

# LOGISZTIKAI

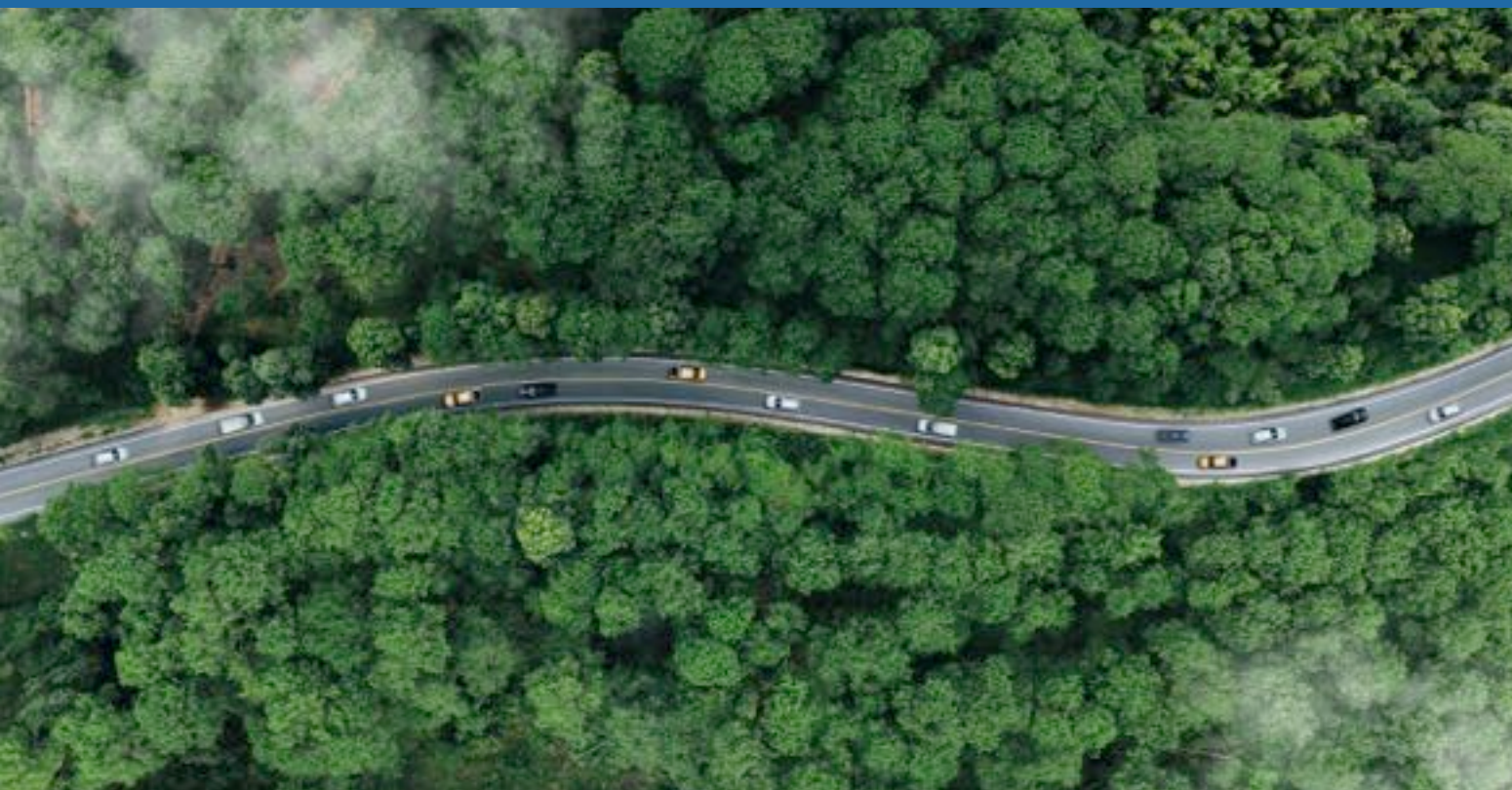
TRENDEK ÉS LEGJOBB GYAKORLATOK

X. évfolyam 2. szám 2024. december



## Erőforrások nyomában

Pénzügyi dilemmák és innovációs válaszok



# Tartalom

Szerkesztőbizottság elnöke:  
**Prof. Dr. Popp József**  
MTA levelező tag

Szerkesztőbizottság elnök helyettese:  
Kossa György  
Gróf Tisza István Debreceni Egyetemért  
Alapítvány kuratórium elnöke

Megjelenésért felelős igazgató:  
**Dr. Szentesi Ibolya**

Megjelenésért felelős igazgató helyettese:  
**Dr. Tóth Róbert**

Főszerkesztő:  
**Prof. Dr. Oláh Judit**

Főszerkesztő helyettese:  
**Dr. habil Kozma Tímea**

A tudományos folyóirat szerkesztőbizottsága:

Prof. Dr. Benkő János –  
egyetemi tanár, MATE  
Prof. Dr. Fenyves Veronika –  
egyetemi tanár, DE  
Prof. Dr. Heidrich Balázs –  
rektor, egyetemi tanár, BGE  
Prof. Dr. Illés Béla – egyetemi tanár, ME  
Prof. Dr. Koltai Tamás –  
egyetemi tanár, BME  
Prof. Dr. Szegedi Zoltán –  
egyetemi tanár, SZE  
Prof. Dr. Zéman Zoltán –  
egyetemi tanár, NJE  
Dr. Egri Imre – főiskolai tanár, NYE  
Dr. Gubán Miklós – professor emeritus, BGE  
Dr. Gyenge Balázs – egyetemi docens,  
szakvezető, MATE  
Dr. habil Hágén István –  
egyetemi docens, MATE  
Dr. habil Kása Richárd –  
tudományos főmunkatárs, BGE  
Dr. habil Kozma Tímea –  
egyetemi docens, BGE  
Dr. Kurucz Attila – egyetemi docens, SZE  
Dr. Lakatos Péter – egyetemi docens, Edutus  
Dr. habil Pataki László –  
egyetemi docens, NJE  
Dr. habil Pónusz Mónika –  
egyetemi docens, KRE  
Dr. Sisa Krisztina – főiskolai docens, BGE  
Dr. Szentesi Ibolya – egyetemi adjunktus, DE  
Dr. Szijártó Boglárka – adjunktus, BGE  
Dr. Tóth Róbert – egyetemi adjunktus, KRE  
Dr. Túróczi Imre – főiskolai tanár, DE  
Vajna Istvánné Dr. habil Tangl Anita –  
egyetemi docens, NJE

## Előszó

**Dr. Kozma Tímea** ..... 2

## Finanszírozási kihívások és gazdasági hatások

**Dr. Szentesi Ibolya – Dr. Posta László – Dr. Túróczi Imre – Dr. Tóth Róbert:**

Kitermelhető-e a járműpark megújításához szükséges forrás a mai magyar gazdaságban az áru fuvarozás területén? ..... 3

DOI: 10.21405/logtrend.2024.11.2.3

**Varga Alexandra Ildikó:** A budapesti közösségi közlekedés finanszírozási kérdései

napijainkban ..... 10

DOI: 10.21405/logtrend.2024.11.2.10

**Dr. Kozák Tamás – Dr. Fenyvesi Éva:** A platformgazdaság hatása a kiskereskedelemre. .... 16

DOI: 10.21405/logtrend.2024.11.2.16

## Környezettudatosság és logisztikai innovációk

**Dr. habil Pónusz Mónika – Dr. Kővágó Györgyi – Dr. Vig Zoltán – Dr. Tóth Róbert:**

A környezettudatos csomagolás fogyasztói percepciói ..... 25

DOI: 10.21405/logtrend.2024.11.2.25

**Póka Viktor – † Dr. Réger Béla – Dr. Vigh László:** A kontrolling fontossága az e-kereskedelem logisztikai folyamataiban ..... 36

DOI: 10.21405/logtrend.2024.11.2.36

**Molnár Éva – Freund Anna:** Készletezési kérdések vizsgálata válsághelyzetekben – elemzés az

élelmiszeripari kiskereskedelem példáján keresztül ..... 44

DOI: 10.21405/logtrend.2024.11.2.44

**Gombkötő Judit – Dr. Kozma Tímea:** A logisztika jelentősége a hétköznapi ingázás

optimalizálásában ..... 53

DOI: 10.21405/logtrend.2024.11.2.53

## LOGISZTIKAI

TRENDEK ÉS LEGJOBB GYAKORLATOK

Alapító:  
**Dr. Karmazin György †**

BI-KA Logisztika Kft.  
alapító tulajdonosa

A Logisztikai trendek és legjobb gyakorlatok kereskedelmi forgalomban nem kapható, zárt terjesztésű szaklap. Megjelenik évente 2 alkalommal.

ISSN 2416-0555 (Nyomtatott) · ISSN 2560-0362 (Online)

Főszerkesztő: Prof. Dr. Oláh Judit · Főszerkesztő helyettes: Dr. habil Kozma Tímea.

