

**BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM**

Kereskedelmi, Vendéglátóipari és Idegenforgalmi kar

Kereskedelem és Marketing Felsőoktatási Szakképzés

**A MOL innovációja**



**Konzulens:**

Papp Judit

Kereskedelem Tanszék mestertanár

**Szerző:**

Nagy Andor

HO4ETS

FOSZK Kereskedelem és Marketing

Kereskedelmi szakirány

Nappali tagozat

2023

Eredetiségi nyilatkozat a szakdolgozatról/projekt munkáról

Hallgató adatai	
Név, neptun-kód	Nagy Andor György

H O 4 E T S

Szakdolgozat/projekt munka adatai	
Szakdolgozat/projekt munka címe	A MOL innovációja
Témavezető	Papp Judit

Alulírott, **Nagy Andor György** büntetőjogi felelősségem tudatában nyilatkozom, hogy a csatoltan bírálatra és védésre beadott szakdolgozatban/projekt munkában foglalt tények és adatok a valóságnak megfelelnek, és az abban leírtak a saját, önálló munkám eredményei.

A felhasznált forrásokat az irodalomjegyzékben feltüntettem, a rájuk vonatkozó, szabályszerű hivatkozásokat a szövegben megtettem. A szakdolgozat/projekt munka más szakon vagy intézményben sem a saját nevemben, sem máséban nem került beadásra. Tudomásul veszem, hogy a szakdolgozatot/projekt munkát az intézmény plágiumellenőrzésnek veti alá. Tudatában vagyok annak, hogy plágium (más munkájának sajátomként történő feltüntetése) esetén a szakdolgozat/projekt munka érvénytelen, ezért elutasításra kerül.

Budapest, 2023. április 14.



Hallgató aláírás

<b>1</b>	<b>Tartalomjegyzék</b>	
2	Ábrajegyzék .....	3
3	Bevezetés .....	4
4	Szakirodalmi áttekintés .....	6
4.1	Fogalmi meghatározások .....	6
4.1.1	Innováció .....	6
4.1.2	EBITDA .....	6
4.1.3	Cash flow .....	6
4.1.4	Downstream, Upstream üzletágak .....	7
4.1.5	Sharing economy .....	7
4.1.6	EPR (Extended Producer Responsibility) .....	7
5	A MOL Nyrt. ....	8
5.1	A vállalat megalakulása előtti időszakok .....	8
5.2	A vállalat terjeszkedése .....	8
5.3	Út a fenntarthatóság felé .....	9
5.4	Jelenkori tervek a fenntarthatósághoz .....	10
5.5	A MOL downstream és upstream tevékenységi ágai .....	12
5.5.1	Downstream .....	12
5.5.2	Upstream .....	13
5.6	Pénzügy .....	13
5.7	Fogyasztói szolgáltatások .....	13
5.8	A dolgozók motiválása, munkavédelem .....	14
5.9	A MOL-csoport jelenkori innovatív üzletágai, szolgáltatásai .....	15
5.9.1	Fogyasztói szolgáltatások .....	15
5.9.2	Az ipari szolgáltatások .....	16
<b>6</b>	<b>Az anyacég vállalatai, szolgáltatásai .....</b>	<b>17</b>
6.1	Fresh Corner .....	17
6.1.1	A vállalat bemutatása .....	17
6.1.2	Összehasonlítás a konkurenssekkel (OMV VIVA, Shell Shop) .....	18
6.2	A MOL Move hűségprogram .....	18
6.2.1	A szolgáltatás bemutatása .....	18
6.2.2	Összehasonlítás a konkurens hűségprogramokkal (SuperShop, ClubSmart) .....	20
6.3	MOL Bubi .....	21
6.3.1	Kezdetek .....	21
6.3.2	Terjeszkedése .....	

21		
6.3.3	Napjainkban .....	22
6.3.4	Összehasonlítás a versenytársakkal.....	22
6.4	MOL Limo.....	24
6.4.1	Kezdetek.....	24
6.4.2	Terjeszkedése .....	25
6.4.3	Napjainkban .....	25
6.4.4	Összehasonlítás a versenytársakkal.....	26
6.5	MOHU MOL Hulladékgazdálkodási Zrt.....	28
7	Összegzés.....	32
8	Irodalomjegyzék .....	33

## 2 ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra: *A MOL stratégiájának fő irányai* [online] Elérhető: <https://molgroup.info/hu/strategia-2030#strategiank-fo-iranyai> [Hozzáférés dátuma: 2023.03.12.]
2. ábra: *A fenntarthatósági fókuszterületek* [online] Elérhető: <https://molgroup.info/hu/strategia-2030> [Hozzáférés dátuma: 2023.03.12.]
3. ábra: *A pontgyűjtés dinamikája* [online] Elérhető: <https://www.molmove.hu/s/discover-mol-move?language=hu> [Hozzáférés dátuma: 2023.04.22.]
4. ábra: *Napi bérlésszámok (leadás alapján)* [online] Elérhető: <https://kozlekedotomeg.hu/HolaBubi/adatok.php> [Hozzáférés dátuma: 2023.04.15.]
5. ábra: *Árazás összehasonlítása a két applikációs közbringarendszer esetében, saját szerkesztés a két szolgáltatás jelenlegi árazása alapján* [online] Elérhető: <https://molbubi.hu/hu/dijszabas/>, <https://www.donkey.bike/pricing/> [Hozzáférés dátuma: 2023.04.18.]
6. ábra: *Árazás összehasonlítása a legolcsóbb bérelhető modellek esetében, saját szerkesztés a három budapesti autómegosztó szolgáltatás jelenlegi árazása alapján* [online] Elérhető: <https://www.mollimo.hu/araink>, <https://greengo.com/hu/arak> <https://www.share-now.com/hu/hu/pricing/> [Hozzáférés dátuma: 2023.04.18.]
7. ábra: *Jelenlegi hulladékkezelési rendszer, települési hulladékkezelés az EU-ban* [online] Elérhető: [https://molgroup.info/storage/documents/investor\\_relations/wastemanagment\\_20220711.pdf](https://molgroup.info/storage/documents/investor_relations/wastemanagment_20220711.pdf) [Hozzáférés dátuma: 2023.03.28.]

