mind hozzájárulnak a márkáról kialakított képhez. Ezért a vállalat mindenhol kifejezetten ügyel arra, hogy egységes, a partnerüzlet arculatához is illő kiegészítő elemeket biztosítson ügyfelei számára. A webshop fejlesztése során már kezdetben fontos szempont volt, hogy egy olyan vásárlási út jöjjön létre, ami minden felhasználó számára átlátható kényelmes és gyors eligazodást tesz lehetővé, így a fogyasztók egy könnyen használható, letisztult online környezetben vásárolhatnak.

4.5.7 Folyamat

A polikrízis nyomán szükségszerűen bevezetett változások és a Pannon Kávé Kft digitalizációs átállása miatt a vásárlói folyamat egyszerűsödött. Az ajánlattétel, a tárgyalás és a partnerekkel való kapcsolattartás továbbra is az üzletkötők - kirendeltségvezetők feladata, de az érintkezés formája sokkal nagyobb arányban digitális, ugyanakkor a vevő elégedettségének biztosítása érdekében továbbra is kötelezőek a rendszeres, személyes ügyféllátogatások. Mivel a webshopen a partnerek is meg tudják rendelni mennyiségi kedvezménnyel is a szükséges töltőanyagot, a partnerek ellátása is egyszerűsödött, ugyanakkor az egyedi, személyre szabott ajánlattal rendelkező partnerek esetében továbbra is a területi kirendeltségek képviselői látják el az árubeszerzéssel árufeltöltéssel kapcsolatos feladatokat. Az adminisztráció felülete is digitalizálódott, a szerződéskötés és nyomon követés immár az SAP-rendszeren keresztül történik. A szervízhálózat addicionális szolgáltatásként már inkább a vásárlói elégedettség fenntartása, a márkahűség kialakítása szakaszban kapcsolódik be a vásárlói folyamatba, a rendszeres ellenőrzés nyomán a rendelkezésre álló géppark sokáig és megbízhatóan működik, az esetleges meghibásodás esetén a 24 órán belüli ingyenes kiszállítás, a cseregép biztosítása olyan törődő gesztus a partnerek felé, amely nem csak a folyamatos zavartalan ügymenetet biztosítja számukra, de a Pannon Kávé Kft.-vel kapcsolatos pozitív attitűdjüket is erősíti.

5 BEFEJEZÉS, KONKLÚZIÓ

Hazánkban és az Európai Unióban egyaránt vállalkozások jelentik a gazdaságunk gerincét, így kulcsfontosságú, hogy minden segítséget megkapjanak a polikrízis kihívásainak áthidalásához és a válságállóvá váláshoz. A reziliencia kiépítéséhez járulhat hozzá a marketing is, ehhez azonban- ahogy a szakirodalmi áttekintésből kiderült - sokkal elfogadottabbá kell tenni a marketingszemléletű megközelítést a kkv-kon belül. A gyakorlati megközelítések révén egyfajta szemléletváltásra van szükség, amely után a vállalatok már nem csupán az eladásösztönzés eszközeként, hanem komplex, egész vállalatot átívelő megközelítésként tekintenek a marketingre. Ezt támasztja alá a kérdőíves kutatásom eredménye is, amelyben a hazai vállalkozások marketingtevékenységét vizsgáltam a polikrízis tükrében. A 2020 utáni időszakban a felmérésben résztvevő vállalatok 42,5 százaléka teljesen új marketingstratégiára állt át, amely arra enged következtetni, hogy a vállalatok addig nem rendelkeztek valódi marketingstratégiával, vagy pedig a marketingstratégiájuk eseti elsősorban az eladásösztönzésre irányuló stratégia volt, és nem a vállalat minden szegmensének működését meghatározó szemlélet. A vállalatok többsége ráadásul a marketingre szánt költség csökkentésére kényszerült, pedig Wolf Gábor kkv marketing szakértő szerint, ha valamit megtanulhattunk az előző válságokból az az, hogy a krízis hatására visszafogott marketingtevékenység tovább rontja a vállalatok teljesítményét (HVG, 2023). A vásárlói igények a válságok idején sem tűnnek el, csak a válságokhoz adaptálódnak, így a marketingnek az aktuális helyzethez finomítva még nagyobb szerep kell, hogy jusson. Ahogy Reketye Gábor fogalmaz: *„az a cég jár el helyesen, amelyik igyekszik jól megismerni célpiaca vevőinek magatartásváltozását, és a kínálatát, a pozicionálást, a vevő kiszolgálását, a piac befolyásolását ezen megváltozott elvárásoknak megfelelően alakítva proaktív marketinget folytat”* (Reketye, 2009, p20.).

