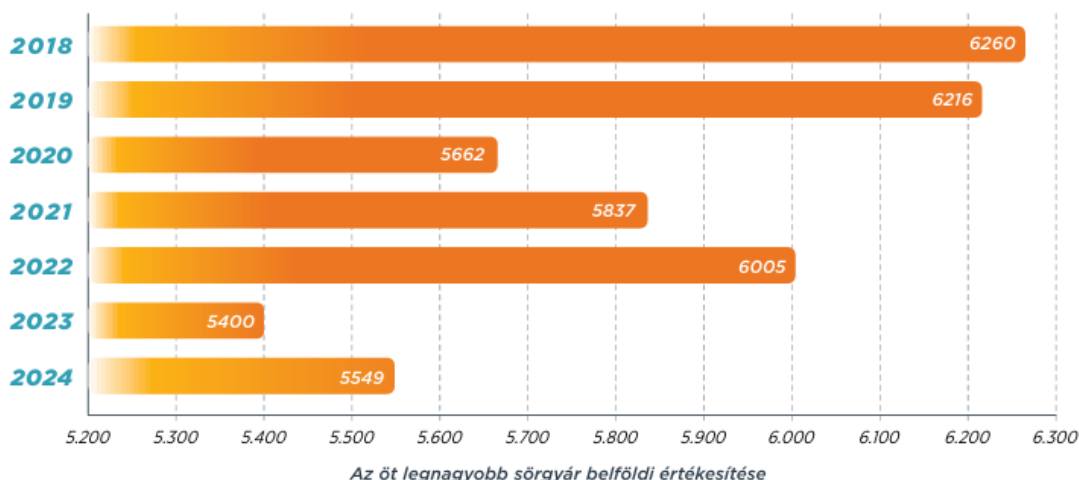


Borsodi Sörgyár esettanulmány

Bevezetés

A Borsodi Sörgyár a magyar sörpiac egyik legrégebbi és legismertebb nagyüzemi szereplője: 1973-ban indult el a gyártás Bőcs mellett, a vállalat ma a Molson Coors Beverage Company csoport tagja, és kommunikációjában egyszerre támaszkodik a hazai márkaörökségre, az innovációra és a nemzetközi portfólióra. A publikus vállalati források szerint a Borsodihoz köthető több hazai kategória-újítás is, így az első alkoholmentes sör, az első KEG, az első dobozos sör és az első hazai ízesített sör bevezetése; 2024-re pedig a vállalat saját közlése szerint a nettó árbevétel közel 15%-kal nőtt, miközben tovább bővítette portfólióját és fenntarthatósági programját.

A magyar sörpiac 2024-ben összességében javuló, de erősen átrendeződő képet mutatott. Az öt legnagyobb magyar piaci szereplő belföldi értékesítése 5,55 millió hektoliterre nőtt, ami 2,8% feletti emelkedést jelentett az előző évhez képest; ezzel párhuzamosan az import 767 ezer hektoliterre, vagyis a teljes belföldi forgalom 14%-ára emelkedett. A prémium és szuperprémium kategóriák együtt már a teljes hazai sörforgalom több mint 31%-át adták, az ízesített alkoholmentes sörök pedig 24%-kal bővültek 2024-ben. A kiskereskedelem súlya tovább nőtt, a Trade magazinban közölt YouGov-adatok szerint a forgalom nagyjából 82%-a a retail csatornában, 18%-a a HoReCa-ban realizálódott; emellett a sört vásárló háztartások aránya 85,1% volt, és 2024-ben gyakorlatilag minden második sört akciósan vettek meg.



1. ábra Az öt legnagyobb sörgyártó belföldi értékesítése (forrás: [2024_Eves-Jelentes.pdf](#))

A Borsodi előtt álló központi stratégiai feladat nem pusztán a volumenőrzés, hanem a portfólió-kiegyensúlyozás: a klasszikus mennyiségi márkák védelme mellett a prémium, az alkoholmentes, az ízesített és az élményalapú szegmensek gyorsabb növekedésének kiaknázása.

Cégtörténet és vállalati alaphelyzet

A vállalat 1973-ban kezdte meg működését Bőcsön, miután a növekvő hazai sörkeresletet a meglévő magyar sörgyárak már nem tudták kellő mennyiségben kiszolgálni. A történeti áttekintés szerint a kezdeti kétmárkás portfólióból fokozatos termékfejlesztéssel nőtt ki a vállalat; 1987-ben a Borsodi dobta piacra Magyarországon az alkoholmentes Borsodi Pólót és az 50 literes hordós kiszerelést, 1991-ben privatizálták, 1996-ban pedig a magyar söripari vállalatok közül elsőként szerezte meg az ISO 9001 tanúsítást. A 2000-es és 2010-es években sorra jelentek meg az új csomagolási és termékinnovációk, így a Borsodi Friss, a dobozfejlesztések, a Mester, majd a Hoppy, az IPA és a gyümölcsös ale-vonal.

A tulajdonosi háttér alakulása stratégiai értelemben különösen fontos. A vállalat 2012-ben került a Molson Coors európai struktúrájába a StarBev-felvásárlással, ami nemcsak finanszírozási és technológiai, hanem portfólió- és ellátásilánc-előnyt is hozott. 2016-ban a korábbi barna Borsodi palack helyébe egy formatervezett, modern, a nyakánál szélesedő zöld üveg lépett, amelyre dombornyomással felkerült a mára ikonikussá vált „Az élet habos oldala” szlogen is. Ugyanebben az évben a Molson Coors megszerezte az SABMillertől a MillerCoors vegyesvállalatban meglévő részesedését, és ezzel a világ harmadik legnagyobb sörgyártójává vált.

2018-ban 12 millió eurós kapacitásbővítési és technológiafejlesztési program indult; a beruházásról szóló külön közlemény első szakaszában 8 millió eurós, új doboztöltőgépsorra koncentráció fejlesztést emel ki, amely a bőcsi üzem éves kapacitását 2,5 millió hektoliterre növelhette, és regionális kiszolgáló szerepet adott a gyárnak a cseh és a horvát piac felé is.

2018-ban a Borsodi 45. évfordulója alkalmából Németh András, bőcsi sörfőzőmester megalkotta a jubileumi Borsodi Mestert, amely egy tradicionális sörfőzési eljárással, kétféle maláta és kétféle komló felhasználásával készül. 2020-ban a Borsodi útjára indítja új termékportfóliójának két tagját, a Borsodi Hoppyt, valamint a Borsodi IPA-t, valamint ugyanebben az évben megújítja a Borsodi Friss termékcsalád csomagolását. A Borsodi 2022-ben még megváltoztatta a receptúráját, azóta tisztán árpamalátából, komlóból és vízből főzik a Borsodit.

A Borsodi mai vállalati identitása egyszerre épít a helyi beágyazottságra és a nemzetközi háttérre. A székhely és gyár továbbra is Bőcsön található, míg a budapesti iroda a kereskedelmi, marketing és adminisztratív jelenlétet biztosítja.

A vállalat 2019 óta évente közzéteszi fenntarthatósági jelentését; az Our Imprint keretrendszerben a víz, a klíma és a csomagolás a három legfontosabb környezeti prioritás, miközben a társadalmi pillér az etikus működést, a munkatársi jóllétet és a közösségépítést hangsúlyozza. 2023-ban a fenntarthatóság jegyében napelemes rendszert telepítettek a gyár tetejére. A vállalat 2025-ben harmadszor nyerte el a Legjobb Munkáltató minősítést Magyarországon, ami HR-szempontról erősíti a márka hitelességét.

2024-ben a Borsodi bevezette Magyarországra a Coors márkát, ezt követően lett a Coors a Groupama Aréna hivatalos söre.

Környezeti és piaci jellemzők

A demográfiai változásokra és fogyasztói trendekre reagálva a Borsodi Sörgyár folyamatosan fejleszti portfólióját. Míg a 70-es években a klasszikus sör profil volt az erős, ma már egyre többen keresnek új ízeket a lágerek mellett. Az új ízek pedig nem csak a sörkülönlegességeket, vagy ízesített söröket jelentik, hanem már a funkcionális italokat is, mint a Friss család, ami vitaminokkal, természetes koffeinnel vagy gyógynövényekkel gazdagított termékek.