### 3 BEVEZETÉS

#### Témaválasztás indoklása

Az általam választott téma a MOL Nyrt. innovációja, illetve az anyacég frissen indult, vagy fejlesztések alatt álló alvállalatainak bemutatása. Választásom azért esett erre a témára, mert szeretném mélyebben átlátni, hogy egy vezető vállalat hogyan tudja erős pozícióját megtartani, és ebből az előnyből hogyan tud további terjeszkedéseket, bevételnövekedést kovácsolni. Az utóbbi években számtalanszor volt lehetőségem különböző vállalatok töltőállomásainak és alvállalkozásainak szolgáltatásait igénybe venni, hűségprogramjaikban részt venni, illetve ügyfélként összehasonlítani azokat versenytársaikkal. Témaválasztásomban továbbá nagy szerepet játszott a szakmai gyakorlati helyem is, melyet a MOHU MOL Hulladékgazdálkodási Zrt.-nél töltöttem projekt adminisztrátor gyakornokként, így napi szinten volt alkalmam belelátni és részt venni egy fejlesztés alatt álló, innovatív vállalat előkészületeiben.

#### Problémafelvetés

Magam is tapasztalom, hogy egy jól felépített, minőségi brand a kényelmi funkcióival, megfelelő marketingkommunikációval képes egy nagyon erős kapcsolatot, hűséget kreálni a vállalat és az ügyfél között. Van-e esélye egy kisebb büdzsével, kevesebb lehetőséggel rendelkező vállalatnak más eszközökkel magához csábítani a vásárlókat, és ha igen, mekkora hátrányból indul?

Első felvetésem ezáltal a MOL Nyrt. töltőállomások által adott plusz szolgáltatások, lehetőségek összehasonlítása a fő riválisokkal, illetve szeretnék választ kapni arra a kérdésre, hogy a részvétel a MOL Move hűségprogramban valóban kifizetődő-e hosszú távon, vagy csak egy jól felépített, innovatív marketingfogás.

A második kérdésem, melyre választ kívánok kapni, hogy az anyacég által működtetett, frissebb cégek valóban tudják-e hozni azt a minőségről alkotott képet, mely az évtizedek során rögzült az emberekben a MOL töltőállomásaival kapcsolatban.

Vizsgálatom harmadik eleme pedig a fejlesztés alatt álló MOHU Hulladékgazdálkodási Zrt.-re összpontosul: valóban képes lesz-e a cég egy fenntarthatóbb jövőt megalapozni egy egész országot lefedő, központosított, dokumentált rendszerrel?

## Projekt munkám célja, kutatási módszertan

Projekt munkám célja a MOL vállalatainak részletes bemutatása, versenytársaikkal való szembeállítás, és ezáltal a fent említett felvetéseim szekunder kutatással való alátámasztása-megcáfolása, a MOHU-n belül pedig a jelenleg még kevés elérhető forrás akadályát egy mélyinterjúval kívánom kiváltani.

## A projekt munka tartalmi áttekintése

Dolgozatom fogalmi meghatározásokkal fog kezdődni, ennek elemeit a tartalmi részekben gyakran előforduló kifejezések alapján állítottam össze. A szakirodalmi áttekintést követően bemutatom a MOL Nyrt.-t a kezdetektől napjainkig, illetve rátérek a cég térhódításaira, jövőbeli terveire. A lényegi részhez érve ismertetem a MOL általam választott, legismertebb vállalatait, szembeállítom őket riválisaikkal, illetve ezeken keresztül bemutatom a cég térhódítását, innovatív lépéseit. E fejezet a kvalitatív kutatásommal zárul, befejezésül pedig az összegyűjtött információim alapján összegzem kutatásom, felvetéseimet alátámasztom vagy megcáfolom.

## 4 Szakirodalmi áttekintés

### 4.1 Fogalmi meghatározások

#### 4.1.1 Innováció

„Az innováció szó etimológiailag a latin eredetű innovare, innovatum (‘megújít’) igéből származik, a nyomatékosító in- előtagból és a novus (‘új’) szóból áll össze. (Keresztes, 2013, p.5)”

„Az innováció új, vagy jelentősen javított termék (áru vagy szolgáltatás) vagy eljárás, új marketing-módszer, vagy új szervezési-szervezeti módszer bevezetése az üzleti gyakorlatban, munkahelyi szervezetben, vagy a külső kapcsolatokban (Katona, 2006, p. 3).”

#### 4.1.2 EBITDA

„Az EBITDA a pénzügyi mutató. A neve az angol rövidítésből származik Kamat, adók, értékcsökkenés és amortizáció előtti eredmény, amelynek fordítása a vállalat „kamat, adók, értékcsökkenés és amortizáció előtti eredményét” jelenti.