Annak érdekében, hogy ne csupán elméleti síkon vizsgáljam a kkv-k polikrízis alatt folytatott marketingtevékenységét egy konkrét példán, a Pannon Kávét Kft. esettanulmányán keresztül mutattam be, hogy miként tud egy vállalat a marketing szemléletmód implementálásával egy marketingcél mentén több mint egy évtizede hatékonyan működni egy olyan turbulens iparágban, mint amilyen a kávépiac. Mivel a vállalat marketingstratégiája nem vizsgálható elszigetelten, a külső makrokörnyezeti és iparági tényezőktől függetlenül, ezért először a STEEP-analízis, illetve Porter 5 erő modellje segítségével bemutattam ezeket a vállalatra ható externális erőket. A külső körülmények gyakran nem ipárgspecifikusak, így

az itt bemutatott hatások, illetve a Pannon Kávé Kft. ezen hatások kiküszöbölésére alkalmazott marketingstratégiája hasznos lehet más Magyarországon működő kkv számára is.

Visszanyúlva a Simpsonék által létrehozott kkv marketing modellhez kijelenthetjük, hogy a Pannon Kávé Kft. egy marketingvezérelt szervezet, hiszen jelentős piaci versenyhelyzetben nagy szerep jut a marketingnek a belső vállalati folyamatokban. A Pannon Kávé Kft. ugyanis egy célvezérelt vállalat, küldetése, hogy a mindenki számára elérhető minőségi kávézás révén összekösse az embereket. A márkacél mindazon cselekvések összességét takarja, amelyek a termékekkel és szolgáltatásokkal fogyasztói igényeket elégítenek ki és régóta fennálló problémákat oldanak meg (Miller & Parker, 2013). Karen Bailey még ennél is rövidebben írja le és egyszerűen a márka szupererejeként definiálja brand purpose fogalmát (Outlaw, 2020)., Nikos Mourkogiannis, aki szerint a purpose egy olyan morális gerinc, amire a vállalatok a mindennapos választásaik és nagyobb horderejű döntéseik során is támaszkodhatnak (Mourkogiannis, 2014). A Pannon Kávé Kft.-nél a vállalat minden szervezeti egysége egy célért, a márkacélért dolgozik és ahogy az a marketing-mix 4P és 7P elemeinek bemutatásából is kiderült, ezt a válság sem írta teljesen felül, csupán az egyes elemeket a vállalat a külső tényezőkhez igazított, például digitalizálta az értékesítési csatornát, amellyel tovább növelte a versenyképességét. A márkacél révén ráadásul egy vállalat könnyebben közös hullámhosszra kerül a vásárlóival, növelve ezzel a márkaérték modellekben megismert márkarezonanciát és a vásárlói elkötelezettséget a márka iránt. A márkaérték növelése a márkacélon keresztül tehát megkülönbözteti a vállalatot a versenytársaktól, ami közvetve aztán a profitra is pozitív hatással lesz. Így egy márkacél mentén létrehozott marketingstratégia a vállalat minden szegmensében alkalmazva válságállóbbá teszi a márkát és az őt képviselő vállalkozást is. Ezáltal kiszámíthatóbbá teszi annak külső és belső működését még az olyan vészterhes időkben is, mint amilyen a polikrízis kora.

6 FELHASZNÁLT IRODALOM

- 168.hu. (2023). *Nagy Márton: a hazai kkv-k adják a magyar gazdaság gerincét.*
168.hu. Forrás: <https://168.hu/penz/nagy-marton-a-hazai-kkv-k-adjak-a-magyar-gazdasag-gerincet-261793> (2023.10.10.)
- XXXIV. törvény a kis- és középvállalkozásokról, fejlődésük támogatásáról. (2004).
Forrás: <https://mkogy.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a0400034.TV> (2023.09.29.)
- ACS Bulgaria. (2022). *Corporate tax rate by country in Europe.* LinkedIn.com.
Forrás: <https://www.linkedin.com/pulse/corporate-tax-rate-country-europe-acb-bulgaria>
(2023.10.12.)
- Adó Online. (2023). *Messze az infláció alatti béremeléssel tervez a kkv-k többsége.*
Ado.hu. Forrás: <https://ado.hu/cegvilag/messze-az-inflacio-alatti-beremelessel-tervez-a-kkv-k-tobbsege/> (2023.10.12.)
- Ansoff, H. I. (1980). Strategic issue management. *Strategic Management Journal*, 1 (2), 131–148.
- Aronson, E 2008, Társas lény Akadémia Kiadó Budapest.
- Bankmonitor. (2022). *Mi lesz a forinttal? A vállalkozások többségének problémát jelentenek az árfolyamingadozások.* Forrás: <https://bankmonitor.hu/mediatar/cikk/mi-lesz-a-forinttal/> (2023.10.20.)
- Bauer, A. (2016). A márka fogalma. In: Bauer, A. & Kolos, K. (szerk.). *Márkamenedzsment* (pp. 17-34.). Akadémiai Kiadó Budapest.
- Bauer A.& Berács J. (2016). *Marketing.* Akadémiai Kiadó.
- Brabbins, R. (2023). *Climate change poses threats to Brazil's coffee growers.*
Dialogochino.net. Forrás: <https://dialogochino.net/en/agriculture/380847-climate-change-poses-threats-to-brazils-coffee-growers/> (2023.10.13.)
- Budai, K. (2023). Keljfeljancsi – ledönthetetlenek az energiatalok! Trade Magazin.
Forr
- Bushby, H. (2022). Permacrisis declared Collins Dictionary word of the year, *BBC.com.* Forrás: <https://www.bbc.com/news/entertainment-arts-63458467> (2023.09.29.)
- Brunswick, G.J. (2014). Chronology Of The Definition Of Marketing. *Journal of Economics and Business Research*, 12(2), 105-114.