A sörfogyasztási szokások az elmúlt években egyre sokszínűbbé váltak, és különböző preferenciák egyszerre vannak jelen a piacon. Egyrészt folyamatos az érdeklődés a különlegesebb, egyedi karakterű sörök iránt, másrészt továbbra is meghatározó szerepet játszanak a jól ismert, hagyományos termékek. Ez a kettősség jól mutatja, hogy a fogyasztók eltérő alkalmakhoz és igényekhez választanak.

A döntések hátterében ma már több szempont is áll: az ízélmény, a minőség, az ár, valamint az adott fogyasztási helyzet egyaránt befolyásolja, hogy ki milyen sört/üditőt választ. Egyre gyakoribb az is, hogy a fogyasztók tudatosabban keresik az új ízeket, miközben a megszokott megoldásokhoz is visszatérnek.

A kategóriában párhuzamosan figyelhető meg a megújulás és a hagyományokhoz való kötődés. A klasszikus sörök mellett nő az érdeklődés az ízesített, könnyedebb vagy akár alkoholmentes alternatívák iránt, ami tovább bővíti a választékot. Ennek köszönhetően a sör ma már szélesebb körben kínál releváns opciót különböző fogyasztók és fogyasztási alkalmak számára, legyen szó hétköznapi vagy speciálisabb élményekről.

A sörfogyasztás Magyarországon továbbra is széles társadalmi bázissal bír: a háztartások 85,1%-a vásárolt sört legalább egyszer 2024-ben, ugyanakkor a kereslet láthatóan a minőségi, prémium és alkoholmentes irányok felé mozdul. A Borsodi számára ez azt jelenti, hogy egyszerre kell megszólítani a hagyományos lagerfogyasztót és az egészségtudatosabb, élményorientáltabb vásárlót.

A technológiai fejlődés nemcsak a sörgyártás folyamatát alakítja át, hanem a teljes sörparra is hatással van, beleértve a fogyasztói szokásokat, a termelési stratégiákat és a piaci versenyt. Magyarországon az elmúlt években több olyan technológiai változás történt, amely jelentős mértékben befolyásolta a söripart. A digitális technológiák térnyerése alapjaiban formálja át a vállalatok működését. A gyártási folyamatok automatizációja mellett a digitális marketing, az e-kereskedelem és az adatvezérelt döntéshozatal egyre nagyobb szerepet kap a sörgyártók stratégiájában. Okosgyárak és az Ipar 4.0 technológiák lehetővé teszik a sörgyártók számára, hogy pontosabb, hatékonyabb és fenntarthatóbb gyártási folyamatokat vezessenek be. Az intelligens szenzorokkal felszerelt berendezések valós időben monitorozzák a sörfőzés paramétereit, így csökkenthető a hibák aránya. Az MI-alapú elemzések segítik a gyártókat abban, hogy optimalizálják a termelési folyamatokat és előre jelezzék a keresleti trendeket.

A fenntarthatóság egyre nagyobb szerepet kap a technológiai változások következtében. A söriparban egyre több vállalat alkalmaz környezetbarát technológiákat az energia- és vízfogyasztás csökkentésére. A sörgyártók egy része már zöld energiaforrásokra állt át, például napelemeket és biomasszát használ a gyártási folyamatokhoz. A visszaváltható csomagolások és az újrahasznosított anyagok térnyerése csökkenti a környezeti terhelést. A hulladékgazdálkodás fejlesztésével egyre nagyobb arányban használják fel újra a sörgyártás során keletkező

melléktermékeket, például a sörtörkölyt állati takarmányként vagy sörélesztőt funkcionális élelmiszerekhez.

A bruttó hazai termék (GDP) növekedése általában a lakosság vásárlóerejének emelkedésével jár, ami pozitívan befolyásolja a sörfogyasztást. A gazdasági növekedés időszakaiban a fogyasztók hajlamosak többet költeni szórakozásra és vendéglátásra, ami növeli a sör iránti keresletet. A Központi Statisztikai Hivatal szerint 2024-ben az egy főre jutó reáljövedelem 7%-kal, a reálértéken számított éves fogyasztási kiadás 2,9%-kal nőtt; 2026 februárjában a kiskereskedelmi forgalom volumene 3,8%-kal, az élelmiszer-kiskereskedelem 2,2%-kal haladta meg az egy évvel korábbit, miközben 2026 márciusában az infláció 1,8% volt. Ez a Borsodi számára azt jelenti, hogy a kereslet élénkülhet, de a promóciós viselkedés és az értékérzékenység továbbra sem tűnt el. A magas infláció növeli a termelési költségeket, különösen az alapanyagok és az energiaárak emelkedése révén, ami a sörgyártók számára kihívást jelent. A forint árfolyamának ingadozása befolyásolja a sörgyártók importköltségeit, különösen az alapanyagok és berendezések beszerzésekor. A forint leértékelődése növeli az importált termékek árát, ami emeli a termelési költségeket. Emellett a gyengébb forint drágítja a külföldi sörök árát, ami növelheti a hazai sörök versenyképességét a belföldi piacon.

A sörgyártás egy erőforrás-igényes iparág, amely jelentős mennyiségű víz- és energiafelhasználással jár. Magyarországon az Európai Unió szabályozásainak megfelelően egyre szigorúbb környezetvédelmi előírásokat kell betartani a gyártóknak. A söriparban keletkező csomagolási hulladékok csökkentése és újrahasznosítása fontos része a fenntarthatósági törekvéseknek. Magyarországon a jogszabályok előírják, hogy a sörgyártók visszagyűjtsék és újrahasznosítsák a csomagolóanyagait. A sörfőzés egyik legnagyobb környezeti hatása a vízfelhasználás, amelyre egyre nagyobb figyelmet fordítanak a gyártók. A nagyobb sörfőzdék korszerű vízkezelési rendszereket alkalmaznak annak érdekében, hogy csökkentsék a gyártás során felhasznált vízmennyiséget.

A söripart érintő adópolitikai döntések közül kiemelkedik a jövedéki adó, amely közvetlenül befolyásolja a sör árát és fogyasztását. A kormányzat adókedvezményekkel támogathatja a kisüzemi sörfőzdeket, elősegítve a piac diverzifikációját és a kézműves sörök térnyerését.

A magyarországi söripart számos jogszabály és iparági előírás szabályozza, amelyek érintik az élelmiszer-biztonságot, a versenyjogot, a kereskedelmet és az iparági önszabályozást. A Magyar Élelmiszerkönyv meghatározza a sör előállítására és minőségére vonatkozó szabványokat, beleértve az összetételi és címkézési előírásokat. A jogszabályok célja, hogy biztosítsák a fogyasztók számára az átláthatóságot és a biztonságos termékeket. A Gazdasági Versenyhivatal (GVH) felügyeli a tisztességes verseny betartását a söriparban is. Az úgynevezett "sörtörvény" célja, hogy elősegítse a piaci egyensúlyt és megakadályozza a nagy sörgyártók erőfölényét, különösen a kisüzemi sörfőzdékkel szemben.

A Magyar Sörgyártók Szövetsége kidolgozta a Kereskedelmi Kommunikációs Kódexet, amely szabályozza a sörgyártók reklám- és marketingtevékenységét. A cél a felelős alkoholfogyasztás ösztönzése és a félrevezető reklámok elkerülése.

Termékportfólió

A Borsodi publikus márkalistája jelenleg 14 márkát sorol fel: Borsodi, Friss 0,0%, Staropramen, Coors, Beck's, Belle-Vue Kriek, Corona, Guinness, Hoegaarden, Leffe, Löwenbräu, Miller Genuine Draft, Rákóczi, Stella Artois. A Borsodi saját márkacsaládján belül a hivatalos oldalak külön kiemelik a Borsodi Sört, a Bivalyt, a Mestert, a Hoppyt, az IPA-t, a Gyömbér Ale-t és a Tropical Ale-t; az alkoholmentes kínálatban a Friss 0,0% több gyümölcsös változatban érhető el. [9]



1. sz ábra: A Borsodi Sörgyár kiemelt márkái (forrás: [Márkáink](#))

Piaci környezetben a Borsodi egyszerre van jelen a mennyiségi, a prémium és az alkoholmentes növekedési történetekben. A Magyar Sörgyártók Szövetsége 2024-es jelentése szerint a teljes belföldi értékesítés 5,55 millió hektoliter volt, a dobozos kiszerelés részaránya 72%-ra nőtt, a prémium és superprémium forgalom együttesen meghaladta a 31%-ot, miközben a gazdaságos, saját márkás kategória csökkent. A Trade magazin 2025-ös piaci összefoglalója ehhez hozzáteszi, hogy a középkategória 54% körül stabilizálódott, az alkoholmentes kategóriában pedig különösen az ízesített változatok nőttek.