A szerkesztőség címe és elérhetőségei:

5000 Szolnok Városmajor u. 23.

Telefon: +36 30 4224 117; +36 20 480 4177 · E-mail: logisztikaitrendek@gmail.com

Felelős kiadó: BI-KA Logisztika Kft.

Az aktuális lapszámban szereplő szakkikkek a kiadvány hivatalos online-felületén érhetők el.

# Készletezési kérdések vizsgálata válsághelyzetekben – elemzés az élelmiszeripari kiskereskedelem példáján keresztül

Molnár Éva

Gazdálkodási és menedzsment BSc  
szakon végzett hallgató  
Budapesti Corvinus Egyetem  
E-mail: eva.028.eva.028@gmail.com

Freund Anna

PhD jelölt / egyetemi tanársegéd  
Budapesti Corvinus Egyetem, Ellátási-  
lánc-menedzsment Tanszék  
E-mail: anna.freund@uni-corvinus.hu

## Absztrakt

Tanulmányunk középpontjában az élelmiszeripari kiskereskedelem és az általa használt készletezési gyakorlatok állnak, amelyekre komoly hatásokat gyakorolt a COVID-19 járvány vagy az orosz-ukrán háború kitörése következtében kialakult pánikvásárlási hullám. A cikk célja bemutatni az FMCG termékek válsághelyzetben történő készletezési mechanizmusainak menedzselési lehetőségeit – az ellátási lánc downstream oldalán álló kiskereskedők esetében, akik első szereplőként szembesültek az elmúlt évek válságai által okozott keresletingadozásokkal – és esettanulmányokon keresztül ismertetni, hogyan azonosíthatók és kezelhetők a felmerülő készletezési nehézségek. A tanulmány célkitűzése, hogy a vizsgált három kiskereskedő példáján keresztül feltárja, hogy a szakirodalomban fellelhető menedzsment megoldások közül mik alkalmazhatók a gyakorlatban. Az elemzés rávilágít arra, hogy a kereskedők különböző scenáriókra dolgoznak ki terveket, amelyek egyedi megoldásként szolgálnak, rendszerszintű válságkezelő-csomagról kevésbé beszélhetünk. A kutatás egyik jelentős eredménye, hogy a gyakorlati szakemberek számára hasznos útmutatókat fogalmaz meg a különböző válsághelyzetek azonosítása utáni célzott beavatkozás segítésére.

## Abstract

The focus of our study is on food retailing and its inventory practices, which have been severely affected by the panic buying wave following the outbreak of the COVID-19 epidemic or the Russian-Ukrainian war. The aim of this article is to present the management options for the inventory mechanisms of FMCG products in a crisis situation - for retailers on the downstream side of the supply chain, who were the first to face the demand fluctuations caused by the crises of recent years - and to describe, through case studies, how to identify and manage the stocking difficulties that arise. The objective of the study is to explore, through the examples of three retailers under study, which of the management solutions available in the literature can be applied in practice. The analysis reveals that retailers develop plans for different scenarios, which serve as individual solutions, and that there is less evidence of a systemic crisis management package. A key finding of the research is that it provides practitioners with some useful guidelines to help them target their interventions after identifying different crisis situations.

### Kulcsszavak:

kiskereskedelem, élelmiszeripar, készletezés, válsághelyzet

### Keywords:

retail, food industry, inventory management, crisis situation

DOI: 10.21405/logtrend.2024.11.2.44

## 1. Bevezetés

Az elmúlt évek válságai (koronavírus járvány, energiaválság, inflációs válság, orosz-ukrán háborús konfliktus) Európa-szerte működésük megváltoztatására készítették iparágak tucatjait (Aday – Aday, 2020; Lai – Wong, 2020; Ertugrul – Kozma, 2021; Sid et al., 2021; Jámbor – Nagy, 2022a; Nagy, 2023; Rudyk et al., 2023). Iparágaktól függetlenül a kereskedelmi szektor az, amely elsőként érintkezik a fogyasztóval, így egyaránt a pozitív, valamint a negatív hatások esetében a kereskedelem szembesül élvonalban, mind az ellátási lánc downstream (pl. fizetőképesség ingadozás), mind pedig az upstream (pl. alapanyag/áru beszerzési nehézségek, logisztikai nehézségek...stb.) oldalán megjelenő nehézségekkel. Tanulmányunk középpontjában az

élelmiszeripari kiskereskedelem áll, mivel az utóbbi években megélt válságok rávilágítottak arra, hogy az élelmiszeripari ellátási láncok a globális összefonódásoknak köszönhetően sérülékenyek, kisebb zavar esetén az adott tagországnak az önállóság felé kell elmozdulnia (Nagy – Jámbor, 2021; Jámbor – Nagy, 2022b). Ez azonban egy erős függőségi rendszerben nem tűnik könnyen kivitelezhetőnek. Az élelmiszeripari kiskereskedelem fókuszba helyezését támasztja alá továbbá, hogy az Európai Unió által megfogalmazott és Magyarországon szintén alkalmazott Kritikus Infrastruktúrák között az Élelmiszer az 5. helyen áll a tíz kiemelt fontosságú társadalmi infrastruktúra fenntartását segítő szektor tekintetében (Council Directive 2008/114/EC, 2008; Freund et al., 2023; Nagy – Jámbor 2023). Tanulmányunk célkitűzése élelmiszeripari ellátási lánc downstream oldalának vizsgálata, ami

által betekintést nyerhetünk a válsághelyzet azonosítását követő lépésekbe. Kutatási kérdésünk arra fókuszál, hogy milyen válságkezelési módszereket alkalmaznak az élelmiszeripari kiskereskedők az egyik kiemelkedő működési területükön, a készletezés során. A szakirodalom főbb megállapításaira építve kutatásunk feltáró jellegű és a primer adatgyűjtés alapját az élelmiszeripari kiskereskedelem 3 domináns szereplőjével készített félig-strukturált interjú adja. Kutatásunk eredményeinek bemutatása során részletesen kitérünk többek között arra, hogy a biztonsági készlet bár a szakirodalom szerint a bizonytalanság csökkentésének egyik eszköze, jelen helyzetben mégsem bizonyult hatékony módszernek. További eredményünk közé soroljuk annak megállapítását, hogy a kutatásunkban részt vett vállalatokat a válságkezelés vonatkozásában jellemzően rövid távú szemléletmód

jellemzi. A kvalitatív interjúk elemzése után megfogalmazzuk azokat a jó gyakorlatokat, amelyeket a gyakorló szakemberek hasznára lehetnek, legyen szó mikro, kis-, és közép, vagy akár nagyobb kereskedelmi vállalatról.



## 2. Szakirodalom elemzés

Az elmúlt évtizedben számos olyan globális, regionális és nemzeti válsághelyzet ütötte fel a fejét, amely hirtelen döntések meghozatalára kényszerítette a vállalatokat, így a kiskereskedőket is. Szakirodalmi elemzésünk keretein belül összefoglaljuk a készletezés fontosságát és kiskereskedelmi jellemzőit. Ezt követően ismertetjük a szakirodalom által megfogalmazott válságkezelési megoldásokat, melyek segítséget nyújthatnak az FMCG iparágban tevékenykedők számára. Végezetül röviden bemutatásra kerülnek azon készletezési kihívások, melyek az utóbbi évtized legkiterjedtebb válságai (COVID-19 világjárvány és az orosz-ukrán háború) következtében sújtották a kiskereskedelmet.

### 2.1. Kiskereskedelem és az áruforgalmi folyamat: ÉFM témakörök szűkítése iparági szintre

„Az értékteremtő folyamat erőforrások beszerzése, kezelése és felhasználása abból a célból, hogy az ügyfeleknek értéket állítsunk elő” (Demeter, 2016, p6). A kiskereskedelemben e folyamatok jellemzői némileg eltérnek ettől az értelmezéstől, ugyanis az iparágban az értékteremtés abból eredeztethető, hogy a vevők által megfizetésre kerülnek a megtermelt termékek annak ellenére, hogy azt nem a kiskereskedő állította

**1. ábra: Az áruforgalmi folyamat lépései**  
**Forrás: Saját szerkesztés Dudás (2012) alapján**

elő, hiszen elismerik a termék kereskedelmi munkával megnövelt értékét (Levy – Weitz, 2012; Kozák, 2014). A kiskereskedői tevékenység az áruforgalmi folyamaton keresztül hatékonyabban és gazdaságosabban juttatja el az árut a fogyasztókhöz a termelőknél (Dudás, 2012). Ennek a folyamatnak a lépéseit mutatja be az 1. ábra.