Carson, D., Cromie, S., McGowan, P. & Hill, J. (1995). *Marketing and Entrepreneurship in SMEs: An Innovative Approach*. London: Prentice Hall International.

Carson, D. (1990). Some exploratory models for assessing small firms' marketing performance. *European Journal of Marketing*. 24, 11.

Chaston, I. & Mangles, T. (2002). *Small Business Marketing Management*. Palgrave Publishers.

Coca Cola HBC Magyarország. (2022). *Naponta átlagosan két kávét isznak a magyarok, az egyiket biztosan otthon*. Forrás: <https://hu.coca-colahellenic.com/hu/m%C3%A9dia/h%C3%ADrek/v%C3%A1llalat/2022/naponta-atlagosan-ket-kavet-isznak-a-magyarok> (2023.10.19.)

Coca Cola HBC Magyarország. (2023). *Nyitottak a magyarok a hűsítő kávékülönlegességekre, a jegeskávé a forró nyári délutánok fénypontja*. Forrás: <https://hu.coca-colahellenic.com/hu/m%C3%A9dia/h%C3%ADrek/v%C3%A1llalat/2023/nyitottak-a-magyarok-a-husito-kavekulonlegessegekre> (2023.10.19.)

Coherent Market Insight (2023). Coffee market analysis. Forrás: <https://www.coherentmarketinsights.com/market-insight/coffee-market-5615> (2023.10.14.)

Collins English Dictionary. (n.d.). *Permacrisis*. Collinsdictionary.com. Forrás: <https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/permacrisis> (2023.09.29.)

Digimeter. (2021). *Digiméter 2023: a digitalizáció a szervezetről és nem a technológiáról szól*. Forrás: <https://digimeter.hu/kutatasok/> (2023.10.18.)

Eleven Coffees. (2023). *25 Top Coffee-Producing Countries in 2023*. Forrás: <https://elevencoffees.com/top-coffee-producing-countries/> (2023.09.29.)

Európai Bizottság. (2021a). *Annual Report on European SMEs 2020/2021, Digitalisation of SMEs*. Brüsszel. Forrás: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/849659ce-dadf-11eb-895a-01aa75ed71a1> (2023.10.01.)

Európai Bizottság (2021b). *2030 Digital Compass: the European way for the Digital Decade*. Forrás: <https://eufordigital.eu/wp-content/uploads/2021/03/2030-Digital-Compass-the-European-way-for-the-Digital-Decade.pdf> (2023.10.17.)

Európai Bizottság, Költségvetési Főigazgatóság, 2021, *The EU's 2021-2027 long-term budget and NextGenerationEU: facts and figures*, Az Európai Unió Kiadóhivatala, Forrás: <https://data.europa.eu/doi/10.2761/808559> (2023.03.15.)

Eurostat. (2023). *How expensive is your cup of coffee?* Europa.eu. Forrás: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/edn-20221006-1> (2023.10.13)

Farkas, P. (2009). A jelenlegi világgazdasági válság jellegéről – Egy nem neoliberalis vázlat. In: Magas, I. (szerk.), *Világgazdasági válság 2008-2009 – Diagnózisok és kezelések* (pp. 131.-146). Aula Kiadó.

Fair Trade. (2019). Wake up: Six reasons to choose Fairtrade coffee. Fairtrade.net. Forrás: <https://www.fairtrade.net/news/wake-up-six-reasons-to-choose-fairtrade-coffee> (2023.10.02.)

Fazekas, I. & Harsányi, D. (2020). *Marketingkommunikáció*. Szókratész Külgazdasági Akadémia.

Firstinsight. (2021). *The sustainability disconnect between consumers & retail executives*. Forrás: <https://www.firstinsight.com/white-papers-posts/the-sustainability-disconnect-between-consumers-and-retail-executives> (2023.10.13.)

Fea, W. W. (1973). The Accountant—Overhead Burden or Service? *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers*. 187(1), 687-697.

Floyd, D. & McManus, J. (2005). The role of SMEs in improving the competitive position of the European Union. *European Business Review*, 17(2), 144–150. <https://doi.org/10.1108/09555340510588011>

Frankl, A. & Zeke, Gy. (2005). Kávézók kalauza. Enciklopédia Kiadó Budapest

Gamble, J., Gilmore, A., McCartan-Quinn, D. & Durkan, P. (2011): The marketing concept in the 21st century: A review of how marketing has been defined since the 1960s. *The Marketing Review*, 11 (3), 227-248.