A legfontosabb közvetlen versenytársak közé a Dreher Sörgyárak Zrt., a Heineken Hungária Zrt., a Carlsberg Hungary Kft. és a Pécsi Sörfőzde Zrt. tartoznak; emellett a kisüzemi sörfőzdék ugyan csak 3–4%-os becsült részesedéssel bírnak, de érdemben formálják az ízléskultúrát és az innovációs elvárásokat. A Borsodi differenciálójereje ebből következően nem az, hogy egyetlen kategóriában domináljon, hanem az, hogy a hazai márkörökséget széles, multilépű portfólióval és nemzetközi márkákkal kapcsolja össze.

Verseny a meglévő szereplők között

A jelenleg négy multinacionális sörgyártó (Borsodi Sörgyár Kft., Carlsberg Hungary Kft., Dreher Sörgyárak Zrt., Heineken Hungária Zrt.) szerzett meghatározó részesedést a piacon, ötödiként említhető a Pécsi Sörfőzde Zrt.. Az elmúlt évtizedben megjelent egy új hullám is: a kisüzemi (kraft) sörfőzdek száma jelentősen megnőtt, de piaci részesedésük még mindig marginális. Jelenleg mintegy 70 kisüzemi sörfőzde működik Magyarországon, többségük mikrovállalkozás, és együttesen is csak a magyar sörfogyasztás ~3–4%-át adják.

Az öt legnagyobb szereplő 2024-ben növekvő belföldi forgalom mellett működött, de az import részaránya 14%-ra emelkedett, a prémiumszegmens erősödik, a kisüzemek pedig innovációs nyomást gyakorolnak a nagyokra. A verseny ezért nem csak árverseny, hanem portfólió-, csatorna- és márkaverseny is.

A sörfőzés tökeigényes tevékenység: jelentős kezdeti beruházást igényel a sörfőzdei infrastruktúra (főzőház, tartályok, palackozó gépsor stb.) kialakítása. Egy új nagy sörgyár létesítése Magyarországon rendkívül magas beruházási költséggel járna – ipari léptékű főzőház, automatizált palackozó-csomagoló sorok, logisztikai központ kiépítése milliárdos nagyságrendű befektetést jelent. A piacon már jelenlévő multinacionális vállalatok hatalmas erőforrásokkal és tőkével rendelkeznek.

A sörgyártás szigorúan szabályozott iparág, amely számos jogi megfelelést követel meg. Ide tartoznak az engedélyezési eljárások, az adózási kötelezettségek (különösen a jövedéki adó), valamint az élelmiszer-biztonsági előírások (HACCP rendszer) teljesítése. Ezek a szabályozási tényezők egyfelől alapvető belépési feltételek, másfelől azonban többletterhet és adminisztratív akadályt jelenthetnek egy új piaci szereplőnek. A nagyüzemeknek minden vonatkozó szabályt be kell tartaniuk (engedélyek, HACCP, környezetvédelmi előírások stb.), ami bár többletfeladat, de számukra inkább rutinszerű kötelezettség. Fontos kiemelni, hogy a magyar állam újabban a szabályozást a verseny élénkítése érdekében módosította: 2021-ben életbe lépett a köznyelvben „sörtörvénynek” nevezett rendelkezés, amely megtiltja a nagy sörgyáraknak az exkluzív szerződéseket a vendéglátóhelyekkel. Ezt a jogi változást elsősorban a kisüzemek piacra jutásának segítésére hozták.

A sörgyártás technológiai háttere összetett: nem elég egy jó recept, megfelelő felszerelés, minőségi alapanya, szaktudás nélkül nehéz tartósan piacképes minőséget produkálni. Ide sorolhatók a főző- és erjesztőberendezések, laboratóriumi minőségellenőrzés, palackozó/csomagoló technológia, hűtési és tárolási rendszerek, valamint az olyan speciális rendszerek, mint a kötelező HACCP és egyéb élelmiszer-biztonsági protokollok.

A sör közvetlen alkoholos helyettesítői közé tartoznak más alkoholtartalmú italok, amelyeket a fogyasztók a sör helyett fogyaszthatnak. Magyarországon ezek az alternatív italok hagyományosan is jelen vannak, és a söripar versenyében jelentős szerepet játszanak. Ide sorolhatók az olyan italok, mint bor és fröccs (bor szódával), a párlatok és koktélok (pl. pálinka, vodka, whisky alapú kevert italok), valamint az utóbbi évek új trendjei, például a ciderek, hard seltzerek.

A fogyasztók árérzékenysége komoly szerepet játszik abban, hogy a sört vagy helyettesítőit választják. Ugyanakkor a 2022–23-as magas infláció megmutatta, hogy ha a sör ára emelkedik, a

fogyasztás jelentősen visszaeshet: 2023-ban ~12,7%-os átlagos sörár-drágulás mellett 11%-kal kevesebb sört vásároltak a magyarok, ami a pandémia utáni visszaesést is meghaladta. Ilyenkor egyes fogyasztók teljesen lemondanak a sörözésről (inkább kevesebbet isznak), míg mások olcsóbb alternatívákhoz nyúlnak.

A fogyasztás kultúrája meghatározza, hogy adott helyzetben mit iszunk. Magyarországon például erős sörkultúra és borkultúra is létezik. A kulturális trendek változása azonban hatással van a preferenciákra. A fiatalabb generációk körében kevésbé “menő” az alkohol, inkább az élmény és az íz a fontos. Divattá váltak továbbá a színes, kreatív koktélok, vagy akár a kézműves sörök. Összességében társadalmi szinten elmondható, hogy az italfogyasztás diverzifikálódott – a sör egyike a sok lehetséges italnak, és a választást a pillanatnyi divat, társaság és alkalom is alakítja.

Napjainkban az egészség és a tudatos életmód egyre fontosabb szerepet játszik a választásokban. Sokan az alkoholfogyasztás visszaszorítására törekednek a negatív egészségügyi hatások miatt. Ez kétféleképpen hat az alkoholos italok közötti versenyre. Egyrészt, aki egészségtudatos, az kevesebb alkoholt iszik összességében, így ritkábban vesz magához sört is.

A fuvarozási-logisztikai ágazat jellemzően versenyző piac sok szereplővel, de 2021-2022-ben komoly kapacitásproblémák léptek fel világszerte és Európában. A Covid utáni újraindulás nyomán konténerhiány és sofőrhiány jelentkezett, ami miatt a szállítási díjak az egekbe szöktek. Az általános európai sofőrhiány miatt a fuvarozók voltak abban a helyzetben, hogy diktálhattak, egyszerűen nem volt elegendő teherautó-sofőr, ezért a meglévő kapacitásokra nagy verseny volt a megbízók között. A logisztikai szolgáltatók díjainak jelentős komponense az üzemanyag (dízel) ára. 2022-ben Magyarországon és Európában a dízel ára rekordmagasságba emelkedett az olajpiaci zavarok és forintgyengülés miatt. A fuvarozók ezt jellemzően beépítik az áraikba. A sörlogisztikában ez azt eredményezte, hogy a szállítási költség drasztikusan megnőtt, hiszen a fuvarozók a magasabb üzemanyagköltséget áthárították. Az energia- és üzemanyagár-robbanás felerősítette a logisztikai szektor tárgyalási pozícióját, mivel objektív okkal tudtak jelentős díjemelést elfogadtatni. A raktározás esetében, ha egy sörgyár egy dedikált logisztikai szolgáltató központját használja az országos disztribúcióhoz, nem cserélgetheti könnyen, mert az egész ellátási láncát újra kellene szervezni.