Ez az egyik legismertebb pénzügyi mutató, amelyet egy vállalat jövedelmezőségi elemzésének elvégzésére használnak annak működőképességének hozzávetőleges mérése érdekében. Vagyis, hogy valódi ismeretekkel rendelkezünk arról, hogy mit szereznek vagy veszítenek az üzleti életben (Rhodes, 2021)”

#### 4.1.3 Cash flow

„A pénzügyi tervezés szerves része, röviden a vállalkozás pénzügyi helyzetében bekövetkezett változásokat mutatja be. A cash flow készítés egy forgalmi szemléletű elemzés, amelyben az adott időszak alatt realizált bevételeket állítjuk szembe a pénzkidadásokkal. Magában foglal minden olyan folyamatot, amelyek befolyással voltak a pénzállomány változására. A cash flow kimutatás segítségével könnyen meghatározható a vállalkozás éves pénzeszközállományának változása és annak okai. A cash flow számítás egyrészt a külső szervek, másrészt a menedzsment, azaz a belső érdekcsoportok számára készülő elemzések, tervezések alapját képezi a kiindulási pontokhoz mért fejlődés, a tervhez való viszonyítás, valamint az eltéréselemzés megállapítására vonatkozóan (escontrolling.com, 2022).”



#### 4.1.4 Downstream, Upstream üzletágak

„Az olajipar alapvetően két fő tevékenységi ágra osztható. Az upstream a kitermeléshez, kutatáshoz kapcsolódik, míg a downstream a kitermelt kőolaj finomításával kapcsolatos (index.hu, 2011).”

#### 4.1.5 Sharing economy

„A sharing economy, magyarul közösségi gazdaság egy olyan gazdasági és szociális rendszer, amely az árukhoz, a szolgáltatásokhoz, az adatokhoz és a tudáshoz közösségi hozzáférést tesz lehetővé, a felhasználók akkor juthatnak hozzá a forrásokhoz, amikor épp szükségük van rá, anélkül, hogy meg kéne vásárolniuk. A 2000-es évek elején jelent meg új üzleti struktúraként, amely a kimerülő energiaforrások és a folyton növekvő népesség problémájára keresett megoldást. Ma az egyik legfelkapottabb gazdasági trend. Rengeteg iparágban használatos és sokan részt vesznek benne, például egyének, vállalatok, non-profit szervezetek. A modellekben megtalálható a kölcsönzés, a cserekereskedelem, a bérbeadás, az ajándékozás, a csere, illetve olyan közösségi birtoklási formák, mint amilyenek a termelősövetkezeti struktúrák. "A rendszer alap gondolata szerint, ha egy gazdasági jószágról információt osztanak meg, akkor ezen jószág értéke mind a magánszemélyek, mind a vállalkozások, mind pedig a közösség számára nő." Egyre kevésbé van jelentősége a birtoklásnak és fontosabb lesz az elérés (Molnár, 2015, p. 1).”

#### 4.1.6 EPR (Extended Producer Responsibility)

„Az EU hulladékpolitikájának meghatározó iránya, hogy az egyes termékek életciklusa végén szükséges hulladékkezelési tevékenységek, – mint begyűjtés, kezelés, újrahasznosítás, ártalmatlanítás, – a terméket gyártók, termelők felelőssége és fizetési kötelezettsége legyen. (adozona, 2023.)”

## 5 A MOL Nyrt.

### 5.1 A vállalat megalakulása előtti időszakok

Magyarország első meghatározó szénhidrogénipari vállalata, a fiumei olajfinomító 1882-ben került megalapításra, ezután az ágazat dinamikus fejlődése eredményeként a 20. század elején működő 12 feldolgozóüzem már 560 ezer tonna olaj finomítását tette lehetővé. A Trianon utáni Magyarország határain belül felére csökkent a finomítók száma, de folyamatosan épültek az újabb üzemek. A feldolgozóüzemek összevonásával 1933-ban megalakult a Fanto Egyesült Magyar Ásványolajgyárak Rt., amely már a 20 legnagyobb magyar vállalat között szerepelt. A vállalat az 1930-as években 102 hagyományos és 76 országúti mozgó benzinkút üzemeltetéséért volt felelős (hvg.hu, 2005).

1937-ben a European Gas and Electric Co. által Budafapusztán feltárt ipari termelésre kész mennyiségű kőolaj volt az előhírnöke a felgyorsuló fejlődésnek. Az 1938-as évben megalapított Magyar-Amerikai Olajipari Rt. (MAORT) termelése 1940-ben már képes volt az itthoni szükséglet teljeskörű fedezésére. 1957-ben megalakult a Kőolajipari Tröszt, ennek későbbiekben neve a gázipar hozzákapcsolásával Országos Kőolaj- és Gázipari Tröszt lett (hvg.hu, 2005).

Az 1960-as évektől a zalai olajmezők termelésének csökkenése miatt az olajkitermelés lényegi része a dél-alföldre mozdult át évi kétmillió tonnás termeléssel, a következő évtizedekben ez a volumen a magyar kőolajfogyasztás 20-25%-át volt képes fedezni. A tiszaujvárosi kőolaj-feldolgozók létesítésével növelték emelkedett a feldolgozási kapacitás. Az Országos Kőolaj- és Gázipari Tröszt 1991-es megszűnése kilenc olaj- és gázipari tagvállalata részvénytársasággá alakulását eredményezte Magyar Olaj- és Gázipari Rt. (Mol Rt.) néven, amely így az Ásványolaj-forgalmi Vállalat tevékenységét is magáévá tette (hvg.hu, 2005).