Gallob, L. (2022). *10 éves lett a budapesti specialty kávézás úttörője, a My Little Melbourne*. Hype&Hyper. Elérhető az interneten: <https://hypeandhyper.com/10-eves-lett-a-budapesti-specialty-kavezas-uttoroje-a-my-little-melbourne/> (2023.10.21.)

Gilmore, A., Carson, D. & Grant, K. (2001). SME marketing in practice. *Marketing Intelligence&Planning*, 19(1), 6-11. Forrás: https://www.researchgate.net/publication/235306323_SME_marketing_in_practice (2023.10.10.)

Global Entrepreneurship Monitor. (2023). 2022/2023 Global Report - Adapting to a “New Normal”. Forrás: <https://www.gemconsortium.org/reports/latest-global-report> (2023.10.11)

Grand View Research (2021). Specialty Coffee Market Size & Trends. Forrás: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/specialty-coffee-market-report> (2023.10.20.)

Hackett, P. (2022). *SME Assembly in Prague: How can businesses weather Europe's economic storm?* Euronews.com. Forrás: <https://www.euronews.com/next/2022/12/02/sme-assembly-in-prague-how-can-businesses-weather-europes-economic-storm>

Hill, J. (2001): A multidimensional study of the key determinants of effective SME marketing activity: Part 2. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 7 (5), 211-235.

Hole, Y., & Snehal, P. & Bhaskar, M. (2019). Porter's five forces model: gives you a competitive advantage. *Journal of Advanced Research in Dynamical and Control System*, 11 (4), 1436-1448.

Hogarth-Scott, S., Watson, K. & Wilson, N. (1996). Do small businesses have to practise marketing to survive and grow? *Marketing Intelligence & Planning*, 14 (1), 6-18.

IMD (2023). World Competitiveness Ranking 2023. Forrás: <https://www.imd.org/centers/wcc/world-competitiveness-center/rankings/world-competitiveness-ranking/2023/> (2023.10.12.)

Józsa, L. (2014). *Marketingstratégia*. Akadémiai Kiadó Zrt.

Józsa, L. (2000). *Marketing*. Veszprémi Egyetemi kiadó.

Kanu, A. (2019) an empirical investigation into the marketing practices of small and medium enterprises: a case study of a developing nation. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, (7):7, 51-69.

Kaszás, G. (2023) *Sok magyar céget még előtt a pánik, ám nem úszhatják meg, sőt a létezésük is függhet tőle*. Index.hu. Forrás: <https://index.hu/gazdasag/2023/10/21/vallalatok-nagyvallalatok-kis-es-kozepvallalatok-kkv-fenntarthatosag-csrd-esg-klimavedelem-kibocsatas-csokkentek-mvuk/> (2023.10.25)

Kapferer, J-N. (2012). *Strategic Brand Management*. Kogan Page.

K&H. (2023). *Nagyvállalati növekedési index – 2023*. Kh.hu. Forrás: <https://www.kh.hu/csoport/sajto/-/sajtohir/az-elmult-2-ev-hullamvolgye-utan-most-mar-az-optimizmus-johet> (2023.10.19.)

K&H. (2022). KKV bizalmi index. Forrás: <https://www.kh.hu/csoport/sajto/-/sajtohir/nem-szamit-tul-sok-jora-a-kkv-szektor> (2023.10.22.)

Keith, R. (1960). The Marketing Revolution. *Journal of Marketing*, 24(3), 35-38.
Forrás: <https://www.jstor.org/stable/1248704> (2023.10.02.)

Keller, K. L., Aperia, T., & Georgson, M. (2012) Strategic Brand Management: A European Perspective. Harlow: Prentice Hall.

Kiss, M. (2023). Kkv-hiteleket hirdetett és meghosszabbította a kormány a Széchenyi Kártya Programot. Index.hu. Forrás: [Index - Gazdaság - Kkv-hiteleket hirdetett és meghosszabbította a kormány a Széchenyi Kártya Programot](#) (2023.10.11.)

Kraus, S., Harms, R. & Fink, R. (2009). Entrepreneurial Marketing: Moving beyond Marketing. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, Special Issue, 12.

KSH. (2023a). *KSH monitor – vállalkozások*. Forrás: <https://www.ksh.hu/heti-monitor/vallalkozasok.html> (2023.10.18.)

KSH. (2023b). Egyes termékek és szolgáltatások fogyasztói átlagára havonta Forrás: https://www.ksh.hu/stadat_files/ara/hu/ara0044.html (2023.10.15.)

Koi, T. (2022). *Digitalizáció: reménytelennek tűnnek a hazai kkv-k*. HWSW.hu. Forrás: <https://www.hwsz.hu/hirek/65293/digitalizacio-kutatas-kkv-felmeres-digimeter-2022.html> (2023.10.17.)