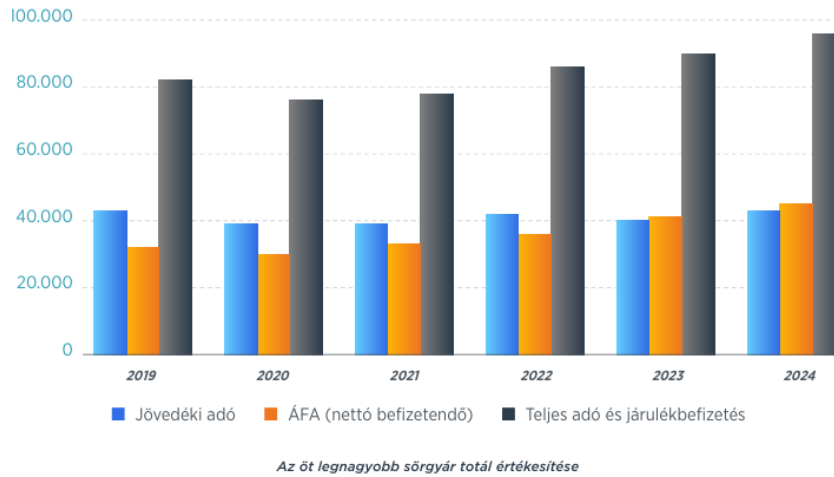
Az alapanyag-beszállítók biztosítják a sörfőzés nélkülözhetetlen inputjait – ide tartoznak a malátázott árpa, a komló, a sörélesztő, a víz, valamint a csomagolóanyagok (üvegek, dobozok, kupakok stb.). Az alapanyag-beszállítók alkupozícióját jelentősen meghatározza, hány független forrás érhető el az adott inputra. Magyarországon a malátagyártás erősen koncentrált: egyetlen jelentős malátagyár látja el a piacot. Ez elvileg erős alkupozíciót adhat a malátagyártónak, hiszen monopolhelyzetű hazai kínáló. Ugyanakkor a nagy sörgyáraknak van lehetősége import malátát beszerezni külföldi malátázóktól, (pl. Szlovákiából, Németországból). Komló esetében Magyarország szinte teljes egészében importfüggő, viszont a nemzetközi piacon sok termelő (Csehország, Németország, USA, stb.) kínál különböző komlófajtákat, így a söröződégek több forrásból vásárolhatnak. Csomagolóanyagoknál is hasonló a helyzet: üvegpalackból és alumínium dobozból Magyarország nem önellátó, a sörösüvegeket jellemzően nagy üvegyártók (sokszor külföldi tulajdonú vállalatok) állítják elő. A magyar sörpiacon a csomagolási szerkezet egyértelműen a dobozos kiserelés dominálja: a Magyar Sörgyártók Szövetsége 2024-es éves jelentése szerint a doboz aránya már 72%, miközben a visszaváltható üveg 13%-on stabilizálódott, és ezzel megállt az évtizedes visszaesése. A legutóbbi nyilvánosan részletezett kategóriaszintű

bontás 2023-ra mutatja, hogy a doboz mellett a hordó/keg körülbelül 7,0%, a PET 5,4%, az egyutas üveg 4,1%, a visszaváltható üveg pedig 13,2%-ot képviselt; 2022-ben a doboz 69,5%-on állt, vagyis a dobozos súly két év alatt tovább nőtt.

A magyar sörfogyasztók jelentős része árérzékeny. Ha a sörök ára emelkedik, a vásárlók könnyen az olcsóbb termékek felé fordulnak. A diszkontláncok saját márkás, külföldről importált sörrei például alacsony árakkal komoly vonzerőt jelentenek a vásárlóknak, még ha minőségben el is maradnak a hazai márkáktól. Az árérzékeny fogyasztók ilyen alternatívák révén alkupozícióban vannak, hiszen az ismert márkák csak limitáltan tudnak árat emelni, különben vevőiket elvesztik. A hazai sörivők márkahűsége hagyományosan alacsony. Az internet, a közösségi média és a sörös rendezvények révén a fogyasztók ma könnyebben jutnak információhoz a sörökről. Megismerhetik új sörfajták tulajdonságait, nemzetközi trendeket és más vásárlók véleményét. A tájékozott, tudatos vevő ismeri a piaci kínálatot, így nem lehet neki bármit eladni; elvárja a minőséget és adott esetben számonkéri azt a gyártóktól. A hazai piacon elérhető sörök köre az utóbbi években nagyon kibővült. A nagy hazai sörgyárak mellett már 80-90 kisüzemi (kézműves) sörfőzde is működik Magyarországon, továbbá számos import sör (cseh, belga, német stb.) kapható az üzletekben. A szuper- és hipermarketek polcain a klasszikus világos lágerek mellett egyre gyakrabban találni búzasört, IPA-t, stoutot, gyümölcsös sört, radlert stb.

Mivel a négy vezető cég közül három nagyjából azonos piaci súllyal bír (ebben bele tartozik a Borsodi is), folyamatos a küzdelem a vezető pozícióért. Ez a kiegyenlített erőviszony fokozza a rivalizálást, hiszen egyik cég sem képes dominálni a piacot. A Dreher, Heineken és Borsodi mind évtizedes múltra visszatekintő, országosan ismert márkák, jelentős törzsközönsséggel. A brand ereje kulcsfontosságú fegyver a versenyben: a cégek erős identitást építettek fel. A magas márkahűség egyaránt áldás és kihívás: hűséges fogyasztóikat védeniük kell a konkurens akcióival szemben, ugyanakkor egymás lojális vevőit próbálják elcsábítani új termékekkel vagy kampányokkal. A magyar piac árérzékeny, ezért a nagy gyártók kénytelenek versenyképes árakat kínálni, különösen a gazdaságos és mainstream kategóriákban. Bár a prémium szegmens bővül, a fogyasztók többsége továbbra is figyeli az ár-érték arányt. A nagy sörgyárak történelmileg hajlamosak voltak az árdiszkontokra és promóciókra, ami nyomást gyakorolt a profitmarzsokra. Mindhárom nagy szereplő igyekszik az áremelések hatását prémiumizációval ellensúlyozni – 2022-ben és 2023-ban a többszöri árkorrekciók mellett is nőtt az állam jövedéki adóbevétele és a drágább sörök aránya, ami jelzi, hogy a fogyasztók egy része hajlandó többet fizetni a minőségért.

KÖLTSÉGVETÉSI HOZZÁJÁRULÁSOK



2. ábra: költségvetési hozzájárulások (forrás: 2024_Eves-Jelentes.pdf)

A cégek folyamatosan bővítik portfóliójukat új ízekkel, kategóriákkal és limitált termékekkel, reagálva a változó fogyasztói igényekre. A Dreher 2014-ben bevezette a Hidegkomlós Dreher sört. Később beléptek az *ale* sörök szegmensébe. A Heineken Hungária szintén komoly hangsúlyt fektet az innovációra: büszkélkedhetnek azzal, hogy *elsőként a nagyüzemi sörfőzdek közül* ők készítettek IPA-t (Soproni Óvatos Duhaj IPA, 2017), majd gyümölcsös ale-ket vezettek be (pl. Meggyes Óvatos Duhaj) a választék szélesítésére. A Heineken nemzetközi háttérét kihasználva 2022-ben Magyarországon is bemutatta a Heineken Silver sört, egy könnyen iható, alacsonyabb alkoholtartalmú (4%-os) lágert, amellyel új kategóriát céloztak meg a fiatalabb és női közönség körében. A Borsodi Sörgyár az elmúlt években ugyancsak jelentős portfólió-megújításon ment keresztül. Már 2015-ben bevezették a 100% malátából főzött Borsodi Mester sört, majd 2020-tól egy teljes „Borsodi különleges” terméksort építettek ki, amelyben megjelent a Borsodi Hoppy (komlós világos), a Borsodi IPA. 2022-ben a Borsodi merész stratégiai lépésként hozzányúlt fő márkájához, a Borsodi Világos receptjéhez: kivonták belőle a kukoricadarát, átállva a tisztán árpamalátás főzésre. Ezzel a minőségi váltással *minden* Borsodi márkanevű sörük 100% malátából készül. Az állandó termékfejlesztés így a verseny egyik legfontosabb terepe: a gyártók igyekeznek *megkülönböztetni* söreiket és új trendeket teremteni, nem csupán követni a piacot.