### 2.2. Készletezés

A készletezés az áruforgalmi folyamat második lépése. „Készletek alatt mindazon anyagi javakat, termékeket értjük, amelyek egy adott időpontban a vállalatnál rendelkezésre állnak” (Chikán, 2020, p. 185). A készletek megléte nélkülözhetetlen, így egy valamilyen szintű készlettartás mindig szükséges feladata egy vállalatnak, mivel a szervezetek töreksenek a jövőre való tudatos felkészülésre -ami esetünkben első sorban a vevők várható kereslete alapján történő beszerzést jelenti-, mindezekhez elengedhetetlen egyfajta tervezett készlet tartása (Demeter et al., 2022). A készletek csoportosíthatók különböző szempontok alapján. Készletnagyság szerint megkülönböztethetünk minimális, maximális és optimális készleteket. Hausmann (2020) alapján a minimális készlet alatt azt a készletszintet értjük, amivel átlagosan legalább rendelkeznek a vállalatok. A maximális készlet ezzel szemben az a készletszint, amekkora készlettel átlagosan legfeljebb rendelke-

nek a különböző társaságok (Hausmann, 2020). A készletek optimális szintje alatt azt a gazdaságos mennyiséget értjük, melynek köszönhetően adott időtartam alatt a készletezési összköltség minimális (Demeter et al., 2022). További csoportképző tényező lehet a készletmozgás, ami alapján Dudás (2012) különbséget tesz az ún. kurrens és inkurrens készletek között. Kurrens készletek alatt azokat a készleteket érti, amik gyorsan értékesíthető, keresett termékekből állnak. Ilyen készleteknek tekinthetők az FMCG termékekből álló készletek is. Ezzel szemben az inkurrens készleteket a kevésbé keresett, nehezen értékesíthető termékek alkotják (Dudás, 2012). Nem utolsó sorban a készletfogyás üteme alapján létezik determinisztikus, illetve sztochasztikus készletfogyás. Determinisztikus készletfogyásnak azt nevezzük, amikor időben és mennyiségben is pontosan előre meghatározható a készletek fogyása (pl.: FMCG termékek), míg ezzel szemben a sztochasztikus készletfogyás esetén a keresletben véletlenszerű, nem várt kilengések vannak (Péter, 2021). A jövővel való tervezés során általában számolni kell a kereslet változása következtében megjelenő bizonytalansággal is (Nemtajela – Mbohwa, 2017). A bizonytalanság hatásainak kiküszöbölésére és a nagyobb rugalmasság elérése érdekében jellemző a biztonsági készlet tartása (Demeter et al., 2022).

|                     |  | Mikor rendeljünk?                                  |  |
|---------------------|--|--|--|
|                     |  | Mindig ugyanakkor (rögzített rendelési időköz (t)) | Amekkora készletszint egy meghatározott jelzőkészlet-szint (s) alá csökken |
| Mennyit rendeljünk? | Mindig ugyanannyit (rögzített rendelési mennyiség (q))   | „Fűrészfog” modell (t, q)                          | Kétraktáros modell (s, q)  |
|                     | Annyit, hogy az a maximális készletszint (S) töltsön fel | Ciklikus modell (t, S)                             | Csillapításos modell (s, S)  |

**1. táblázat: Készletezési mechanizmusok**  
**Forrás: Saját szerkesztés Gelei (2016) és Péter (2021) alapján**

Egy adott termék készletszintjét több dolog is befolyásolja: mikor és mekkora volumenben merül fel iránta a kereslet, valamint a tétel készletezési mechanizmusa. „A készletezési mechanizmus [...] meghatározza, hogy adott készletezési egységből mikor és mennyit rendeljenek, és ezzel biztosítsák a termék jövőbeni ellátásának folyamatosságát” (Gelei, 2016, p. 103). Ezen mechanizmusokról nyújt az 1. táblázat egy összefoglalást.

Ezek a mechanizmusok különbözőségükből adódóan eltérő vállalati adottságok esetén alkalmazhatók. Az, hogy melyik modell milyen helyzetben alkalmazható hatékonyan, erősen függ azok előnyeitől és hátrányaitól, melyeket Péter jegyzetében (2021) a következőképpen foglal össze: Bár a fűrészfog modell napjainkban elavult módszernek tekinthető, azonban a szállítók számára kiszámíthatóvá teszi a beszállítást. Ez a szempont nagyon fontos szerepet játszik az FMCG-termékek beszerzésében. A szerző a ciklikus modell legnagyobb előnyének a beszerzés egyszerű ütemezhetőségét nevezte meg, amely abból fakad, hogy a rendelési idő e mechanizmus esetén jól előre látható, azonban sajnos az eltérő rendelési mennyiség következtében elveszítheti az adott vállalat az árelőnyét. Péter szerint a kértaktáros modell, hasonlóan a csillapítási modellhez, folyamatos készletfigyelést igényel, amely előnyös és hátrányos is lehet (Benkő, 2018; Péter, 2021).

### 2.3. Válságkezelési módszerek az érettség függvényében

A vállalatok jellemzően működésük során szembesülnek különböző válsághelyzetekkel (Székely, 2009), amely az elmúlt évek turbulens válságainak (Aday – Aday, 2020; Sid et al., 2021; Jámber – Nagy, 2022a; Nagy, 2023; Rudyk et al., 2023) köszönhetően a vállalatok érettségi szintjétől (Kocziszky, 1994; Szerb, 2000) és iparági tagozódástól függetlenül fokozottan jelentkeztek. A vállalati érettségi görbe a bevezetés, növekedés, érettség és hanyatlás szakaszból áll, és a válságot megelőző vállalat reakciói eltérőek lehetnek annak viszonyában, hogy az érettségi görbén hol helyezkedik el (Balaton – Hortoványi, 2018). Székely (2009) kutatásában rámutat arra, hogy habár a hanyatlás szakaszában sűrűbben kerülnek válsághelyzetbe (nem kifejezetten külső zavarok következményeként) a vállalatok, az érettség bármely stációjában rákényszerülhetnek a

válságkezelésre. A jelenlegi, Európát sújtó válságok (mint a Covid-járvány, az energia-válság és az ukrán-orosz háború) egyaránt nehéz helyzet elé állították a vizsgálatunk középpontjában álló kiskereskedelmi vállalatokat is.

A vállalatok számára rendelkezésre álló válságkezelési módszerek első körben hadászati szakirodalmakban (Resperger, 2018) jelentek meg, amely elsöre nehezen tűnik adaptálhatónak a kiskereskedelmi szektorra vonatkozóan. Resperger (2018) megközelítése alapján a válságok esetében szintén megjelennek domináns szakaszok, amelyek rendre a kezdeti, majd a kibontakozási időszak, amelyet a válság tetőfoka, végül pedig a befejezés időszaka követ. Ez az analógia átültethető az utóbbi időszak válságaira is. Megállapíthatjuk továbbá Resperger (2018) tanulmánya alapján, hogy a válságok jellemzői, hogy időszakosan jelennek meg, jól határolható keretek közé szoríthatók, amelyek azonban a kezdeti szakaszban még nem ismertek.

Az általános (nem hadászati jellegű) válságok kezelésének módszerei közé átemelhető az ún. DIADAL módszer (Komócsin, 2009), amely az ISO 9001:2015-ös szabványban foglalt folyamatfejlesztés elterjedt módszerének (PDCA (Plan-Do-Check-Act) elemzés) (ISO, 2015) analógiáján keresztül építi fel a folyamat elemeit. Giorgetto (2021) tanulmányában megerősíti ennek a logikának az alkalmazását a válságkezelés során (Giorgetto, 2021). A mozaikszó az alábbi egymást követő lépésekből adódik: Diagnózis – Irány – Alternatívák – Döntés – Alkalmazás – Lezárás (Komócsin, 2009; Resperger, 2018). A ciklus strukturált módszerként szolgálhat a vállalatok számára. Látható, hogy elsődlegesen az adott helyzet azonosítására szükséges fókuszálni, majd a karakter meghatározása után a stratégiai célok megfogalmazása, így a válságkezelés vezérfonala (Chikán, 2020) kerül felrajzolásra. Az alternatívák listázása már célzott kutatás eredményeként jelenik meg a palletán, amely alapján meghozható a döntés. Ezt követi a döntés alapján a választott eljárás alkalmazása, amely sikeressége esetén a lezáró lépés, a visszacsatolás következik (Resperger, 2018). Ezt a szemléletet azonban a hosszabban fennálló válságok esetén érdemes lehet a PDCA ciklus szemléletével megtámogatni, amely a folyamat újraindításához köthető, így a nem megfelelő eredménynél visszatérhetünk az Alternatívák álláspontjába.

A rugalmasság és a megbízhatóság a folyamat nélkülözhetetlen jellemzői. Utóbbinak kiemelkedő szerepe van az információközlés hitelessége és közérthetősége kialakításában a kulcsfontosságú érintettek számára. Látható, hogy a válságkezelési módszerek esetében fontos odafigyelni a bevonandó személyekre. A módszer kidolgozása, kiválasztása a felsővezetés dolga, azonban érdemes az érintett területek szakértőit is bevonni a folyamat lépéseibe (Khodarahmi, 2009). A következőkben a kutatásunk fókuszában álló készletezési kérdésekre vonatkozó kihívásokat ismertetjük.