Koirala, S. (2019), SMEs: Key drivers of green and inclusive growth, OECD Green Growth Papers. 2019/03, OECD Publishing.

Kotler, P. & Keller, K.L. (2006). *Marketingmenedzsment*. Akadémiai Kiadó.

Kotler, P. (1998): *Marketing management*, Műszaki Könyvkiadó, Budapest

Kozma, R. (2019). *Vállalkozási alapismeretek*. Magyar Kereskedelmi és Iparkamara. Forrás: <https://docplayer.hu/172651117-Vallalkozasi-ismeretek.html> (2023.10.02.).

Kunst, A. (2019). Brand loyalty of coffee consumers worldwide 2017, by country. Statista.com. Forrás: <https://www.statista.com/statistics/696105/brand-loyalty-of-coffee-consumers-by-country/> (2023.10.13.)

Laczkó, M. (1996). *Tanulmánykötet a válságkezelés katonai feladatainak témaköréből*. ZMNE.

Learned, E. P., Christensen, C. R., Andrews, K. & Guth W. (1965). *Business Policy: Text and Cases*. R. D. Irwin.

Lehmann, K. (2023). *Beszéljünk a profitokról is*. Mnbintezet.hu. Forrás: <https://mnbintezet.hu/beszeljunk-a-profitokrol-is/> (2023.10.22.)

MacDonnell, K. (2023). *17 Fair Trade Coffee Statistics To Know In 2023: Market & Trends*. Caffeeaffection.com. Forrás: <https://coffeeaffection.com/fair-trade-coffee-statistics/> (2023.10.13.)

Magyarország Kormánya. (2023). *Folytatódott a kisvállalatok tehercsökkentése*. Kormány.hu. Forrás: <https://kormany.hu/hirek/folytatodott-a-kisvallalkozasok-tehercsokkentese> (2023.10.10.)

Magyar Telekom. (2020). *Digitálisan is felkészült vállalkozókat keresnek az ügyfelek – fogyasztói elvárásokra volt kíváncsi új kutatásában a Telekom*. Forrás: https://www.telekom.hu/rolunk/sajtoszoba/sajtokozlomenyek/2020/oktober_20_2 (2023.10.01.)

Malota, E. (2003). *Fogyasztói etnocentrizmus. A sztereotípiák, az etnocentrizmus és az országeredet-imázs hatása a hazai és a külföldi termékek megítélésére*. [PhD-értekezés, Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem.] Forrás: http://phd.lib.uni-corvinus.hu/188/1/malota_ervsebet.pdf (2023.10.23.)

Mando-Connect 2023. *New European Loyalty White Paper- Understanding loyalty membership, appeal and impact across 24 European markets for the first time*. Mando-connect.co.uk. Forrás: <https://www.mando-connect.co.uk/whitepaper/> (2023.10.17.)

Maciejewski, G. & Mokrysz, Sz. (2020). *New Trends in Consumption on the Coffee Market*. Polityki Eur. Finans. Mark. 2020/22, 132–144.

Matolcsy, Gy. (2021). Matolcsy György: Versenyképesség és válságkezelés. Magyar Nemzet. Forrás: <https://magyarnemzet.hu/pc19/2021/08/matolcsy-gyorgy-versenykepesseg-es-valsagkezeles> (2023.10.29.)

McCarthy, E. J. (1960). *Basic marketing: A managerial approach*. Richard D. Irwin, Inc.

McCarthy, N. (2018). *The EU Countries Importing The Most Coffee*. Statista.com. Forrás: <https://www.statista.com/chart/15645/coffee-imports-by-eu-member-states/> (2023.10.18.)

McKinsey. (2020). *McKinsey Global Survey of executive*. McKinsey.com. Forrás: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-covid-19-has-pushed-companies-over-the-technology-tipping-point-and-transformed-business-forever#/> (2023.10.19.)

Medve, F. (2021). *Lowest and highest price of energy drinks in Hungary 2019, by store*. Statista.com. Forrás: <https://www.statista.com/statistics/1229071/hungary-lowest-and-highest-price-of-energy-drinks-by-store/> (2023.10.21.)

Medve, F. (2023). *Yearly amount of coffee consumed per capita in Hungary 2010-2021*. Statista.com. Forrás: <https://www.statista.com/statistics/1175848/hungary-yearly-coffee-consumption-per-capita/> (2023.10.15.)

Miller, J. & Parker, L. (2013). *Everybody's Business. The unlikely story of how big business can fix the world*. Biteback Publishing.

Móray, G. (2021). *A webre költözött a világ*. Computerworld.hu. Forrás: <https://computerworld.hu/uzlet/a-webre-koltozott-a-vilag-291604.html> (2023.10.12.)

Mourkogiannis, N. (2014). *Purpose: The Starting Point of Great Companies*. St. Martin's Publishing Group.

Möller, K. & Anttila, M. (1987). Marketing capability - A key success factor in small business? *Journal of Marketing Management*, 3 (2), 185-203.