A piaci lefedettségért folytatott harc hosszú ideje jellemzi a hazai söripart. Mindhárom nagy főzde kiterjedt országos logisztikával és partnerhálózattal rendelkezik, versengenek a kiskereskedelmi polcok és a vendéglátóhelyek csapjai felett. A GVH által kikényszerített korlátozások után is kiélezett a küzdelem: a gyártók kedvezményekkel, hűtőgépekkel, márkázott eszközökkel és egyéb ösztönzőkkel próbálják megnyerni a vendéglátós partnereket, hogy az ő termékeiket tartsák csapon. A kiskereskedelemben (üzletek, hipermarketek) a *polchellyel* és akciókkal versenyeznek – például a dobozos sörök piacán mindhárom márká igyekszik állandó jelleggel jelen lenni promóciós kihelyezésekkel. A pandémia utáni időszakban a HoReCa lassú visszaerősödése tapasztalható (2022-ben a csapolt sör volumene még negyedével elmaradt a 2019-estől), így a gyártók fokozott figyelmet fordítanak a bolti eladásokra és az otthoni fogyasztás ösztönzésére. Ugyanakkor mindhárom nagy cég jelen van nyári fesztiválokon, koncerthelyszíneken mint kizárólagos

sörszponzor – ez is a verseny része, hiszen egy-egy nagy lehetőséget ad a márkahűség építésére és a közvetlen fogyasztói élmény nyújtására.

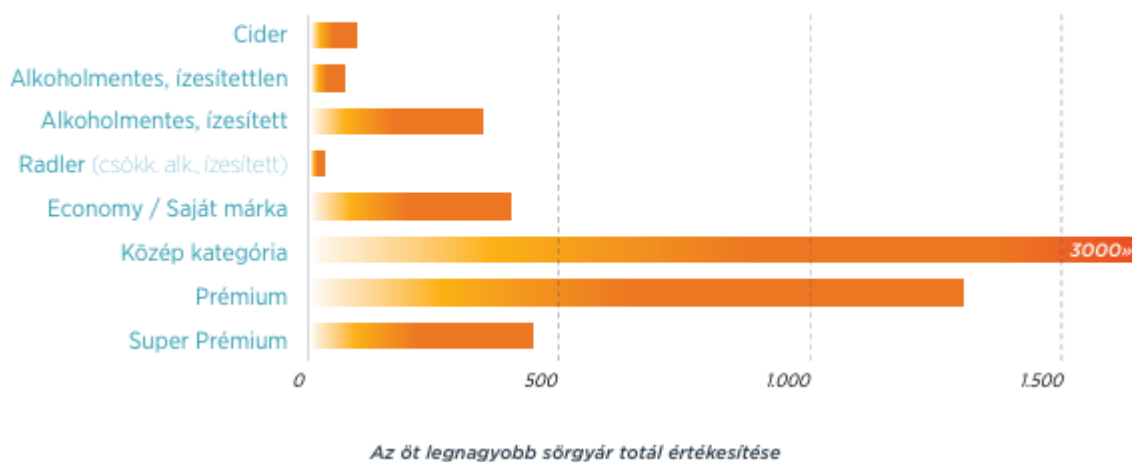
A reklámok és kampányok frontján is komoly verseny zajlik. A négy sörgyártó jelentős marketingbüdzsével dolgozik, országos médiakampányokat futtat és folyamatosan keresi az új kommunikációs megoldásokat. A márkaismertség fenntartása és növelése érdekében mindegyikük emlékezetes reklámfilmeket és szlogeneket alkalmazott az évek során. A Borsodi marketingje az utóbbi időben a megújulás történetére fókuszál: 2023-ban ünnepelték a Borsodi Sörgyár 50 éves évfordulóját, ennek kapcsán országos promóciók, nyereményjátékok és limitált kiadású jubileumi címkék jelentek meg. A promóciós eszközök terén is folytonos a verseny – legyen szó focimeccsek támogatásáról (a magyar válogatott hivatalos söre jelenleg a Borsodi), vagy éppen influencerszer együttműködésekről a fiatalabb célcsoport eléréséhez. A digitalizációt is mindhárom vállalat kihasználja: interaktív közösségi média kampányokkal és egyedi tartalmakkal igyekeznek kitűnni. A marketingkommunikáció terén az *állandó jelenlét* és a kreativitás lett a versenyfeltétel – a márkák nem tűnhetnek el a fogyasztók szeme elől, mert a riválisok azonnal lecsapnak a piaci résre.

Vevők

A Borsodi sör fogyasztói magatartásának elemzése során kulcsfontosságú szerepet játszanak azok a tényezők, amelyek meghatározzák a vásárlási döntéseket és a fogyasztási szokásokat. A hazai és nemzetközi trendek alapján a sörfogyasztás már nem pusztán termékválasztás, hanem komplex életstílus- és élményorientált döntési folyamat, amelyben az ízelvárások, az alkoholtartalomhoz való viszony, az érzékenység, a csatornaválasztás és a társas kontextus egyaránt meghatározó szerepet töltenek be.

A jelenlegi fogyasztói kép három kulcsszóval írható le: penetráció, promóció, prémiumizáció. A sör továbbra is széles bázison fogyasztott kategória, 2024-ben a háztartások 85,1%-a vásárolt belőle legalább egyszer, az átlagos vásárló pedig 76,4 liter éves mennyiséget vitt haza. Ugyanezek a piackutatási adatok azt mutatják, hogy az akciósan értékesített sörök mennyiségi részesedése 49,6%-ra nőtt, vagyis a fogyasztó egyszerre értékérzékeny és kategóriahű. Ez a Borsodi számára azt jelenti, hogy a márkaépítés és az árpromóció közötti egyensúly kritikus.

TELJES BELFÖLDI ÉRTÉKESÍTÉS TERMÉKCSOPORTOK SZERINT



2. ábra belföldi értékesítés termékcsoportok szerint (forrás: 2024_Eves-Jelentes.pdf)

A Borsodi esetében három jól elkülöníthető célcsoport rajzolható ki a vevők tekintetében. Az első a tradicionális, ár-érték fókuszú lagerfogyasztó, aki a megszokott ízt, a könnyű elérhetőséget, a csomagpromóciókat és a márkaismeretet keresi; számára a Borsodi Sör, a Bivaly és részben a Rákóczi releváns. A második a prémium és élménykereső fogyasztó, aki nyitott az IPA-, ale- és importmárkák irányába, és hajlandó magasabb árat fizetni az észlelt minőségért; ebben a szegmensben a Mester, a Hoppy, az IPA és a nemzetközi prémium portfólió dolgozik. A harmadik a mérsékletet, funkcionalitást és frissítő alkalmakat kereső csoport, amelynek a 0,0%-os, alacsonyabb kalóriatartalmú, gyümölcsös és nyári italok szólnak.

Csatornaszinten a Borsodi fogyasztói útja erősen retailvezérelt, különösen a diszkontok és a modern kereskedelem felé tolódva. A Trade magazinban közölt YouGov-adatok szerint 2024-ben a diszkontok mennyiségi piacrésze 54,1%-ra nőtt az otthoni fogyasztásra vásárolt sörök piacán, miközben a HoReCa csak 18% körüli részt képviselt. Ez a gyakorlatban azt jelenti, hogy a Borsodi

márkaépítését a polci láthatóság, a csomagolási döntések, az akciós mechanika és a promóciós fegyver legalább annyira befolyásolja, mint a klasszikus tömegkommunikáció.

A magyar sörpiacon továbbra is a lager típusú, könnyen fogyasztható sörök dominálnak, amelyek kiegyensúlyozott ízvilágot és mérsékelt keserűséget kínálnak. Ez az ízprofil jól illeszkedik a tömegpiaci fogyasztók elvárásaihoz, akik elsősorban frissítő, „könnyű” sörélményt keresnek.

Ugyanakkor az elmúlt években jelentős változás figyelhető meg a fogyasztói preferenciákban. A Magyar Sörgyártók Szövetsége adatai szerint a prémium és szuperprémium kategóriák részesedése már meghaladja a teljes piac egyharmadát, ami egyértelműen jelzi az ízbeli differenciálódás erősödését. Ez azt mutatja, hogy a fogyasztók egy része már nemcsak az alapfunkciót (szomjoltás), hanem az élményt és az egyediséget is keresi.

A Trade magazin elemzése szerint különösen a fiatalabb generációk körében nőtt az érdeklődés az ízesített, gyümölcsös, illetve kézműves jellegű sörök iránt, ami az úgynevezett „élményfogyasztás” térnyerésével magyarázható. Ez a trend a Borsodi portfóliójában is megjelenik az innovatív termékek révén.

A fogyasztók alkoholtartalommal kapcsolatos attitűdje az egyik leggyorsabban változó tényező a sörpiacon. Míg korábban az alkoholtartalom a termék értékének fontos eleme volt, napjainkban egyre inkább a mértékletesség és az egészségtudatosság kerül előtérbe.