### 5.2 A vállalat terjeszkedése

A kilencvenes évek közepén megnyíltak az első MOL töltőállomások külföldön is, először 1995-ben Nagyszalontán, majd rá egy évre Szlovákiában és Ukrajnában is létrejöttek üzemanyag-töltő állomások. Megalakult a MOL Szlovénia, a MOL Jemen és a MOL Pakisztán. A kétezres évek elején számos részesedésre tett szert a vállalat (Slovnaft, TVK), ez utóbbi esetében 2002-ben teljes konszolidálásra került sor, ugyanezen évben megalakult a Zapodno Malobalik vegyesvállalat Oroszországban. 2003-ban további részesedésekre tett szert a MOL, 2004-ben a Varsói Értéktőzsdére lépett, emellett megvásárolta a Shell Románia

kiskereskedelmi hálózatát. 2005-re a MOL Austria teljes tulajdonrészére tett szert a vállalat, illetve a kazahsztáni Fedorovszkij kutatási blokkban folyamatosan emelkedő részesedéssel rendelkezett (molgroup.info, 2019).

A 2007-es év is számottevő volt a MOL Nyrt. életében: 100%-os tulajdonrészeket vásárolt az IES olajtársaságnál, a horvátországi Tifonnál, az orosz Matjushkinskaya Vertikal LLC-nél és az Irak-kurdisztán régiói Akri-Bijeel kutatási blokkban. Ugyanekkor létrejött a Hawasina LLC Oman Branch is. A 2008-2009-es években szintén sikeres részesedési gyarapodásokkal büszkélkedett a vállalat, 2010-ben pedig a Dow Jones Fenntarthatósági Világ Indexben szerepelt a régió első és egyetlen vállalataként. 2011-2012-ben ismét teljes tulajdonrészek kerültek a MOL-hoz A TUS Oil Holding, a Pap Oil és a Bohemia Realty vállalatok személyében, illetve megkezdődött a kutatás az ománi Block66-ban. 2013-ban a MOL-csoport belépett az Északi-tengerre 14 licensszel rendelkező offshore eszközök beszerzésével, a további években Upstream portfólióját még több licensszel bővítette. 2014-ben a vállalat 208 benzinkutat vásárolt Szlovákiában, Csehországban és Romániában, majd rá egy évre 173 töltőállomással gyarapította magyarországi flottáját, 17-tel pedig Szlovén kínálatát (molgroup.info, 2019).

### 5.3 Út a fenntarthatóság felé

A MOL-csoport 2016-tól komoly lépéseket tett a fenntarthatóságért: Az igazgatóság jóváhagyta a vállalat új, hosszú távú stratégiáját, amely a "MOL-csoport 2030 – Enter Tomorrow" nevet kapta és ismét szerepelt a Dow Jones Fenntarthatósági Indexben, amit az ez utáni években is meg tudott tartani. Ugyanekkor gyűjtötte be a cég a Petroleum Economist legjobb Downstream cég díját (molgroup.info, 2019).

2017-ben licenszszerződések kerültek aláírásra a „Polyol Project” alaptechnológiáira vonatkozóan, ez pedig az első fontos mérföldkövet jelentette petrokémiai átalakulásának útján.

A MOL legjelentősebb E&P fejlesztési projektje az Egyesült Királyságban befejeződött és kiemelkedő HSE-eredményekkel zárult (molgroup.info, 2019).

A 2018-as év egy új korszakot indított Budapest közlekedésében: a MOL elindította a fővárosban közösségi autómegosztó szolgáltatását, a MOL Limo-t, mely a jelenlegi három közül az első ilyen lehetőséget kínáló cég, továbbá elindult az elektromobilitási szolgáltatás, a MOL Plugee is. Változások történtek a hulladékgazdálkodási területeken is: a MOL és az APK műanyag újrahasznosítási területen stratégiai megállapodást kötött (molgroup.info, 2019).

2019-ben a MOL felvásárolta a német tulajdonú Auróra-Csoportot, amely műanyag-újrahasznosítással foglalkozik. Végöss beruházási döntés jött létre a Rijekai Finomító Maradékfeldolgozási Projektjéről is (molgroup.info, 2019).

#### 5.4 Jelenkori tervek a fenntarthatósághoz

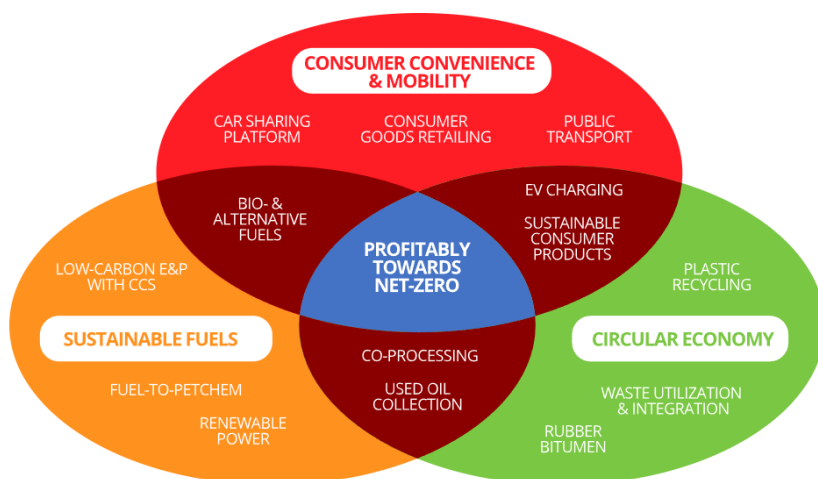
A MOL-csoport 2050-es jövőképe és víziója, hogy kulcsszereplője lesz Közép és Kelet-Európa alacsony szén-dioxid-kibocsátású körforgásos gazdaságának. A gazdaságot fenntartható alapanyagokkal, a mobilitási szektort alacsony karbonlábnyomú üzemanyagokkal ellátva, valamint kényelmi termékekkel, szolgáltatásokkal segíteni ügyfeleit (molgroup.info, 2021).