### 2.4. Válság és készletezés kihívásai

A készletgazdálkodásra napjainkban egyre nagyobb hangsúly helyeződik, hiszen a készletek nem megfelelő menedzselése az eladások csökkenéséhez, vagy akár a vállalkozás megszűntetéséhez vezethet (Nemtajela – Mbohwa, 2017). A tevékenységrendszer egyik leglényegesebb feladata a készletezéssel kapcsolatos költségek minimalizálása (Dudás, 2012). Az FMCG-termékek esetében alkalmazott JIT (just in time) rendszer segítségével elérhető a készlettartási költségek minimalizálása, azonban a két globális esemény következtében nagy kihívást jelentett e cél elérése (Czakó – Reszegi, 2010; Hausmann, 2020). Míg a koronavírus és a fegyveres konfliktus jelentős hatást gyakoroltak az egyes beszerzéssel és készletezéssel kapcsolatos szolgáltatások árára (például: szállítási költség, raktárépület fűtési költség), addig a pánikvásárlás bizonyos termékekből (pl.: toalettpapír (Banker, 2021), élesztő (Deutscher Verb der Hefeindustrie e.V., 2022) terven felüli beszerzésre kényszerítette a vállalatokat, hiszen az üzletek kiürült polcai arra engednek következtetni, hogy a készlethiány elkerülése érdekében tartott biztonsági készlet is felhasználásra került, ami részben magyarázható a JIT-beszerzés alacsony készlettartási elvével (Hausmann, 2020). Általánosan elmondható, hogy a megnövekedett energiaárak a készletezés fix költségein belül leginkább a raktár adminisztrációs költségeit, míg a beszerzés esetén a szállítási díjat érintették (Dudás, 2012). A JIT rendszer egyik nagy hátránya közé tartozik, hogy növeli az üzlet-folytonosság kockázatait (Czakó – Reszegi, 2010; Hausmann, 2020), amit a kialakult válsághelyzet napvilágra is hozott. Hausmann ugyanis kimutatta az összefüggést „az iparágak koronavírus-járvány által okozott

|                              | Az egyik legnagyobb élelmiszer-kereskedelmi lánc Magyarországon (továbbiakban ÉKL) | Hazai üzletlánc                     | Online szupermarket                     |
|------------------------------|--|-------------------------------------|---|
| Főtevékenység                | élelmiszer kiskereskedelem   | élelmiszer ügynöki nagykereskedelem | internetes kiskereskedelem              |
| Vállalati háttér             | nemzetközi csoport tagja   | kizárólag hazai                     | nemzetközi csoport tagja                |
| Működés ideje Magyarországon | 20+  | 20+                                 | 5+                                      |
| Működés módja                | offline hagyományosan és online  | offline hagyományosan               | online hagyományosan és offline újonnan |

## 2.táblázat: A vizsgált vállalatok bemutatása

Forrás: Saját szerkesztés a Nemzeti Cégtár, (2023) alapján,

gazdasági válságban való érintettsége és az egyes iparágakban tapasztalható készletezési mennyiségek, felhalmozási politika között. [...] A kisebb raktárkészletek – amelyek többnyire a just in time rendszer, lean menedzsment és optimalizáció jegyében kerültek korábban kialakításra – [...] nem elegendőek ahhoz, hogy a termelés színvonalát egy átmeneti likviditás- és kereslethiányos időszakban is fenn lehessen tartani ezért ezen iparágak gyárai hamarabb leállásra kényszerülnek.” (Hausmann, 2020, p. 139).

## 3. Módszertan

Kutatásunk feltáró jellegű, félig strukturált interjúk elemzése után fogalmazzuk meg eredményeinket. Az interjúalanyok kiválasztása véletlenszerűen, valamint a lehetőségek alapján zajlott, lévén, hogy a készletezési stratégiák központi tevékenységnek, így érzékeny területnek minősülnek a kiskereskedők életében. A felkért élelmiszer-kiskereskedelmi vállalatok egységesen Magyarországon helyezkednek el, azonban különböző lefedettséggel és tulajdonosi háttérrel rendelkeznek. Az empirikus kutatás mellett a szakirodalom elemzésén túl másodlagos információszerzésre is sor került honlapok, iparági adatok stb. elemzése formájában. A gyűjtött információk alapján cross-case jellegű esettanulmányt készítettünk a vállalatok működésének megértése és a többszempontú alátámasztás érdekében, amelyet a következő fejezetben mutatunk be (Miles – Huberman, 1994). Célunk a módszertan alkalmazásával a mélyebb megértés, emiatt alkalmasnak találjuk az interjúk elemzését a kutatási kérdés megválaszolására. A kapott eredmények nem

szolgálnak általánosítás alapjául, így nem is nevezhetők reprezentatívnak (Yin, 2011), azonban az interjúalanyok sokszínűsége (hazai, nemzetközi, online/offline) széleskörben hozzájárul az élelmiszeripari kereskedelmi szektor válsághelyzetben történő működésének megértéséhez.

## 4. Esetek elemzése

A választott kvalitatív módszertan alkalmazásához a szakirodalom alapján kidomborodó négy szempontot választottuk az elemzés keretének. Ezek az intézkedések általános jellemzőitől kezdve, a fennállásuk időtávjának vizsgálatán keresztül vezetnek a kommunikáció szerepkörének megvizsgálásáig. Végezetül a vizsgált vállalati funkcion belüli helyzet került elemzésre.

### 4.1. Intézkedések

A kutatási eredményeink elemzésének első lépéseként részletesen megvizsgáltuk azokat, a kutatásban részt vett vállalatok által hozott intézkedéseket, melyek kifejezetten az elmúlt évtized válsághelyzeteinek (COVID-19 világjárvány és orosz-ukrán háború) kezelésére kerültek bevezetésre. Ezen intézkedések a következő szempontok mentén kerülnek bemutatásra: beszerzést érintő, készletezést érintő és online tevékenységet érintő megoldások.

A beszerzést érintő intézkedések esetében mindhárom vállalatnál megállapítható az erős importfüggőség, hiszen a magyar piaci és mezőgazdasági jellemzők és sajátosságok következtében rá vannak kényszerítve az áruimportra (OECD, 2017). Nem meglepő tehát, hogy a beszerzési nehézségeket első sorban a járvány idején a határzárak következtében elakadt szállítmányok idéz-

ték elő. Emellett az orosz-ukrán konfliktus során az importfüggőség következtében az üzemanyag árak emelkedése is hatalmas kihívást jelentett a vizsgált vállalatok számára. Az azonban, hogy ezen kihívásoknak mennyire voltak kitéve, illetve ezekre válaszul milyen jellegű intézkedések bevezetése mellett döntöttek, nagyban függ a vállalati adottságaiktól. Az ÉKL esetében, mivel egy magyarországi leányvállalatról beszélünk, megjelenik az anyavállalati szintű kockázatkezelés. Ennek során a szttenderdek az anya által kerülnek meghatározásra, az adaptáció az adott országra pedig a leány hatásköre. Ez a kutatásunk szempontjából azt jelentette, hogy az ÉKL több szcenárióval is rendelkezett, melyek közül egyet kellett az adott helyzetre adaptálni. További intézkedésként nevezhető a vállalat esetében az új beszállítók keresése. Az üzletlánc mérete miatt ez rövid időn belül is lehetséges volt, hiszen nagy alkuerővel rendelkeznek a beszállítókkal szemben. Az online szupermarket esetében kiemelendő az a tény, hogy ők szupermarketként és nem diszkontként működnek, amiből adódóan lényegesen nagyobb kínálatl rendelkezők. Ez a jellemző jelentette az online kiskereskedő számára a legnagyobb kihívást a koronavírus kitörése során, melynek következményeként jelentősen leegyszerűsítették a kínálatukat. Napjainkra már visszaálltak az összetett kínálatra, így ez az intézkedés besorolható a válságkezelési megoldások közé. Az általunk vizsgált magyar üzletlánc tevékenységének egyik jellemzője a nagyszámú hazai termékek forgalmazása, amely egyik következményeként jobb kapcsolatot ápol a hazai beszállítókkal, termelőkkel, így számára kevésbé volt költséges az import leállása miatt a több hazai beszállítóra való áttérés. Azonban e vállalat

esetében is megvalósul az importfüggőség, aminek következtében a megnövekedett szállítási költségek jelentették a legnagyobb kihívást. Fontosnak tartjuk kihangsúlyozni, hogy a válságkezelési intézkedéseket a válság hatásai is nagyban befolyásolják. Az általunk vizsgált két válsághelyzet esetében nem volt jellemző a termékhiány Magyarországon, hiszen a járvány során a szállítmányok elakadása jelentett problémát, míg a fegyveres konfliktus csupán egy termék, a Balaton szelet Ukrajnában történő gyártását érintette, amiből hiány alakult ki.