Niveus Consulting Group. (2023) *Felére csökkent a KKV-k értéke*. Niveus Consulting Group. Forrás: <https://niveus.hu/hu/hirek/felere-csokkent-a-kkv-k-erteke> (2023.10.17.)

NMHH. (2021) *Internetes közönségmérési adatok (2021. III. negyedév)*. Forrás: https://nmhh.hu/cikk/224565/Internetes_kozonsegmeresi_adatok_2021_III_negyedev (2023.10.05.)

Oakey, R. (1991) Innovation and the Management of Marketing in High Technology Small Firms. *Journal of Marketing Management*, 7(4), 343–356.

OECD. (2021). *Country Profiles in OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2021*. OECD Publishing. Forrás: <https://www.oecd.org/cfe/smes/Hungary.pdf> (2023.10.11.)

Oláh, B. & Mihály-Karnai, L. (2021) *A kávéfogyasztási szokások vizsgálata*. Táplálkozásmarketing, 8(1), 59–70.

O'Neill, A. (2023). *Average prices for Arabica and robusta coffee worldwide from 2014 to 2024*. Statista. Forrás: <https://www.statista.com/statistics/675807/average-prices-arabica-and-robusta-coffee-worldwide/> (2023.10.23.)

Ono, A., & Kikumori, M. (2019). *Consumer Adoption of PC-Based/Mobile-Based Electronic Word-of-Mouth*. In: Khosrow-Pour, M. (szerk.), *Advanced Methodologies and Technologies in Network Architecture, Mobile Computing, and Data Analytics*. (pp. 805-817.). IGI Global.

Outlaw, Ch. (2020). *What Is Brand Purpose And Why Is It Your Brand's Superpower*. Elements Brand Management. <https://www.elementsbrandmanagement.co.uk/what-is-brand-purpose-and-why-is-it-your-brands-superpower/>

Perlusz, L. (2023). *Valóban a magyar vállalkozások féktelen profitéhsége okozza a magas inflációt?* Portfolio.hu. Forrás: <https://www.portfolio.hu/gazdasag/20230214/valoban-a-magyar-vallalkozasok-fektelen-profitehsege-okozza-a-magas-inflaciot-596688> (2023.10.10.)

Petro, G. (2022). *Consumers Demand Sustainable Products And Shopping Formats*. Forbes.com. Forrás: <https://www.forbes.com/sites/gregpetro/2022/03/11/consumers-demand-sustainable-products-and-shopping-formats/?sh=6fd35ccd6a06> (2023.10.12.)

Porter, M. E. (2006). *Versenysstratégia*. Akadémia Kiadó.

Praznovszky, M. (2022). *A kávé füveskönyve*. Lazikiadó Szeged.

PWC. (2012). *Black swan turns grey – The transformation of risk*. Forrás: <https://www.pwc.co.uk/assets/pdf/risk-practices-black-swans-turn-grey-the-transformation-of-the-risk-landscape.pdf> (2023.10.15)

Reynolds, P.L. (2002). The need for a new paradigm for small business marketing? What is wrong with the old one? *Journal of Research in Marketing & Entrepreneurship*, 4 (3), 191-205.

Rekettye, G. (1999): *Az ár a marketingben*, Műszaki Könyvkiadó Budapest.

Rekettye, G. (2007): *Kisvállalati marketing*, Akadémia Könyvkiadó Budapest.

Romano, C. & Ratnatunga, J. (1995): The role of marketing: its impact on small enterprise research. *European Journal of Marketing*, 29 (7), 9-30.

Simpson, M., Taylor, N. (2002): The role and relevance of marketing in SMEs: towards a new model. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9 (4), 370-382.

Smith, D., Gradojevic, N. & Irwin, W. (2007). An Analysis Of Brand Equity Determinants: Gross Profit, Advertising, Research, And Development. *Journal of Business & Economics Research*, 5(11), 103-116. Forrás: <https://clutejournals.com/index.php/JBER/article/view/2607/2653> (2023.10.17).

Specialty Coffee Association. (n.d.) *What is Specialty Coffee?* Forrás: <https://sca.coffee/research/what-is-specialty-coffee> (2023.10.23)

Specialty Coffee Association. (2019). *The SCA Publishes Updated Coffee Map of Europe*. SCA.coffee. Forrás: <https://sca.coffee/sca-news/2019/12/17/the-sca-publishes-updated-coffee-map-of-western-europe> (2023.10.24.)

Taleb, N.N. (2012). *A Fekete Hattyú, avagy a legváratlanabb hatás*. Gondolat Kiadó.

Taleb, N.N. (2020). *Nassim Taleb Says 'White Swan' Coronavirus Pandemic Was Preventable*. [Video]. Bloomberg Television YouTube. Forrás: <https://www.youtube.com/watch?v=IBjVTm7F1lQ> (2023.10.14.)