A hazai adatok szerint az alkoholmentes és alacsony alkoholtartalmú sörök aránya folyamatosan növekszik, és már közel 7%-os részesedést képvisel a teljes piacon. Nemzetközi szinten ez a tendencia még erősebb: a Molson Coors Beverage Company jelentései szerint a „no/low alcohol” szegmens az egyik leggyorsabban növekvő kategória a globális itálpiacon.

Ez a változás több tényezővel magyarázható:

- egészségtudatosság növekedése
- autóvezetés és jogi korlátozások
- munka és szabadidő közötti határok elmosódása

A Borsodi számára ez azt jelenti, hogy a termékfejlesztésben kiemelt szerepet kell kapnia az alkoholmentes alternatíváknak, amelyek lehetővé teszik a fogyasztási alkalmak bővítését.

A magyar sörpiac egyik legmeghatározóbb jellemzője a magas árérzékenység. A Központi Statisztikai Hivatal és piackutatási adatok alapján a fogyasztók jelentős része ár-érték arány alapján dönt, különösen gazdasági bizonytalanság idején.

A Trade magazin kutatásai szerint a sörvásárlások közel fele promóciókhoz kötődik, ami azt jelenti, hogy a fogyasztók aktívan keresik az akciókat és kedvezményeket. Ez a jelenség erősíti:

- a diszkontláncok szerepét
- a saját márkás termékek térnyerését
- a márkahűség csökkenését

A Borsodi középkelet-ázsiai árpozíciója ebben a környezetben versenyelőnyt jelent, mivel egyszerre képes megszólítani az árérzékeny és a minőségre törekvő fogyasztókat. A fogyasztói magatartás egyik legfontosabb dimenziója a vásárlási csatorna megválasztása. A magyar sörpiacon egyértelműen a kiskereskedelmi csatorna dominál: a forgalom több mint 80%-a retail környezetben realizálódik. A Trade magazin által közölt YouGov adatai szerint a diszkontok részesedése meghaladja az 50%-ot, ami jól mutatja a fogyasztói preferenciák eltolódását az árérzékeny, gyors vásárlási formák irányába.

A Borsodi esetében különösen fontos:

- kisebb boltok dominanciája
- diszkontok növekvő szerepe
- HoReCa csatorna relatív csökkenése

A sörfogyasztás egyik legfontosabb sajátossága, hogy erősen társas tevékenység. A fogyasztás nem izolált döntés, hanem gyakran közösségi élményhez kapcsolódik.

A leggyakoribb fogyasztási alkalmak:

- baráti találkozók
- sportesemények
- fesztiválok
- otthoni közös programok

A társas kontextus jelentősége abban rejlik, hogy:

- a márkaválasztás csoportos döntéssé válik
- erősödik az impulzusvásárlás
- nő a márkaélmény szerepe

A fiatalabb generációk esetében különösen erős az élményorientált fogyasztás, amelyben a sör a közösségi élmény része, nem pedig önálló termék.

Források

Borsodi Sörgyár Kft. [Kezdőlap](#)

Molson Coors Beverage Company *Borsodi – Europe*. [Age Verification | Molson Coors](#)

Magyar Sörgyártók Szövetsége. (2025). *Éves jelentés 2024*. [2024_Eves-Jelentes.pdf](#)

Központi Statisztikai Hivatal. (2025). *Jövedelem és fogyasztás*. [Jövedelem és fogyasztás – Központi Statisztikai Hivatal](#)

Központi Statisztikai Hivatal. (2026. április 8.). *Kiskereskedelem, 2026. február*. [Kiskereskedelem](#)

Központi Statisztikai Hivatal. (2026. április 8.). *Fogyasztói árak, 2026. március*. [Fogyasztói árak](#)

Gazdasági Versenyhivatal. (2021. július 8.). *Szélesedik az italkínálat a vendéglátóhelyeken, a GVH figyeli a szerződéseket. Szélesedik az italkínálat a vendéglátóhelyeken, a GVH figyeli a szerződéseket - GVH*

Nemzeti Adó- és Vámhivatal. (2026. március 18.). *Jövedéki adómértékek. Jövedéki adómértékek - Nemzeti Adó- és Vámhivatal*

MOHU MOL Hulladékgazdálkodási Zrt. (2024). *DRS termékregisztráció tájékoztató. PowerPoint Presentation*

MOHU MOL Hulladékgazdálkodási Zrt. (2024). *Kötelezően visszaváltási díjas termékek jelölése KF-kódos rendszerben. kotelezoen-visszavaltasi-dijas-termekek-jelolese-kf-kodos-rendszerben.pdf*

Budai, K. (2025. április 9.). *Prémium ízek, mentes lendület. Trade magazin. Prémium ízek, mentes lendület - Trade magazin*

Trade magazin. (2025. július 23.). *A kisüzemi sörfőzdék a sörkultúra megújításának motorjai. A kisüzemi sörfőzdék a sörkultúra megújításának motorjai - Trade magazin*

Trade Magazin. (2025). *Prémium ízek, mentes lendület. Prémium ízek, mentes lendület - Trade magazin*

Tisztelt Hallgatók! A záróvizsga során a tételek kidolgozásakor a feladatuk a gyakorlati kérdésekre adott válaszok minél teljesebb, mélyebb, szakmailag megalapozott kidolgozása a releváns elmélet gyakorlati alkalmazásával. A vonatkozó elmélet bemutatása önmagában nem elégséges a záróvizsga sikeres teljesítéséhez.

Kereskedelem és marketing felsőoktatási szakképzés

1. **A vállalati környezet monitorozása:** Mutassa be a Borsodi Sörgyárra leginkább befolyással bíró makrokörnyezeti trendeket és a sörpiaci versenyintenzitást meghatározó összefüggéseket! *(Hogyan befolyásolják a külső tényezők egy cég működését? Értelmezze a PESTEL-elemzés és a Porter-féle öttényezős modell lényegét!)*
2. **Marketingkutatói módszertan:** Tervezze meg egy megkérdezéses marketingkutatás tartalmi elemeit a Borsodi saját márkás termékei és a 0,0%-os kínálat fogyasztói magatartására vonatkozóan! Állítson össze legalább tíz kérdésből álló kérdőívet! *(Gondolja át a primer és szekunder kutatás közötti különbséget! Milyen szabályai vannak a kérdőívszerkesztésnek?)*
3. **Piacszegmentáció és célcsoportképzés:** Milyen szegmensek különíthetők el a Borsodi vevői célcsoportjait illetően? Jellemezze ezeket! *(Gondolja át a szegmentálás fogalmát és a lehetséges szegmentációs ismérveket (demográfiai, földrajzi, pszichográfiai)!)*
4. **Termékpolitika a gyakorlatban:** Értékelje a Borsodi választékpolitikáját a termékválaszték szélességének, mélységének és konzisztenciájának alapján! *(Értelmezze ezeket a fogalmakat!)*
5. **Márkaérték és márkaelemek:** Elemezze a márkaépítéssel kapcsolatos tudnivalókat a Borsodinál! *(Mi a különbség a termék és a márka között? Milyen elemekből épül fel egy márka arculata?)*
6. **Értékesítési utak:** Elemezze a cég által működtetett értékesítési csatornákat és a jellemző módszereket (pl. HoReCa vs. Retail)! *(Tekintse át az értékesítési csatornák típusait (zéró-, egy- és többszintű csatorna)!)*
7. **Eladáshelyi marketing:** Értékelje a POS, a polckép és kategóriamenedzsment-gyakorlatot a Borsodi esetében! *(Ismételje át a POS és POP eszközök fogalmát, valamint a polckép jelentőségét a vásárlói döntésben!)*
8. **Marketingkommunikációs mix:** Mutassa be és értékelje a Borsodi esetében alkalmazott marketingkommunikációs mixet! *(Gondolja át a promóciós mix elemeit (reklám, PR, személyes eladás, értékesítésösztönzés)!)*
9. **Vállalati felelősségvállalás (CSR):** Mutassa be és értékelje a cég CSR-tevékenységét, majd tegyen javaslatot annak fejlesztésére! *(Értelmezze a CSR fogalmát és jelentőségét a modern üzleti életben!)*
10. **Piacelemzés és verseny:** Készítsen rövid versenytárselemzést a cég hazai piacára vonatkozóan! *(Idézz fel a SWOT-analízis módszerét és a versenytárselemzés fontosságát!)*