A koronavírus járvány egyik nem várt következményeképpen pánikszerű felhalmozás vette kezdetét a fogyasztók körében, ami a készletezés elé is nehézségeket állított. A mintánkról általánosságban elmondható, hogy nem volt jellemző ennek ellenére sem plusz készletek felhalmozása. Ennek az egyik oka az úton lévő készletek voltak, azaz azok a készletek, melyeknek szállítása a határ zárak következtében leállásra kényszerült, tehát a készletek már megvoltak, csupán a vállalatokhoz nem jutottak el. Egy másik ok arra, hogy miért nem döntöttek pótlólagos készletek beszerzése mellett a következő: jobban féltek attól a vállalatok, hogy a felhalmozott készletek megmaradnak és lejár a szavatosságuk, minthogy pár napig üresek a polcok egy adott termék esetén. Ez a mentalitás jellemző a JIT- elvek szerinti működésre. Ahogy azt már a beszerzést érintő megoldások esetén is megállapítottuk, az ÉKL egyik legnagyobb versenylőnyét a vállalati mérete jelentette, aminek következtében képes volt rövid időn belül munkaszervezéssel kapcsolatos megoldások meghozatalára, ugyanis a koronavírus járvány alatt bevezetésre került az éjszakai árufeltöltés, mely során nagyszámú munkatérrel vettek át más szektorokból (jellemzően a vendéglátásból). Az online szupermarket esetében a vállalati jellemzőkből adódóan (online értékesítés és relatíve fiatal vállalat) a készletezés jelentette a legnagyobb kihívást, ugyanis jellegeből adódóan nem rendelkezik offline üzlethelyiséggel, így minden terméket egy raktárban tárolnak. A hirtelen megnövekedett kereslet következtében nehezen tudták kezelni a raktározási folyamatokat, így ezen folyamatok újragondolása mellett döntöttek. A hazai üzletlánc a kutatásunk szempontjából egyik legfontosabb jellemzője, hogy egyaránt rendelkezik saját, illetve nem saját üzemeltetésű üzletekkel. Esetükben tehát az egyik legjelentősebb, a készletezést is érintő megoldást az üzletará-

nyos áruelosztás jelentette. Ennek során az üzletek közti áruszállítási arány megmaradt, azonban a szállított mennyiség csökkent le. Nem utolsó sorban az online tevékenységet érintő intézkedések kerülnek részletesebb elemzésre, hiszen a koronavírus rámutatott arra, hogy a digitalizáció bármely formája jelentős versenylőnyt jelenthet a vállalatok számára (Kiss-Dobronyi, Czako – Losonci, 2024). Az ÉKL-re jellemző volt a járvány előtt is a webshop működtetése, azonban a válság hatására erre nagyobb hangsúly helyeződött, azonban az offline kereskedelem maradt a fő profilja. Ez egyben egy tudatos döntés eredménye is, hiszen tisztában van a vállalat azzal, hogy hazánkban az üzleteinek lefedettsége jelentős versenylőnyt biztosít a számára (megkülönböztető versenystratégia). Az online szupermarket esetében nem releváns az offline és online tevékenység mértékének az összehasonlítása. A vállalatról a kutatásunk során megállapítottuk, hogy jellege miatt futárlogisztikai megoldások meghozatala jellemezte a megnövekedett kereslet kezelésére. Végezetül a hazai üzletlánc a járvány előtt, alatt, illetve után sem működtet online webáruházat, ellenben a fizikai lefedettsége jelentős nem csak nagyobb városokban, hanem vidéken, kis településeken, az ország szegényebb régiójában is, így nem tartja indokoltnak a webshop kiépítését.

Megállapítható tehát, hogy bár jellemzően ugyanazon hatások érték a vállalatokat, azonban a hatások mértékét és a kezelésükre irányuló bevezetett intézkedéseket jelentős mértékben befolyásolják a vállalati adottságok.

## 4.2. Időtáv

Az időtáv vizsgálata során azt szándékoztuk feltérképezni, hogy a fentiekben ismertetett intézkedések rövid-, közép-, valamint hosszútávú szereplői lesznek-e. Egyöntetűnek hangzott interjúalanyaink véleménye, hogy az adott válsághelyzet határozza meg a cselekedeteiket, hosszútávú intézkedésekben nem gondolkodnak. Az ÉKL esetében a rövid táv (max. negyed év) volt jellemző az újabb felülbírálásig. A COVID alatt bevezetettek pl. operatív törzs hatására, annak felbomlása után fellazultak. Az ÉKL jól rögzített alapokkal rendelkezik, amihez nyúlhatnak. Ők leginkább a turbulens változásokra készítik fel magukat, így nem terveznek hosszútávon, hanem a reakció gyorsításához építenek ki alapokat. A magyar üzletlánc szintén rövid távon látta a

bevezetett intézkedések hatásait. Az online szupermarket azonban a növekedési fázisra való tekintettel hosszú távon beépítette egyes módosításait. A futárszolgáltatuk a COVID alatt került fejlesztésre és ez a szolgáltatási színvonal (Christopher, 2016) azóta is fennáll, valamint a készletgazdálkodási kihívásra adott válaszaikat is beépítették a hosszútávú működésbe, így a paletta egyszerűsítése, valamint a kínálat szűkítése is fennmaradt.

## 4.3. A kommunikáció szerepe

A kommunikációnak minden menedzsment ügyletben kiemelkedő szerepe van, különösképpen a válsághelyzetekben. A vizsgált kiskereskedőkről elmondható, hogy a nemzetközi csoportba tagozódott vállalat előnyt élvezett a kapcsolati hálóból eredően. Az ÉKL esetében digitalizáltan, részben szoftveres támogatással (anyagcégtől eredeztetve) történik az ellátásbiztonságot támogató belső kommunikáció. A válságkezelést segítette az anyagcég hálózata. Intenzív kommunikáció zajlott a más országbeli szereplőkkel. Egy visszatérő módszerré vált, hogy a COVID vírus által sújtott területekkel értekeztek, mivel ott előbb kialakultak az alkalmazandó protokollok, elősegítve így a magyarországi felkészülést is. A főként belső ellátásra (raktár és üzlethálózat) koncentrált ÉKL IT fejlesztésbe kezdett, amely támogatta a rendelésállomány csökkentése mellett ellátásbiztonság kialakítását. Ennél a vizsgált szereplőnél a belső működésre van útmutató, ehhez nyúlta a COVID alatt. Jó alapként szolgált az ellátásbiztonság tekintetében, hogyan kommunikáljanak a vevők és a dolgozók irányába. Ezen kívül tudatosan készülnek a kockázatok kezelésére. Rendelkeznek üzletfolytonossági tervvel, valamint a különböző váratlan események bekövetkezését leíró, különböző módszereket alkalmazó kockázatkezelési leírással. A külső résztvevők felé (pl.: beszállítók) már kevésbé jelenik meg az intenzív kommunikáció, a kereskedő oldaláról nehezen beszélhetünk tudatos ellátási lánc menedzsment gondolkodásról a külső szereplők irányába. A kommunikáció a fogyasztók felé alakult ki, a válsághelyzet kezelése kapcsán nem indult el szorosabb kommunikáció a beszállítói oldallal. Az ÉKL logisztikai tervezésénél érezhető a nagyméretű cikkszám az árukészlet esetében, az aktív tervezői kapcsolat fenntartása egyedül a nagyobb beszállítókkal tud kialakulni. Közös jellem-

zó a vizsgált magyar üzletlánc, hogy a kommunikáció felerősödött a COVID alatt a hatósággal (operatív törzs). Ez jellemzően egyoldalú kapcsolat volt, a hiányok elkerülése érdekében bevezetett külső beavatkozás (mennyiségi korlátozás) formájában. Ennek ellenére mindkét interjúalany (ÉKL és magyar üzletlánc) is lényegesnek találja a válsághelyzetek során a folyamatos kommunikációt a döntéshozó szervekkel. Az ÉKL a kereskedelmi szövetségben lévő társakkal összefogva kommunikált a Kormány illetékes szerveivel. A magyar üzletlánc kiemelte továbbá, hogy a kormányzattal történő erősödő kommunikáció kiváltó oka lehetett, hogy az élelmiszerkészletek minden ország számára stratégiailag fontosak egy vészhelyzet esetén (Freund, Nagy – Jámbor, 2023), így az operatív törzs ajánlására esetükben is érkezett a raktárközpontba egy honvédelmi megbízott, aki szükség esetén lefoglalhatta volna az árukészletet. Az ÉKL-lel ellentétben csak saját múltbéli tapasztalataik alapján határozzák meg a szükséges beavatkozásokat, intézkedéseket válsághelyzetek esetén. A magyar üzletlánc képviselője úgy véli, hogy kiemelkedően rugalmas a kommunikáció áramlása a felsővezetés és a munkavállalók között, rugalmasabb, mint egy multicégnél. Ezalatt érthető, hogy a kommunikáció mindkét irányba saját tapasztalás útján zajlott, nemzetközi háttér hiányában. A kisboltoknak általános tájékoztatást adtak, részletekért a topmenedzsmentnél lehetett érdeklődni, amely rutin a vállalati kultúrába foglalt. A külső, vevők irányába folytatott kommunikáció jellemzően egyoldalú és indirekt volt, pl. sorban állási matrica, plexi a pénztáraknál a COVID alatt. Ilyen jellegű kommunikációs platformmal nem rendelkezik a vizsgált online szupermarket, ezzel ellentétben kiemelkedő adatgyűjtésre alkalmas online felületet működtet. Vevőivel direkt módon ez a vizsgált kiskereskedelmi egység sem kommunikált, azonban viselkedésüket monitorozta pl. az árstoppos termékek fogyasztási jellemzőit a tervezhetőség érdekében. Ezen termékek felfutását érzékelte, annak ellenére, hogy az általuk figyelt kosárban megjelent a vevőktől megszokott, hagyományos prémium kategóriás termékek köre is. Ezek alapján érezhető volt, hogy a fogyasztók elmozdultak az árstoppos termékek felé. Ennek ellenére a beszállítók irányába nem tett lépéseket, nem volt célja túlkészletezés és a jól dokumentált fogyasztási adatok alapján az előrejelzéseikkel konkrétan beszállítói