The World Fair Trade Organization (n.d.) *Who we are?* WFTO.com Forrás: <https://wfto.com/about-wfto/our-movement/#what-we-stand-for> (2023.10.02.)

Trade Magazin. (2023). *Ma már azok is spórolnak, akik tavaly nem tették*. Trade Magazin, 2023/6-7, 12.

Transparency International (2023). *Magyarország a legkorruptabb európai uniós tagállam - A Korruptió Érzékelési Index eredményei és a korruptiók helyzet 2022-ben*. Transparency.hu. Forrás: https://transparency.hu/wp-content/uploads/2023/01/TI_Hu_CPI_2022_jelentes_final.pdf (2023.10.13.)

Treacy, M. & Wiersema, F. (1994). *The discipline of market leaders: Choose your customers, narrow your focus, dominate your market*. Basic Books.

Tudatos Vásárlók Egyesülete. (2020). *Ha emberibb világot akarsz: fairtrade kávé*. Tudatosvasarlo.hu. Forrás: <https://tudatosvasarlo.hu/ha-emberibb-vilagot-akarsz-fairtrade-kave/> (2023.10.02.)

United Nations. (2020). *UN report: As the world's forests continue to shrink, urgent action is needed to safeguard their biodiversity*. UNEP.org. Forrás: <https://www.unep.org/news-and-stories/press-release/un-report-worlds-forests-continue-shrink-urgent-action-needed>

Valka, N. (2020) *Milyen állapotban érte a magyar cégvilágot a koronavírus?* Piac és Profit. Forrás: https://piacesprofit.hu/cikkek/kkv_cegblog/milyen-allapotban-erte-a-magyar-cegvilagot-a-koronavirus.html?oldal=1 (2023. 10.19.)

Vodafone. (2021). *A digitalizáció Európa számára*. Forrás: https://www.vodafone.com/sites/default/files/2021-05/digital_for_europe_HU.pdf (2023.10.10.)

Weinzimmer, L.G. (1997). Top management team correlates of organizational growth in a small business context: A comparative study. *Journal of Small Business Management*, 35 (3), 1-9.

Wolf, G. (2020). *Kisvállalati marketing biblia*. MC Systems Kft.

World Resources Institute. (2021). Just 7 Commodities Replaced an Area of Forest Twice the Size of Germany Between 2001 and 2015. Impakter.com. Forrás: <https://impakter.com/just-7-commodities-replaced-an-area-of-forest-twice-the-size-of-germany-between-2001-and-2015/> (2023.10.25.)

Zsoldos, Á. (2023). *Szinte pontosan tudható már most, mennyi lesz az éves infláció 2023-ban Magyarországon.* Portfolio.hu. Forrás: <https://www.portfolio.hu/gazdasag/20230717/szinte-pontosan-tudhato-mar-most-mennyi-lesz-az-eves-inflacio-2023-ban-magyarorszagon-628069> (2023.10.01.)

7 ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra A kkv-k részesedése az összes magyarországi vállalkozás fő gazdasági mutatóiból 2019-ben.....	5
2. ábra A marketing szerepe és jelentősége modell.....	9
3. ábra Az új bejegyzésű és társas vállalkozásokszámának változása havi bontásban.....	12
4. ábra A valódi új vállalkozások túlélési aránya a polikrízist megelőző és a polikrízis kezdeti időszakában.....	13
5. ábra Az árfolyamingadozás hatása a vállalatok működésére	13
6. ábra Az infláció várható alakulása 2023-ban a korábbi évek inflációjához képest.....	14
7. ábra A válaszadók megoszlása az általuk képviselt vállalat típusa alapján	15
8. ábra A válaszadók arányának megoszlása a vállalkozásnál betöltött pozíció szerint	16
9. ábra A 2023-as marketingbüdzsé alakulása az előző évhez képest a vizsgálatba bevont munkavállalók által képviselt vállalatoknál	16
10. ábra A felmérésbe bevont vállalatok marketing stratégiájának alakulása az idei évben a korábbi évek gyakorlatához képest	17
11. ábra A marketingstratégia változása által érintett marketing-mix elemek	17
12. ábra A válaszadó által képviselt vállalat marketingstratégiájának a relevanciája a fogyasztók életében	18
13. ábra Az egy főre jutó kávéfogyasztás Magyarországon 2010 és 2021 között kilogrammban kifejezve	21
14. ábra Azon termékek és szolgáltatások eloszlása, amelyek részben vagy teljesen digitalizáltak	23
16. ábra A Porter-féle 5 erő modell sematikus ábrája	30
17. ábra Az energiaszektor penetrációja a három legfontosabb értékesítési csatornán	31
18. ábra A legnagyobb üzletláncokban kapható legolcsóbb és legdrágább energiaszektor átlagára	32
19. ábra A vevőérték komponensei	39
20. ábra A Pannon Kávé Kft. ügyfeleinek preferenciái a márkaválasztásban.....	40
21. ábra Az arabica és robusta kávék világpiaci átlagárának alakulása 2014 és 2024 között	44