Kereskedelmi szakirány (Speciális modul)

1. **Termékvonalak és márkastratégiák:** Jellemezze a Borsodi márkáit és termékcsaládjait! *(Gondolja át a termékcsaládok és a márkakiterjesztés fogalmát!)*
2. **Értékesítésösztönző eszközök (Sales Promotion):** Mutassa be a fogyasztókra ható értékesítésösztönző tevékenységet a Borsodi esetében! *(Csoportosítsa az értékesítésösztönzés eszközeit (pl. árengedmények, kuponok, ajándékok, nyeremény-játékok!))*
3. **Logisztika és raktározás:** Mutassa be a cég logisztikai tevékenységét! *(Értelmezze a logisztikai folyamatok (szállítás, készletezés, raktározás) szerepét a kereskedelemben!)*
4. **Digitális kereskedelem:** Hogyan jelenik meg a digitalizáció a Borsodi értékesítési gyakorlatában? Tegyen javaslatokat a fejlesztésre, figyelembe véve a különböző célcsoportokat! *(Ismételje át az online és offline értékesítés közötti különbségeket!)*
5. **Kereskedelmi innováció:** Milyen innovatív értékesítési megoldásokat használ a cég? Tegyen javaslatot jövőbeli megoldásokra is! *(Tekintse át az innováció szerepét a versenyképesség megőrzésében!)*

Kommunikáció szakirány (Speciális modul)

1. **Online jelenlét és ergonómia:** Jellemezze a Borsodi honlapját, és tegyen javaslatot az esetleges változtatásokra! *(Milyen szempontok alapján értékelhető egy vállalati honlap (tartalom, design, navigáció)?)*
2. **A reklám üzenete és kreatív tervezése:** Készítsen el egy konkrét reklámvázlatot a Borsodi tetszőlegesen kiválasztott új termékére vonatkozóan! *(Ismételje át az AIDA-modell lényegét a reklámtervezésben!)*
3. **Személyes eladás és meggyőzés:** Mitől jó egy Borsodi-értékesítő vagy márkanyagkövet? *(Nézze át a sikeres értékesítői magatartás alapköveit és a hiteles kommunikáció jellemzőit!)*
4. **Rendezvényszervezés és PR:** Tervezzen egy magyarországi PR-eseményt, amelynek központi üzenete a felelős és tudatos sörfogyasztás! *(Idézz fel a PR-események típusait és a szervezési feladatokat!)*
5. **Sajtómunka és médiakapcsolatok:** Mutassa be a sajtókapcsolatok fontosságát a Borsodinál! *(Értelmezze a sajtóközlemény, a sajtótájékoztató és a hírgenerálás fogalmát!)*

Kereskedelem és marketing alapképzés

1. **Makrokörnyezeti stratégia:** Végezzen el egy komplex STEEPLE-elemzést a magyar sörpiacon vonatkozóan, és határozza meg a Borsodi számára kritikus stratégiai kockázatokat és lehetőségeket! *(Idézz fel a STEEPLE-analízis modelljét és annak stratégiai döntéshozatalban betöltött szerepét.)*
2. **Kutatásmódszertan:** Tervezzen meg egy kutatást a Borsodi vásárlóinak fenntarthatósági szokásairól (kutatási probléma, cél, hipotézisek, módszertan). Állítson össze egy strukturált kérdőívet! *(Tekintse át a marketingkutatási folyamat lépéseit, különös tekintettel a mintavételi módszerekre és a kutatási etikai kérdésekre.)*
3. **Versenyhelyzet-elemzés:** Mutassa be a Borsodi versenykörnyezetét a modell tükrében, kitérve az iparági rivalizálásra és a helyettesítő termékek térnyerésére! *(Használja Porter ötversenyerő-modelljét a sörpiacon.)*
4. **Termékstratégia és innováció:** Vizsgálja meg a Borsodi és versenytársai termékfejlesztési gyakorlatát! Tervezze meg egy új termék piaci bevezetését, indokolva a választékpolitikai és pozicionálási döntéseket! *(Használja az Ansoff-mátrixot és a termékéletgörbe szakaszait.)*
5. **Brand Equity (Márkaérték):** Értékelje a Borsodit mint márkát ezen dimenziók mentén, és fogalmazzon meg a márka versenyelőnyét! *(Alkalmazhatja a Aaker márkaérték-modelljét (márkaisuertség, márkahűség, asszociációk, minőségészlelés).)*
6. **Árstratégia:** Vizsgálja meg a Borsodi árképzési gyakorlatát a piaci pozíciója és a trendek fényében! *(Vegye figyelembe az ár rugalmasság és az árképzési stratégiák (pl. lefölező, behatoló, versenytárs-orientált) elméletét.)*
7. **Disztribúciós stratégia:** Elemezze a Borsodi értékesítési hálózatát, különös tekintettel a különböző típusú közvetítőkkel kialakított kapcsolatrendszerre (együttműködés, erőviszonyok) és fogalmazzon meg fejlesztési javaslatokat a csatorna-hatékonyság növelésére! *(Gondolja át az omnichannel és a csatorna-konfliktus fogalmát a modern kereskedelemben.)*
8. **Integrált marketingkommunikáció (IMC):** Értékelje a Borsodi kommunikációs stratégiáját a különböző célcsoportjai felé, különösen figyelembe véve a fogyasztói szegmensek elérését! *(Tekintse át az IMC-tervezés folyamatát és a média-mix stratégiai jelentőségét.)*
9. **Piaci szegmentáció:** Készítsen egy részletes szegmentációs tervet a Borsodi számára, és vázoljon fel egy hipotetikus "buyer persona" profilt egy szabadon választott termék vonatkozásában! *(Gondolja át a célpiacon marketing folyamatát (STP) és a szegmentáció modern (pl. életstílus alapú) változóit.)*
10. **Nemzetközi piacra lépés:** Vizsgálja meg a cég nemzetközi gyakorlatát, és dolgozzon ki egy piacra lépési tervet egy választott (nemzetközi) célországra! *(Idézz fel a nemzetközi piacra lépési stratégiákat (export, licenc, vegyesvállalat, leányvállalat) és a piaci vonzerő elemzésének módszereit.)*

Kommunikáció szakirány

1. **Vizuális identitás és arculatmenedzsment:** Vizsgálja meg a Borsodi arculatát, és készítsen egy szakmai briefet (megbízói leírást) egy kreatív ügynökség számára a márkafrissítéshez! *(Idézz fel a vállalati arculat (Corporate Identity) összetevőit (design, viselkedés, kommunikáció).)*
2. **Válságkommunikáció és PR:** Tervezzon egy sajtótájékoztatót a felelős sörfogyasztás program népszerűsítésére (üzenet, célcsoport, sajtóanyag vázlat)! *(Tekintse át a sajtókapcsolatok (Media Relations) szerepét és a sajtótájékoztatók szervezési protokollját.)*
3. **Digitális kampánymenedzsment:** Készítsen egy online kampánytervet a felelős fogyasztás népszerűsítésére (csatornák, kreatív koncepció, ütemezés)! *(Használja az online kampánytervezés metrikáit (KPIs, konverziós ráta, ROI).)*
4. **CSR stratégia:** Elemezze a Borsodi jelenlegi CSR-gyakorlatát, milyen ügyeken, problémákon keresztül kapcsolódik ez a társadalmi marketing általános gyakorlatához? Javasoljon olyan fejlesztéseket, amelyek üzleti értéket is teremtenek! *(Alkalmazhatja a Porter-Kramer féle "Közös Értékteremtés" (CSV), a stakeholder-menedzsment modellt a hagyományos CSR mellett.)*
5. **Employer Branding:** Vizsgálja meg a Borsodi belső kommunikációs rendszerét, a munkatársi elégedettség mérésének, elkötelezettségének és növelésének kérdéskörét! Mutassa be a munkáltatói márkaépítés további lehetséges eszközeit! *(Gondolja át az EVP (Employee Value Proposition) fogalmát és a belső kommunikáció szerepét a munkaerő megtartásában.)*