A MOL-csoport frissíti a vállalat hosszú távú stratégiáját és az EU Zöld Megállapodásával összhangban beágyazza fenntarthatósági célkitűzéseit, továbbá kiegészíti azt 2030-on is felülemelkedő hosszútávú tervekkel. A zöldenergia-átmenet radikális felgyorsulása alapján a vállalat három fő pontban rögzíti terveit:

- Transzformációra való erőteljes összpontosítás
- Hatékonyság növelése
- Új lehetőségek még elszántabban való keresése

A 2016-ban megfogalmazott elsődleges törekvés a mai napig aktuális: A MOL-Csoport mélyen elkötelezett hagyományos, fosszilis üzemanyag alapú tevékenységének alacsony szén-dioxid-kibocsátású, fenntartható üzleti modellben funkcionáló vállalattá való átalakítása iránt (molgroup.info, 2021).

Továbbá a vállalat eltökélt szándéka a következő 5 évben 1 milliárd dollárt alacsony szén-dioxid-kibocsátású, fenntartható üzleti opciókba fektetni, hogy Kelet-Közép-Európa kulcsszereplőjévé válhasson a körforgásos gazdaság terén (molgroup.info, 2021).

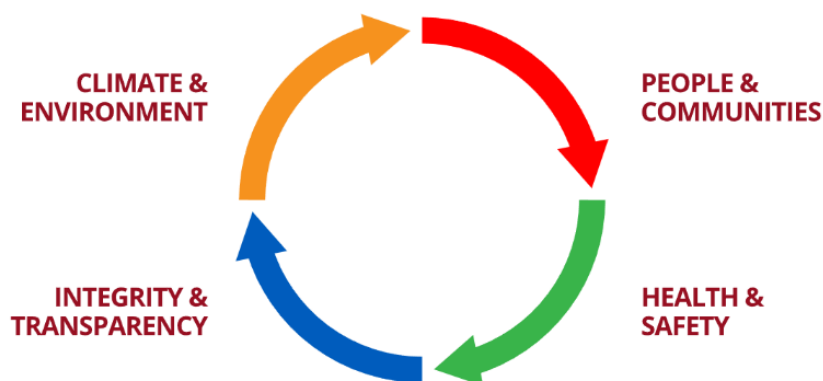


1. ábra: A MOL stratégiájának fő irányai (molgroup.info, 2023)

A MOL-csoport egy fenntarthatósági keretrendszert hozott létre, mely az átalakulások mozgatórugója lesz az alacsony szén-dioxid-kibocsátású átmenet során Közép- és Kelet-Európában (molgroup.info, 2021).

A fenntarthatósági fókuszterületei a következők:

- Éghajlat és környezet
- Emberek és közösségek
- Egészség és biztonság
- Integritás és átláthatóság



2. ábra: A fenntarthatósági fókuszterületek (molgroup.info, 2023)

A vállalat jövőbeni céljait, elképzeléseit az Európai Unió Zöld megállapodásának tendenciáival konszenzusban deklarálja. A fő elhatározás, hogy tevékenysége 2050-ig karbonsemlegessé váljon az összes területen. Továbbá 2030-ra a vállalat elhatározása a scope 1. és 2. CO<sub>2</sub>-kibocsátásának 30 százalékkal való redukálása. Ugyanezen évtől a beruházási kiadások legalább felét fenntartható projektekre kívánják fordítani, az EU taxonómia szabályozási rendszeréhez idomulva, 2050-re pedig mindennemű beruházást zöldre ígérnek, a szabályozási rendszerrel összehangolt módon (molgroup.info, 2021).

További fenntarthatósági célok között szerepel a biztonsági teljesítmény javulása, ami a halálesetek teljes elfojtását, illetve a munkabalesetek előfordulásának csökkentését, TRIR 0,1 érték alá szorítását eredményezné. A vállalat felelős beszerzési stratégiát vezet be, az újragondolt hulladékgazdálkodási és vízgazdálkodási stratégia pedig szintén a fenntarthatóságot helyezi előtérbe. (molgroup.info, 2021).

A MOL-csoport munkavállalói szektorát is bevonja hosszú távú stratégiájába, 75% felett kívánja tartani a fenntartható munkavállalói elkötelezettséget, női menedzsereinek arányát nagymértékben emelni kívánja a sokszínű munkaerő érdekében. A vállalat hisz abban, hogy a társadalom rétegeinek bevonása kulcsa az ideális jövőképnek, így szoros együttműködést és intenzív kapcsolatot ápol a partnereivel és a közösségekkel (molgroup.info, 2021).

## 5.5 A MOL downstream és upstream tevékenységi ágai

### 5.5.1 Downstream

A vállalat ambíciója, hogy egy hatékony, nyereséges és fenntartható, vezető downstream szereplővé váljon. Ennek érdekében számos lépést tűzött ki maga elé, köztük 1.8 Mtba üzemanyag átalakítását értékesebb petrokémiai alapanyaggá, két, 2027-től, illetve 2030-tól induló beruházások által. Kívánják növelni az újrahaznosítást, a kulcs a vállalat alapműködésébe körforgásos gazdasági tevékenységek bevonása (molgroup.info, 2021).

2025-re célként tűzte ki a MOL-Csoport az 1,2 milliárd EBITDA elérését, illetve az évi 150 millió dollár értékű hatékonyságnövelést. 2030-ig 4,5 millió dollár CAPEX-szel kívánják gyorsítani a fenntartható vegyipari vállalattá történő transzformációt (molgroup.info, 2021).

## 5.5.2 Upstream

A MOL törekszik meglévő eszközeinek értékmaximalizálására, egy profittermelésre összpontosított aktív portfólió menedzsment létrehozására, a CCUS lehetőségek kiaknázására, illetve a visszaesett közép-kelet európai termelési visszaesés helyes orvoslására (molgroup.info, 2021).