8 TÁBLÁZATJEGYZÉK

1. táblázat A Pannon Kávé Kft. versenytársi ajánlatainak elemzése.....	34
2. táblázat A Pannon Kávé Kft. SWOT analízise.....	38
3. táblázat A Pannon Kávé Kft. által forgalmazott termékek és nyújtott szolgáltatások értékelése	40
4. táblázat Az árpolitikai célok kategorizálása	48

9 MELLÉKLETEK

9.1 A vállalkozások válságkezelő marketingstratégiáját vizsgáló kérdőíves felmérés leírata

Jelen rövid kérdőívben az elmúlt időszakban tapasztalható, egymás után következő válságok magyar vállalkozások marketingtevékenységére gyakorolt hatását vizsgálom. A kérdőív kitöltése anonim módon történik, az eredmények kizárólag aggregáltan kerülnek felhasználásra a szakdolgozatomban.

1. Kérem, jelölje, hogy méret szerint mely csoportba tartozik az Ön által képviselt vállalkozás!

- ☐ Egyéni vállalkozás
- ☐ Mikro-vállalkozás (<10 főnél kevesebb embert foglalkoztató)
- ☐ Középvállalkozás (<50 főnél kevesebb embert foglalkoztató)
- ☐ Nagyvállalat (<250 főnél több embert foglalkoztató)
- ☐ Multinacionális vállalat

2. Kérem, jelölje, hogy Ön milyen pozícióban dolgozik a vállalatnál!

- ☐ Vállalatvezető
- ☐ Vezető pozíció marketing területen
- ☐ Végrehajtó pozíció marketing területen
- ☐ Vezető pozíció egyéb területen
- ☐ Végrehajtó pozíció egyéb területen

3. A koronavírus-járvány 2020-as kitörése miként változott 2023-ra az Ön által képviselt cég marketingbüdzséje:

- ☐ Csökkent a marketingre fordítható büdzsé
- ☐ Stagnált a marketingre fordítható büdzsé
- ☐ Nőtt a marketingre fordítható büdzsé

4. A 2020 előtti állapothoz képest szükség volt-e az Ön által képviselt vállalat marketingstratégiájának megváltoztatására?

- Nem változtattunk a marketingstratégián
- Továbbra is a 2020 előtti marketingstratégiát alkalmazzuk, csak kisebb módosításokkal.
- Teljesen új marketingstratégiát implementáltunk, válságkezelő stratégiára álltunk át
- Teljesen új marketingstratégiát alkalmaztunk, de nem vettük figyelembe az egymás után bekövetkező válságok hatásait

5. Amennyiben változtattak a stratégián, a marketing mix elemei közül mely elemeket érintette a változás? (Több választ is megjelölhet)

- ☐ Termék (fizikai jellemzők, csomagolás, kapcsolódó szolgáltatások)
- ☐ Ár
- ☐ Értékesítés
- ☐ Eladásösztönzés, promóció
- ☐ Emberi tényezők
- ☐ Környezet (ahol a vevővel folytatott interakció történik)
- ☐ (Eladási) folyamat

6. Kérem, jelölje, hogy mennyire ért egyet az alábbi állítással: A marketingstratégiánk az ügyfelek igényeit helyezi a középpontba, az ügyfelek problémáira ad releváns választ.

(1- nem értek egyet, 5- teljes mértékig egyetértek)

1-2-3-4-5

Köszönöm, hogy a kitöltéssel segítette a munkámat!

10 HALLGATÓI NYILATKOZAT

NYILATKOZAT

a szakdolgozat nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről

A hallgató neve: CSIKÓS ISTVÁN
A Hallgató Neptun kódja: K97YG0
A dolgozat címe: DÁVID A GÓLIÁTOK KÖZÖTT
A megjelenés éve: 2023
A konzulens intézetének neve: Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem

Károly Róbert Campus

A konzulens tanszékének a neve: Agrárlogisztika, Kereskedelem és Marketing Tanszék

Kijelentem, hogy az általam benyújtott szakdolgozat egyéni, eredeti jellegű, saját szellemi alkotásom. Azon részeket, melyeket más szerzők munkájából vettem át, egyértelműen megjelöltem, és az irodalomjegyzékben szerepeltettem.

Ha a fenti nyilatkozattal valótlant 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 repozitóri 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 repozitóri rendszerében.

Kelt: 2023 év november hó 02. nap


Hallgató aláírása

11 KONZULENSI NYILATKOZAT

NYILATKOZAT

Csikós István (név) (hallgató Neptun azonosítója: K97YG0) konzulenseként nyilatkozom arról, hogy a **szakdolgozatot** áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A záródolgozatot/szakdolgozatot/diplomadolgozatot/portfóliót a záróvizsgán történő védésre javaslom / nem javaslom¹.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem^{*2}

Kelt: 2023 év október hó 28nap



belső konzulens

¹ A megfelelő aláhúzendő.

² A megfelelő aláhúzendő.