Értékesítés szakirány

1. **Trade Marketing stratégia:** Mutassa be a cég kereskedelmi partnereivel való együttműködését, rendszerét és értékelje a Borsodi polckép- és kihelyezési gyakorlatát, és tegyen javaslatokat a kategória-menedzselési hatékonyság növelésére! *(Tekintse át a kategóriamenedzsment folyamatát és a "shopper marketing" alapelveit.)*
2. **Sales Promotion (SP) hatékonyság:** Elemezze az online és offline SP-eszközök alkalmazását, és tegyen javaslatokat az adatvezérelt promóciók fejlesztésére! *(Alkalmazza az értékesítés-ösztönzés rövid és hosszú távú hatásait (márkaerőzítő vs. forgalomélénkítő).)*
3. **Digitális transzformáció:** Elemezze a Borsodi digitális értékesítési gyakorlatát, és tegyen javaslatot az omnichannel stratégia elmélyítésére! *(Értelmezze a digitalizáció hatását az értékesítési csatornákra (pl. B2B e-commerce platformok).)*
4. **Logisztika és ellátási lánc menedzsment (SCM):** Vizsgálja meg a Borsodi logisztikai rendszerét, és fogalmazzon meg javaslatokat a fenntartható és költséghatékony szállítási folyamatokra! *(Tekintse át a "Lean" és az "Agile" logisztikai szemléletet.)*
5. **CRM és Vevőhűség:** Elemezze a Borsodi jelenlegi vevői hűségprogramjait, és javasoljon komplex CRM-alapú megoldásokat az ügyfél-élettartam növelésére! *(Idézz fel a CLV (Customer Lifetime Value) jelentőségét.)*

Marketing mesterszak

A-tételek

1. **Makrokörnyezeti stratégiai előrejelzés:** Végezzen elemzést a magyar sörpiacra vonatkozóan, különös tekintettel a globális trendek (pl. digitalizáció, demográfiai változások) lokális hatásaira! *(Gondolja át a STEEPLÉ-analízis dinamikus alkalmazását és annak szerepét a hosszú távú stratégiai tervezésben.)*
2. **Adatvezérelt marketingkutatás:** Tervezzen meg egy kutatási koncepciót a Borsodi integrált marketingkommunikációs (IMC) stratégiájának optimalizálására, kitérve a mérőszámok (KPI) és a validitás kérdéseire! *(Értelmezze a Marketing Intelligence fogalmát és a kutatási módszertanok (kvantitatív/kvalitatív/mixed methods) jelentőségét a döntéstámogatásban.)*
3. **Vállalati és marketingstratégia integrációja:** Készítse el a Borsodi marketingstratégiai vázát; elemezze annak illeszkedését a vállalati célokhoz, és mutasson rá a realizálási (execution) és méréstechnikai (measurement) kihívásokra! *(Idézzé fel a marketingstratégia helyét a vállalati stratégiai hierarchiában (misszió-vízió-stratégia).)*
4. **Brand Equity (Márkaérték) komplex megközelítése:** Elemezze a Borsodi márkaportfólióját a vállalati, termék- és employer branding, egységes rendszerében! *(Tekintse át a tőkésített márkaérték, hírnév (reputáció) fogalmát és az érdekelt felek (stakeholders) márkához való viszonyát.)*
5. **Innovációmenedzsment és "Go-to-Market" stratégia:** Elemezze a Borsodi innovációs lehetőségeit, és vázoljon fel egy komplex termékbevezetési stratégiát, amely kitér a piaci validációra és a diszruptív innováció lehetőségére! *(Értelmezze az Open Innovation és az innovációmarketing szerepét.)*
6. **Globális versenyhelyzet-elemzés:** Elemezze a Borsodi hazai és nemzetközi versenykörnyezetét, fókuszálva a stratégiai csoportok közötti átjárhatóságra és a differenciálódási stratégiákra! *(Gondolja át a hiperverseny (hypercompetition) és a globalizáció hatását a sörpiaci szereplőkre.)*
7. **Integrált marketingkommunikáció (IMC) holisztikus szemlélettel:** Határozza meg a Borsodi számára azokat a kritikus érintkezési pontokat, ahol az integráció a legnagyobb üzleti értéket teremti! *(Idézzé fel az IMC-tervezés stratégiai szintjét (brand storytelling és consumer journey mapping).)*
8. **Belső marketing és szervezeti kultúra:** Elemezze a Borsodi belső marketingmegoldásait és azok hatását a márkaígéret hitelességére! *(Értelmezze a belső marketinget mint a szolgáltatásmarketing egyik alapkövét (a munkavállaló mint belső ügyfél).)*
9. **Marketingszemlélet és társadalmi felelősség:** Milyen kapcsolódási pontok adódnak a társadalmi marketing modellek és a Borsodi piaci pozíciója között? *(Tekintse át a cég marketingszemléletét a H2H, valamint a Marketing 1.0 - 6.0 evolúciójának tükrében.)*

10. **Stratégiai partnerségek és hálózatok:** Milyen formális és informális hálózati megoldások jellemezhetik a Borsodi B2B együttműködéseit? *(Értelmezze a hálózati (network) elméletet és a stratégiai szövetségek jelentőségét.)*

B-tételek

1. **Beszerezési és ellátási lánc stratégia:** Elemezze a Borsodi beszerzési csatornáit, és tegyen javaslatot egy kockázatsökkentő, fenntartható beszerzési modellre! *(Tekintse át a stratégiai beszerzés és a beszállítói kapcsolatok menedzsmentjének (SRM) jelentőségét.)*
2. **Digitális transzformáció:** Elemezze a technológiai integráció lehetőségeit a Borsodi értékesítési gyakorlatában, különös tekintettel a "data-driven sales" megközelítésre! *(Értelmezze a digitális ökoszisztémák és a mesterséges intelligencia (AI) hatását az értékesítési folyamatokra.)*
3. **Tudatos fogyasztói magatartás stratégiai menedzsmentje:** Tegyen stratégiai javaslatokat arra, hogyan építheti be a Borsodi a tudatos fogyasztói értékeket a márkauzeneteibe! *(Értelmezze a "conscious consumerism" trendjeit és a Value-Based Marketing fogalmát.)*
4. **Fenntarthatóság és ESG-stratégia:** Milyen módon tud a Borsodi megfelelni a 21. századi környezetvédelmi kihívásoknak, és hogyan válhat ez versenyelőnyre? *(Idézz fel az ESG (Environmental, Social, Governance) szempontok jelentőségét a vállalati értékben.)*
5. **Értékesítési menedzsment és csatorna-stratégia:** Elemezze a Borsodi hazai értékesítési gyakorlatát, és tegyen javaslatot egy stratégiai szintű értékesítési modellváltásra! *(Gondolja át a Key Account Management (KAM) és a többcsatornás (multichannel) értékesítési rendszerek sajátosságait.)*
6. **Green Logistics (Zöld logisztika):** Mutassa be a Borsodi logisztikai tevékenységét, és javasoljon optimalizációs megoldásokat a körforgásos gazdaság (circular economy) elvei mentén! *(Értelmezze a logisztikai hatékonyság és a környezeti lábnyom közötti összefüggést!)*
7. **Kategóriamenedzsment és Trade Marketing:** Elemezze a Borsodi választékpolitikáját a kiskereskedelmi és HoReCa szektorokban, és javasoljon adatvezérelt kategória-optimalizációt! *(Értelmezze a Category Management 2.0 koncepcióját (vevőközpontú polckép).)*
8. **Értékalapú árazási politika (Value-Based Pricing):** Elemezze a Borsodi árazási gyakorlatát, és tegyen javaslatot egy stratégiai alapú "pricing excellence" modellre! *(Idézz fel a dinamikus árazás és a lélektani árazás témakörét.)*
9. **CSR-ből CSV-be (Creating Shared Value) és társadalmi marketing (Social Marketing) kapcsolódások:** Hogyan léphet túl a Borsodi a hagyományos CSR-en, és hogyan teremthet olyan üzleti modelleket, amelyek egyszerre szolgálják a társadalmi ügyeket és a nyereségességet? *(Használhatja Porter és Kramer Közös Értékkeremtés (CSV) modelljét.)*
10. **Open Innovation és akadémiai kapcsolatok:** Milyen stratégiai lehetőségeket lát a Borsodi és az egyetemi szféra közötti együttműködésben (pl. közös K+F, duális képzés, talent management)? *(Értelmezze a Triple Helix (Hármas spirál) modellt az innovációban (Egyetem-Ipar-Kormány).)*