A vállalat a jelen években 1,8 milliárd dollár egyszerűsített szabad cash flow elérésén dolgozik, melynek megvalósítását 2025-re tűzte ki. Ezzel egyetemben minden téren költségcsökkenésre és hatékonyságra hangolódik a MOL-Csoport működése. Ezzel a dinamikával válna jelentős piaci szereplővé Közép-és Kelet-Európában (molgroup.info, 2021).

## 5.6 Pénzügy

A vállalat erős pénzügyi mérleggel kívánja folytatni működését, mely lehetőséget ad az európai zöld finanszírozási lehetőségek kialakítására, a folyamatos rugalmasságra és szabadságra, ezáltal új üzletek és ígéretes akvizíciók finanszírozására, megtámogatására bármilyen üzletágban (molgroup.info, 2021).

AZ EBITBA az elmúlt évek statisztikai alapján 2025-re 2,3-ról 2,6 milliárd dollárra lesz képes emelkedni, mely a downstream projekteknek, illetve a fogyasztói szolgáltatások üzletágnak köszönhető (molgroup.info, 2021).

## 5.7 Fogyasztói szolgáltatások

A MOL-Csoport által kínált fogyasztási szolgáltatások 2025-re akár 700 millió EBITDA elérését is tudják produkálni komplexitásuknak és digitális fejlettségüknek gyümölcseként. Az évtized második felére további terjeszkedéseket ígér a vállalat alternatív üzemanyag palettájában, illetve a komplex mobilitási szolgáltatásaiban. Természetesen a töltőállomás-hálózatok kiterjesztését folyamatosan szem előtt tartja a vállalat, az ezzel együtt járó élelmiszer- és kiskereskedelmi ajánlatok folyamatos fejlesztés alatt állnak, a digitális platformok pedig naprakészek a maximális ügyfélelégedettség érdekében (molgroup.info, 2021).

## 5.8 A dolgozók motiválása, munkavédelem

A 40 országban megtalálható, 32.000 munkavállalót alkalmazó MOL megannyi módon motiválja dolgozóit a fent említett célok leghatékonyabb és optimális elérésében (mol.hu, 2022). Versenyképes alaphétt, béren kívüli juttatásokat és jóléti programokat kínál. A MOL-Csoport egyes vállalatainál elérhető a karácsonyi juttatás, azaz a 13. havi fizetés is. A vállalat által nyújtott éves cafeteria keret átlagosan 450.000-700.000 forint, melyet egy széles palettáról van lehetősége a munkavállalóknak választani: a napjainkban legjobban hirdetett juttatások a MOL-Limo-nál levezethető kuponok, de ezenfelül adományozásra, mindennapi kiadásokra, egészségre, megtakarítási célokra, rekreációra és gyerekekre is igényelhető. A lojális munkavállalók elismeréssel, oklevelekkel vannak jutalmazva, illetve a MOL Campus megépülésekor egy épületet megismerő játékot hirdetett meg a vállalat dolgozói között, értékes, változatos nyereményekkel. A vállalatnál dolgozók egészségügyi támogatásban is részesülnek, egészségbiztosításuk keretében a Medcover klinikáin korlátlan ellátások, szűrések, diagnosztikák vehetők igénybe, továbbá minden munkavállalóra élet-és balesetbiztosítás kerül megkötésre, melyet a családjuknak is igényelni tudnak. Ezentúl a kisgyermekes családoknak, egyedülálló szülőknek vehetőek igénybe további juttatások, és támogatva vannak a friss munkavállalók, illetve a nyugdíjba vonulók is (mol.hu, 2022).

A vállalat a munkavédelemre is nagy hangsúlyt fektet, törekvésük, hogy üzleti céljaik megvalósítása alatt egyetlen személyi sérülés se történjen. Ennek bebiztosítása érdekében folyamatos biztonsági teljesítménynövelés zajlik, továbbá elhanyagolhatatlan szempont a munkahelyi környezet biztonságossá tétele is. A MOL-Csoport jövőbeli terve, hogy a nemzetközi olajtársaságok között több szempont alapján is a felső 25%-ba kerüljön. Beszállítókezelési rendszerüknel az EBK-n belüli kritikus tevékenységeket, és helyszíneket vették alapul, hogy választott beszállítóik a szerződéskötés előtt egy felmérésen, majd értékelésen mennek végig, hogy képesek-e megfelelni a vállalat EBK rendszerének elvárásain (molgroup.info, 2023).

Emellett a folyamatbiztonság-menedzsment (PSM) célkitűzése a technológiai folyamatok során tűzhöz, robbanáshoz, sérüléshez vezethető folyamatok kiküszöbölése. Ennek legfontosabb megelőző eleme a kockázatok megismerése, azonosítása (HAZOP, vizsgálatokon, PSM megbeszéléseken keresztül), melyek működési hatékonysága folytonosan értékelésre is kerül (molgroup.info, 2023)



## 5.9 A MOL-csoport jelenkori innovatív üzletágai, szolgáltatásai

A következő évtized végére a fosszilis üzemanyagok elveszítik monopolhelyzetüket, és az üzleti és fogyasztói igények felgyorsult változásai új megközelítésekre kényszerítik a vállalatokat. A MOL ezt 2030-as stratégiájának részeként felismerte, és 2016-ban úgy döntött, hogy kiskereskedelmi tevékenységeit a Downstream üzletágból átmozgatja a friss, Innovatív Üzletágak és Szolgáltatások ágazatába. Az így megvalósult ernyőszerkezet két ágazatra épül: Fogyasztói és Ipari Szolgáltatások. Ezek alá már nem a hagyományos olaj-és gázipari, hanem mind az egyéni fogyasztók, mind az ipari ügyfelek kiszolgálására képes üzleti tevékenységek és vállalkozások tartoznak. A MOL-Csoport célja, hogy több lábon állva vevőköre kiterjedjen, és hálózatára építve innovatív megoldásokat nyújtson (molgroup.info, 2023).