válságkezelési egyeztetés nélkül vészték át a COVID időszakot. Ezzel szemben a futárokkal (szolgáltatást biztosító beszállítónak tekintve) való kommunikáció (toborzás okán) központi kérdés lett számukra. Az átváltások (trade-off-ok) (Chikán, 2020; Hugos, 2024) kiegyensúlyozására a vevők irányába a minimum rendelési érték, valamint az ingyenes szállítási küszöb emeléséhez folyamodtak az energiaköltségek kapcsán, amely az egyoldalú kommunikáció példájaként érzékelhető. A vizsgált szupermarket egy európai országból származó csoport tagja, azonban az ÉKL által birtokolt közös know-how előnyöket kevésbé tudta kihasználni a közös tapasztalatok terén. Ez visszavezethető arra, hogy a COVID előtti időszakban (2015-2019) együtt fejlődtek (Christopher, 2016), így nem volt az anyacéghez való fordulás indokolt, hasonló érettség jellemzi őket.

#### 4.4. Készletezési mechanizmusok

Elemzésünk utolsó pontjaként megvizsgáltuk, hogy a szakirodalmi áttekintés során ismertetett készletezési mechanizmusok közül melyik vállalatra melyik módszer a leginkább jellemző, illetve azt is, hogy a válsághelyzetek megváltoztatták-e ezek alkalmazását.

Véleményünk szerint nehéz annak meghatározása, hogy magában az FMCG-iparágban mely készletezési mechanizmus dominál. Úgy gondoljuk, hogy az alapvető élelmiszereken belül a romlandó termékek esetében, mint például tej, pékáru és gyümölcs az elsődleges mechanizmus a fűrészfog modell. Bár a szakirodalomban elavult módszerként jellemzik, ezen termékek gyors forgási sebessége, kis mértékű szezonaritása egyenletes keresletet generál, ami jól előre tervezhető beszerzés oldalról is. Ezzel szemben a tartós élelmiszerek (liszt, cukor, toalettpapír) a kétraktáros mechanizmus mentén kerülnek beszerzésre. Arra a kérdésre, hogy ezt a koronavírus hogyan változtatta meg nehéz pontos választ adni. Igaz, hogy a vizsgált vállalatok nem halmoztak fel feleslegesen nagy készleteket, azonban a megnövekedett kereslet mégis a normál működésükhöz képest többlet beszerzésre kényszerítette őket. Ennek következtében rövid távon a ciklikus modell kapta a főszerepet, hiszen a beszerzést változó rendelési idő és mennyiségek jellemezték. Mindez azt támasztja alá, hogy a vállalatok reaktív módon jártak el, próbálták a piacot

utolérni. Cikkünk ezen pontján tartjuk fontosnak kiemelni, hogy a szakirodalom szerint a kétraktáros modell alkalmas a leginkább a bizonytalanság kezelésére (Demeter et al., 2022). Ha a vállalatokat és az általuk alkalmazott készletezési mechanizmusokat szeretnénk összehasonlítani, akkor az online szupermarket esetében megállapítható, hogy az összetett, bonyolult kínálat következtében kétfajta modell alkalmazása is jellemzi. A tipikus FMCG-termékek esetében (nagyobb forgási sebesség) a kétraktáros modell érvényesül, hiszen jellegéből adódóan automatikus készletmegfigyelés jellemzi, hiszen a webshopban csak azt a terméket ajánlja fel, ami van készleten. Ezzel szemben a luxus, szezonális vagy limitált termékeknél a maximális készletfeltöltésre törekcsenek, így a csillapításos módszert tartjuk relevánsnak. Ugyanakkor fontos kihangsúlyozni az online kereskedés egyik fontos eszközét, ami a következő: a rendelés során érvényesül egy korlátozó beavatkozás a vállalat részéről, hiszen a rendelést egy megadott határidőig lehet csak módosítani. Ez egy offline bolt esetén nem értelmezhető. Az ÉKL nem szupermarket, hanem élelmiszerkereskedő, így nem rendelkezik nagyon bonyolult kínálattal. A vizsgálatunkból kiderül, hogy a koronavírus kitörésekor a kétraktáros készletezési mechanizmus dominált, hiszen a pénztárgépeken keresztül folyamatosan figyelték a termékek fogyását és ennek alapján határoztak a vásárlási mennyiséget korlátozó intézkedésekről. A hazai üzletlánc eltérést tapasztalt a kereslet tekintetében a kicsi és nagy üzletek között. Míg a kis üzlethelyiségeket alacsonyabb kereslet jellemzi, amely azonban kevésbé előre jelezhető, így véleményünk szerint a ciklikus modell a mérvadó. Ezzel szemben a nagyobb üzletekre a nagyobb, kiszámíthatóbb kereslet a jellemző, amely a kétraktáros modellt támogatja. Arra, hogy van-e eltérés a szállítási gyakoriságában a különböző méretű üzletek között, kutatásunkban nem kaptunk választ.

Következtetésképpen elmondható, hogy mivel közép és hosszú távon nem volt további, nagy volumenű készletfelhalmozás egyik vállalat esetében sem, így az alkalmazott készletezési mechanizmus nem változott, csupán rövid távon, átmeneti jelleggel. Kihangsúlyozandó azonban, hogy az online szupermarket kínálatát érintő intézkedés közép-távon is érvényben maradt, azonban napjainkra visszaálltak a komplex kínálatra.



## 5. Következtetések

Az esettanulmányok kapcsán világossá vált számunkra, hogy a vizsgált alanyaink a válsághelyzetekre való rákérdezés során elsődlegesen a COVID vírus általi intézkedéseket hozták példaként. Az orosz-ukrán háborús helyzetet kevésbé emelték a kihívások fő okozójának szintjére. Ami mindannyiuknál megjelent a kínálati portfóliójuk szempontjából, az a Balaton szelet időszakos hiánya, mivel ezt a terméket Ukrajnában gyártják és a háborús helyzet kapcsán a gyártó visszavett a kapacitásából dolgozói védelme érdekében (Pénzcentrum, 2022). Ennek a megoldása kívül esett a kiskereskedők hatáskörén. Az online szupermarket kiemelte azonban az energiaválságot, amely mindenkit érint, viszont kevésbé tekinthető időszakos válságnak, működésük alapvető ártrendeződését okozza. Az elemzések eredményeként a 2. ábrán látható jó gyakorlatok fogalmazhatók meg. A 2. ábra vázát a szakirodalom elemzés alapján kialakított szempontrendszer adja, amely a kutatási kérdésünk megválaszolására szolgál. Ezek egyaránt tekinthetők a vállalaton belül a válságkezelésben hasznos területeknek.

A 2. ábra szemlélteti, hogy a vállalati adottságok, így az érettség foka, valamint a vállalati háttér befolyásoló tényezőként jelennek meg, amelyekből a más háttérű kereskedelmi egységek is profitálhatnak, emiatt sem törekedünk a kategóriákra bontásra. A jó gyakorlatok közül kiemelkedő a kommu-

nikáció szerepe mind a belső, mind pedig a külső érintettek irányába. A belső kommunikáció megerősítésének eszköze lehet a megfelelő módszertanok kialakítása (formálisan: pl. válságkezelési/kockázatkezelési eljárásrendek kialakítása, amelyek adaptálhatók a különböző potenciális válságok esetén; informálisan: a munkavállalók és a menedzsment közötti nyílt, kétirányú, gyors átfutású kommunikáció megvalósítása), illetve a vállalatcsoporton belüli intenzív információcserére alkalmas csatornák létrehozása, hogy a jó gyakorlatok megosztása rutinszerű cselekedetté válhasson. Természetesen ehhez szükség van megfelelő koordinációra, amely erőforrások bevonását is jelenti, azonban a hosszútávú szemléletben hasznos szerepet láthat el. A külső, így például a vevők irányába történő közlések jellemzően egyoldalúak maradtak, amely esetében az egyértelműség a kiemelhető követendő példa. A döntéshozókkal, valamint a szakmai szervezetekkel való együttműködés és egyben a párbeszédben való részvétel fokozása segítheti az adott válsághelyzet megértését, a megfelelő intézkedések előkészítésének alapjául szolgálhat. A beszállítók irányába nem mutatkozott komolyabb intenzitás a kommunikáció terén, amely felveti az ellátási lánc menedzsment szemlélet meglétét. Erre azonban válaszul szolgál a széles áru kínálat, amely nem teszi lehetővé szorosabb kommunikáció létrehozását egyenként a beszállítókkal. Ezzel szemben

látható volt, hogy felértékelődtek a beszállítói kapcsolatok, ami már a beszerzési funkció menedzsment kérdéskörébe tartozik. Az általunk készített interjúkból egyértelműen kiderült, hogy válsághelyzetben a beszállítókkal szembeni nagy alkuerő, illetve a hazai beszállítókkal való jó kapcsolat kiépítése játssza a főszerepet. Ezen szempontok segítséget nyújthatnak például a határzárak miatti nehézségek kiküszöbölésére. Az ellátás biztosítása érdekében az értékesítési módszertanon is módosítottak alanyaink, méghozzá az összetett kínálatuk esetén a racionalizálás módszerét vetették be. Ez a gyakorlat lehetővé tette a fogyasztói trendek alapján a beszerzés támogatását, amely végső soron is a készlethiány kialakulását is minimalizálni tudta. A készletezés vonatkozásában interjúalanyaink kiemelték, hogy a hirtelen megemelkedett kereslet nem egyenesen érinti az üzlethelyiségeket, ugyanis különbséget véltek felfedezni a kereslet intenzitásában üzletmérettől függően. Mindebből következik, hogy a nagyobb üzleteket hamarabb eléri a keresletet érintő hatások, így a készletezési mechanizmusok üzletmérethez történő hangolása eredményre vezethet. Az általános menedzsment eszközöknél megjelent a rövid távú gondolkodás hosszabb távra való kiterjesztése. Érdekes a működési gyakorlatba építeni a kialakított intézkedések időszakos átvizsgálását és azok hosszútávú szolgálatba helyezésének értékelését, amely Giorgetto (2021) és Resperger

### Kommunikáció

- Közös tudásanyag formálása vállalatcsoporton belül (több szempont bevonása)
- Könnyen adaptálható alapkészlet kialakítása az eljárások tekintetében
- Kommunikáció irányultágának meghatározása érintettenként:
  - belső érintettek: megerősítés/kétirányú
  - külső érintettek:
    - vevő irányába: egyértelmű/egyirányú
    - döntéshozók/szakmai szervezetek megerősítés/kétirányú

### Menedzsment

- Általános intézkedések szintje
  - proaktivitás kialakítása
  - intézkedések időtávjának megfontolása
  - döntéshozókkal, kereskedelmi szövetséggel/illetékes kamarákkal szoros együttműködés kialakítása
- Készletezés
  - készletezési mechanizmus: különbség a keresletben az üzletméretek között
- Beszerzés
  - beszállítói kapcsolatok menedzselésének fókuszba helyezése
- Értékesítés
  - összetett kínálat racionalizálása

## 2. ábra: Jó gyakorlatok összefoglalása

Forrás: Saját szerkesztés, 2024

(2018) megközelítésében a folyamatszemetlennel rezonál (Giorgetto, 2021, Resperger, 2018). Az intézkedések időtávja az életciklus tekintetében érettebb interjúalanyok esetében a rövid távra korlátozódott, leginkább a korábbi tapasztalatokra építve fogalmaztak meg formálisan/informálisan működési javaslatokat, jó gyakorlatokat. Ezzel szemben a növekedő fázisban lévő interjúalany a lehetőségek kiaknázására törekedett. A válság kapcsán kikényszerített eljárások, módszerek hosszútávú integrálhatóságát célozta. Ezen pontokon elindulva érdemes a tudatos hozzáállás vállalati kultúrába építése, amely által a pánikselekvések elkerülhetők és a válságokra való gyors, hatékony reakció alakítható ki.

## 6. Összegzés

Cikkünk lezárásaként röviden összefoglaljuk tanulmányunk legfőbb eredményeit. Kutatási kérdésünk középpontjában azok a válságkezelési módszerek, intézkedések álltak, melyeket az élelmiszeripari kiskereskedők alkalmaztak az egyik kiemelkedő működési területükön, a készletezés során. Annak érdekében, hogy a kutatási kérdéseinkre minél pontosabb választ kapjunk, a szakirodalmi elemzésünk során ismertettük a készletezés fontosságát és szerepét a kiskereskedelemben. Ezt követően bemutatásra kerültek első sorban a koronavírus járvány és az orosz-ukrán háború hatásainak kezelésére irányuló, e működési területet érintő válságkezelési módszerek, valamint az ezeket kiváltó, készletezést érintő kihívások. Ezután a kutatásunk eredményeinek részletes bemutatására került sor. Legfontosabb eredményeink közé tartozik annak megállapítása, miszerint a biztonsági készlet tartása bár a szakirodalom szerint a bizonytalanság kezelésére, valamint a nagyobb rugalmasság elérésére alkalmas eszköz, ez nem feltétlenül megfelelő minden helyzet teljeskörű kezelésére (Demeter et al., 2022). Emellett kijelenthető, hogy a kutatásunkban részt vett vállalatokat a rövid távú gondolkodás jellemezte, ugyanis az általuk hozott válságkezelési intézkedések jellemzően átmeneti jellegűek voltak függetlenül attól, hogy az intézkedés melyik működési területet célozta. A kockázatok tudatos kezelése a válsághelyzetekben napjainkban egyre fontosabb szerepet játszik (Abdel-Basset – Mohamed, 2020). Azonban a tudatos kockázatkezelésen túl a vállalatok érettségi szintje, valamint adottságaik (pl.: nemzetközi beágyazottság) is nagy mértékben befolyásolják a

reakcióikat. Ebből fakadóan a válságkezelési módszerek kialakítása (Giorgetto, 2021, Resperger, 2018) nagyban hozzájárulhat a turbulensen változó válsághelyzetek kezeléséhez. A kutatás eredményeként, a szakemberek számára megfogalmazott jó gyakorlatok egyaránt kiternek általános menedzsment szemléletű, valamint készlet-specifikus javaslatokra. Mindezek mellett pedig kiemelkedő szerep jutott a feltáró kutatás eredményeként a megfontolt, egyaránt belső és külső irányba történő kommunikáció menedzselésének kérdéskörére. Kutatásunk korlátjait első sorban a kis minta (ebből következően a reprezentativitás hiánya), a kvalitatív módszertanból eredeztethető feltáró jellegű elemzés jelenti, így az eredményeink nem általánosíthatók. Ezzel szemben ugyanakkor az általunk választott módszertan a kutatásunkban részt vett vállalatok által bevezetett intézkedések és az ezek mögött meghúzódó gondolatmenetek mély megértését segíti elő. Éppen az említett limitációk miatt tartjuk szükségesnek a kutatásban részt vevő alanyok kiterjesztését, nem csak nemzeti, hanem globális szinteken is. Emellett a részletesebb megértés és a jobb összehasonlíthatóságot segítené elő az élelmiszer kiskereskedők kategóriák (pl.: diszkont, szupermarket) szerinti elemzése.

## Felhasznált irodalom

- Abdel-Basset, M. – Mohamed, R. (2020): A novel plithogenic TOPSIS- CRITIC model for sustainable supply chain risk management. *Journal of Cleaner Production*, 247, p. 119586., <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119586>.
- Aday, S. – Aday, M.S. (2020): Impact of COVID-19 on the food supply chain. *Food Quality and Safety*, 4(4), pp. 167–180. <https://doi.org/10.1093/fqsafe/fyaa024>.
- Balaton, K. – Hortoványi, L. (2018): Stratégiai és üzleti tervezés. Akadémiai Kiadó.
- Banker, S. (2021): Toilet Paper Shortages, Empty Shelves, And Panic Buying: Just How Bad Was Grocery Service In 2020. 1 October. Elérés: <https://www.forbes.com/sites/stevebanker/2021/10/01/toilet-paper-shortages-empty-shelves-és-panic-buying-just-how-bad-was-grocery-service-in-2020/?sh=e8c774f7b1a9>. (Utolsó letöltés: 2024.04.30.)
- Benkő, J. (2018): *Készletgazdálkodás*. Gödöllő: Szent István Egyetemi Kiadó.
- Chikán A. (2020): *Vállalatgazdaságtan*.

Akadémiai Kiadó. Elérés: <https://doi.org/10.1556/9789634545897>.