### 5.9.1 Fogyasztói szolgáltatások

A fogyasztói szolgáltatások jelenleg három elemet foglalnak magukba: kiskereskedelem, mobilitási megoldások és digital factory. (molgroup.info, 2023).

A MOL-csoport Közép-Kelet-Európa 9 országában momentán csaknem 2000 töltőállomással büszkélkedhet, ezek hat márkához sorolhatók: MOL, INA, Slovnaft, Tifon, PapOil és Energopetrol. A MOL-csoport hálózatai vezető szerepet töltenek be a magyar, szlovák, horvát és bosnyák kiskereskedelmi piacokon, Szlovéniában, Romániában és Csehországban pedig a prémium szegmenst reprezentálják (molgroup.info, 2023).

A vállalat az e-mobilitási forradalomból is aktívan kiveszi a részét, és fel kívánja tárni az alternatív üzemanyagokban rejlő potenciált. A töltőállomásokon elérhető MOL Plugee töltők száma folyamatosan gyarapodik, emellett a NEXT-E konzorcium partnereivel 250-et meghaladó gyorsöltőt helyezett üzembe Magyarországon és a környező országokban. A projekt finanszírozásába az Európai Unió is nagy összeget fektetett, ennek köszönhetően a magyar villanyautósok dinamikus fejlődést és egyre kényelmesebb közlekedést tapasztalhattak. 2021-ben megismerhettük a MOL Plugee mobilapplikációt, mely szintén Csehországban, Szlovákiában, Szlovéniában, Horvátországban és Romániában is elérhetővé vált, és az ügyfelek zökkenőmentesebb töltési folyamatát biztosítja a mai napig (molgroup.info, 2023).

Szintén itt említendő a 2014-ben debütált Mol Bubi közbringa, illetve a 2018-ban bemutatkozó MOL Limo carsharing szolgáltatás, melyeket pár oldallal később részletesebben is kifejték.

Az új mobilitási stratégia keretében jött létre 2017-ben a MOL Fleet Solution. Célja, hogy biztosítsa a MOL-csoport és más multinacionális, illetve hazai háttérű kis-, közép- és nagyvállalatok birtokában lévő és általuk igénybe vett járművek finanszírozását, kezelését és hogy ezek száma folyamatosan növekedjen (molgroup.info, 2023).

A vállalat továbbá 2018-tól többségi részesedéssel rendelkezik az ITK Holdingban. Ezen cégcsoport legfőbb arculata az autóbuszok üzemeltetése a tömegközlekedés területén. A társaság naponta 300-at is meghaladó autóbust kezel belföldön és megindította saját fejlesztésű autóbuszainak előállítását a Mercedes-Benz Reform márkanév alatt (molgroup.info, 2023).

A Digital Factory a fogyasztói szolgáltatások üzletág digitális innovációjáért felelős részleg, főbb foglalkozási területei az ügyfélkapcsolatok és a belső folyamatok digitalizációja. Ezen terület szervezetében az üzleti és a technológiai ismeretek intenzíven összefonódnak, ennek köszönhetően a data science (adattudomány), az adatkezelés, a hűségprogram, az ügyfélkapcsolat-kezelés (CRM), a marketing automatizálás és kampánymenedzsment, az API-integráció, valamint az omnichannel és a fizetési rendszerek területén kiemelkedő megoldásokat képes nyújtani a vállalat. A középpontban három digitális platformot említhetünk, melyek kilenc országban kerülnek megvalósításra: digitális adatok és mesterséges intelligencia (AI); digitális CRM és hűségprogram, és a digitális fizetési rendszerek (molgroup.info, 2023).

## 5.9.2 Az ipari szolgáltatások

Ezen üzletág két fő pillérrel rendelkezik: Az Olajipari Vegyszerek és Technológiák és a Csoportszintű Olajipari Szolgáltatások (molgroup.info, 2023).

Az Olajipari Vegyszerek és Technológiák szervezeti egység létrejöttének indíttatása az EOR-szegmensen belüli értékteremtés a vegyszerek világszerte növekvő jelentőségét figyelembe véve (molgroup.info, 2023).

A Csoportszintű Olajipari Szolgáltatások szervezet vállalati szinten irányítja és támogatja a MOL-csoport Olajipari Szolgáltató Vállalatainak (OFS), azaz a Geoinform, Crosco és Rotary munkáját. Ezeknek a cégeknek a célja, hogy a lehető legjobb iparági gyakorlatok szerint, a lehető legköltséghatékonyabban, központilag koordinált és szabványosított folyamatok alapján dolgozzanak, hogy folyamatosan magas színvonalú szolgáltatást nyújtsanak, kihasználva a lehetséges szinergiákat és szolgáltatásaikat a kutatás számára és a MOL-csoport magyarországi termelési részlegének, hogy megfeleljen a horvátországi, a régiós és a világszerte végzett tevékenység igényeinek (molgroup.info, 2023).