- Christopher, M. (2016): *Logistics and Supply Chain Management: Logistics & Supply Chain Management*. Pearson, UK, Financial Times.
- Council Directive 2008/114/EC (2008): *COUNCIL DIRECTIVE 2008/114/EC (2008) COUNCIL DIRECTIVE 2008/114/EC of 8 December 2008 on the identification and designation of European critical infrastructures and the assessment of the need to improve their protection*. Elérés: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32008L0114>.
- Czákó, E. – Reszegi, L. (2010): *Nemzetközi vállalatgazdaságtan*. Alinea Kiadó, Budapest. Vállalatgazdasági Tudományos Egyesület.
- Demeter, K. (szerk.) (2016): *Termelés, szolgáltatás, logisztika*. Wolters Kluwer Kft. Kiadó. Elérés: <https://doi.org/10.55413/9789632956084>. Elérés: [https://mersz.hu/hivatkozas/wk88\\_3\\_p6/#wk88\\_3\\_p6](https://mersz.hu/hivatkozas/wk88_3_p6/#wk88_3_p6) (2024. 05. 05.)
- Demeter, K. – Gelei, A. – Matyusz, Zs. – Nagy, J. (2022): *Tevékenységmenedzsment*. Akadémiai Kiadó. Elérés: <https://doi.org/10.1556/9789634547594>.
- Deutscher Verband der Hefeindustrie e.V. (2022): Energie- und Rohstoffkrise bedroht die Herstellung von Backhefe. 28 September. Elérés: <https://www.hefeindustrie.de/index-hefe.html/hefeindustrie-presse/hefeindustrie-pressemitteilungen/20220928-sn-energie-und-rohstoffkrise-bedroht-hefe-1>. (Utolsó letöltés: 2024.04.30.)
- Dudás, K. (2012): *A kereskedelmi gazdaságtan alapjai*. Pécs: PTE KTK dékánja. Carbocomp Nyomda.
- Ertugrul, C. – Kozma, T. (2021): A koronavírus hatása a globális ellátási láncokra. *Logisztikai trendek és legjobb gyakorlatok*.7(1), 9 p. Elérés: <https://doi.org/10.21405/logtrend.2021.7.1.5>.
- Freund, A. – Nagy, J. – Jámor, Z. (2023): Comparison Of Critical Transportation Infrastructure Of Food Supply In Hungary And Germany–Identifying Key Stakeholders. *Business Logistics in Modern Management*. Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics, Croatia, vol. 23, pp. 173–192.
- Gelei A. (szerk.) (2016): *Logisztikai döntések*. Akadémiai Kiadó. Elérés: <https://>

- doi.org/10.1556/9789630598088..
- Giorgetto, A.S. (2021): Risk and Crisis Management. An Overview. *Economia Aziendale Online*. Vol 12, pp. 1-12 pp. Elérés: <https://doi.org/10.13132/2038-5498/12.1.1-12>.
  - Hausmann, R. (2020): A globális ellátási láncok átalakulása a feldolgozóiparban a koronavírus-járványkövetkeztében. *Hitelintézeti szemle*, 19(3), pp. 130–152. Elérés: <https://doi.org/10.25201/HSZ.19.3.130153>.
  - Hugos, M.H. (2024): *Essentials of supply chain management*. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
  - ISO (2015): ISO 9001:2015:Quality management systems Requirements. <https://www.iso.org/stésard/62085.html>. (Utolsó letöltés: 2024.04.30.)
  - Jámbor, Z. – Nagy, J. (2022a): Hogyan hatott a Covid-helyzet az élelmiszeripari ellátási láncokra Magyarországon? *Magyar Tudomány*. Akadémiai Kiadó, 2022/4, <https://doi.org/10.1556/2065.183.2022.4.4>.
  - Jámbor, Z. – Nagy, J. (2022b): Resilience of food supply chains - A dynamic capability approach. *Ekonomiska misao i praksa*, 31(2), pp. 473 - 486. <https://doi.org/10.17818/EMIP/2022/2.6>.
  - Khodarahmi, E. (2009): Crisis management. *Disaster Prevention és Management: An International Journal*, 18(5), pp. 523–528. <https://doi.org/10.1108/09653560911003714>.
  - Kiss-Dobronyi, B. – Czakó, E. – Losonci, D. (2024): Menedzsmentgyakorlatok és a hazai vállalatok árbevétel-változása a Covid-19 jelentette gazdasági sokk idején. *Közgazdasági Szemle*. 71(3). <https://doi.org/10.18414/KSZ.2024.3.229>.
  - Kocziszký, Gy. (1994): Adalékok a vállalkozások életgörbe elméletéhez. *Vezetéstudomány* 25(7), 12 - 20.
  - Komócsin, L. (2009): Módszertani kézikönyv coachoknak és coachingszemléletű vezetőknek. Manager Könyvkiadó, Budapest.
  - Kozák, T. (2014): Multiplikátor-hatás elemzése a kereskedelemben. In: Kulturális és társadalmi sokszínűség a változó gazdasági környezetben. pp. 87–106. <https://kisebbskutato.tk.hu/uploads/files/olvasoszoba/multikulturalizmus/Karlovtiz%20J%20C%20A1nos%20Tibor%20-%20Kultur%20C%20A1lis%20-%20C%20A9s%20t%20C%20A1rsadalmi%20soksz%20C%20AD-n%20C%20B1s%20C%20A9g%20a%20v%20C%20A1toz%20C%20B3%20gazdas%20C%20A1gi%20k%20C%20B6rnyezetben.pdf#page=86>. (Utolsó letöltés: 2024.04.30.)
  - Lai, I.K.W. – Wong, J.W.C. (2020): Comparing crisis management practices in the hotel industry between initial and pandemic stages of COVID-19', *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(10), pp. 3135–3156. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2020-0325>.
  - Levy, M. – Weitz, B.A. (2012): *Retailing management*. 8th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin.
  - Miles, M.B. – Huberman, A.M. (1994): *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage Publications.
  - Nagy, J. – Jámbor, Z. (2021): EFFECTS OF COVID CRISIS ON HUNGARIAN FOOD SUPPLY CHAINS', pp. 53–67.
  - Nagy, K. (2023): Játék túlélésre. *Külgazdaság*, 67(1–2), pp. 115–119. <https://doi.org/10.47630/KULG.2023.67.1-2.115>.
  - Nemtajela, N. – Mbohwa, C. (2017): Relationship between Inventory Management and Uncertain Demands for Fast Moving Consumer Goods Organisations. *Procedia Manufacturing*, 8, pp. 699–706. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2017.02.090>.
  - *Nemzeti Cégtár* (2023): <https://www.nemzeticetgar.hu/>. (Utolsó letöltés: 2024.04.30.)
  - OECD (2017): HUNGARY-Trade and investment statistical note'. (Utolsó letöltés: 2024.04.30.)
  - Pénzcentrum (2022): Mégsem kell pánikba esni: nem lesz hiány ebből a termékből a boltokban.
  - Péter, E. (2021): Jeles lesznek kereskedelem gazdaságtanából. [https://perepo-tananyag.uni-pannon.hu/id/eprint/36/1/Peter\\_Erzsebet\\_Jeles\\_lezsek\\_kereskedelem\\_gazdasagtanabol.pdf](https://perepo-tananyag.uni-pannon.hu/id/eprint/36/1/Peter_Erzsebet_Jeles_lezsek_kereskedelem_gazdasagtanabol.pdf). (Utolsó letöltés: 2024.04.30.)
  - Resperger, I. (2018): *Válságkezelés és a hibrid hadviselés*. Dialóg Campus Kiadó, Budapest.
  - Rudyk, Y. – Bubela, T. – Maciuk, K. (2023): RUSSIA-UKRAINE WAR: TRANSPORT AND LOGISTICS SUPPORT FOR GRAIN SUPPLY CHAIN IN REGIONAL FOOD SAFETY. *Scientific Journal of Silesian University of Technology. Series Transport*, 119, pp. 223–233. <https://doi.org/10.20858/sjsutst.2023.119.13>.
  - Sid, S. – Mor, R. – Paghal, A. – Kumar D. – Gahlawat, V. K. (2021): Agri-food supply chain and disruptions due to COVID-19: Effects and Strategies. *Brazilian Journal of Operations & Production Management*, 18(2), pp. 1–14. <https://doi.org/10.14488/BJOPM.2021.031>.
  - Székely, Zs. (2009): A vállalati válságok kialakulásai és a prevenció módszerei. *Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar*, PhD értekezés. [http://193.6.1.94:9080/JaDoX\\_Portal/documents/document\\_5629\\_section\\_1491.pdf](http://193.6.1.94:9080/JaDoX_Portal/documents/document_5629_section_1491.pdf)
  - Szerb, L. (2000): *Kisvállalati gazdaságtan és vállalkozástan*. Pécsi Tudományegyetem, Pécs.
  - Yin, R. K. (2011). Applications of case study research. SAGE Publications.