## 6 Az anyacég vállalatai, szolgáltatásai

### 6.1 Fresh Corner

#### 6.1.1 A vállalat bemutatása

A MOL-Nyrt. 2015-ben állt elő a Fresh Corner névre hallgató gasztrokonceptiójával, mely több regionális piacon is innovatívnak számított. Kiskereskedelmi koncepciójuk elkészítésekor előtérbe helyezték a kávézás élményét, ezért a minőségre a mai napig törekednek. 2018-ban megnyitott Budapest belvárosában az első olyan Fresh Corner, mely önállóan, azaz nem töltőállomáshoz kötötten üzemel. Az üzletekben a mindennapi fogyasztási cikkek is megjelennek, így lehetőség nyílik kisebb bevásárlásokat is lebonyolítani a tankolással egybekötve. Jelenleg a Fresh Corner üzletek száma az ezret is meghaladja, ami azt jelenti, hogy majdnem minden második töltőállomáshoz tartozik már egy ilyen kávézó (molgroup.info, 2023).

Statisztikák alapján jelenleg 1,3 csésze kávé értékesítenek másodpercenként a különböző pontokon, továbbá szintén a lánc sikerét bizonyítja, hogy 2020-ban a járványhelyzet sem ingatta meg a számokat, ugyanis 46 millió csésze kávé tettek pénzzé a régióban a töltőállomásokon. A Blaha Lujza téri, Europeum bevásárlóközpont sarkában található 135 négyzetméteres és 27 férőhelyes Fresh Corner 2021-es megnyitóján Mozga Gábor, a MOL-csoport Értékesítés és Operáció vezetője az alábbiakat fogalmazta meg: „A Fresh Corner Café megnyitása óta az elmúlt három évben rengeteget tanultunk, és a kávézó ki is nőtte a helyét. A költözéssel újabb lehetőségek is nyílnak előttünk, hiszen Budapest egyik legforgalmasabb helyszínén olyan kávézót hozhatunk létre, amely valódi találkozó pont lehet, egyedi megoldásainkkal pedig a valós fogyasztói igényekre reagálunk, és azt adjuk vásárlóinknak, amire éppen szükségük van: minőségi időt és kényelmes kiszolgálást” (drivemagazine.hu, 2021).

A Fresh Corner márkanagykövete 2022 év végétől a magyar labdarúgó válogatott szövetségi kapitánya, Marco Rossi. A cég 2030-as hosszútávú stratégiájában szerepel a MOL kiskereskedelmi szolgáltatásai elérhetőségének, kényelmének szélesítése, gyarapítása. A vállalat 2023 év végére további 300 kávézóval kívánja gyarapítani flottáját (digitalhungary.hu, 2022).

## 6.1.2 Összehasonlítás a konkurenssekkel (OMV VIVA, Shell Shop)

A Fresh Corner konkurensei az OMV Viva, illetve a Shell Shop üzletláncok. Mindhárom benzinkút marketingkommunikációjából felismerhető, hogy ezen vállalatok elsődleges célja, hogy az úton lévők ne csak egy egyszerű benzinkútra térjenek be, hanem olyan szolgáltatásokban is részük legyen, melyek pihenést és felfrissülést garantálnak számukra.

A VIVA kávézó sajátmárkás termékekkel, köztük jegeskávával, croissant-tal és vitaminvízzel kíván konkurenseinél kiemelkedőbb szolgáltatást nyújtani, emellett nagy hangsúlyt fektet gasztroszendvicseikre, melyek a VIVA Gourmet Selection nevet kapták. A vállalat ezen időszakos, neves séfek által összeállított kínálataival kívánja felkelteni a benzinkúton megfordulók érdeklődését, melyeket a partner SuperShop hűségprogram pontjainak beváltásával is lehetőség nyílik megkóstolni (omv.hu, 2023).

A fent említett fogyasztási cikkek a Shell Shop-okban is megtalálhatóak, azonban ezen töltőállomások inkább egy szélesebb spektrumú üzletet kívántak kialakítani, ahol egy kisebb bevásárlást is elintézhet a betérő. Ezentúl hangsúlyban vannak még az autós kiegészítők, autóápolási termékek és a grill felszerelések is, így itt a legészrevehetőbb, hogy célközönségében a férfiak állnak (shell.hu, 2023).

Az alábbi töltőállomások mindegyike össze van kapcsolva egy-egy hűségprogrammal, melyek arra hivatottak, hogy a fő, üzemanyag-töltési szolgáltatásaik találkozzanak a kiskereskedelemmel, így növelve bevételüket, ezáltal stabilitásukat.

## 6.2 A MOL Move hűségprogram

### 6.2.1 A szolgáltatás bemutatása

A vállalat 2022. januárján indította el a Multipont programját leváltó, MOL Move névre hallgató, applikáció-orientált hűségprogramját (vg.hu, 2022). A rendszer kevesebb, mint 3 hónap alatt már 390 ezer új felhasználóval gyarapodott, és fokozatosan a régió további országaiban is bevezetésre kerül (mol.hu, 2022).

Az érdeklődők a MOL Move alkalmazás letöltésével, vagy weboldalról keresztül indíthatják el a hűségprogramot, regisztrációjuk után üdvözlő ajándékok fogadják őket, a későbbiekben pedig az üzemanyag-kedvezmények mellett további akciókban, bónuszokban részesülhetnek,

szintjüktől függően. A program 4 szintet számlál: Green (alapértelmezett), Silver, Gold, VIP). A hűségprogram kulcseleme az elérhető kedvezmények struktúrája, lépcsőzetessége, azaz minél magasabb szintű az ügyfél, annál nagyobb kedvezményekre lesz jogosult. A játékon túl azonban nagy hangsúlyt kapott az adatvédelem, illetve az átláthatóság, pontok egyszerű nyomon követhetősége. Az applikáció, illetve a hűségprogramban elérhető akciók mind az előzetes tapasztalatok, illetve a felhasználók visszajelzései alapján születtek meg, ezt a tendenciát pedig a jövőben is tartani kívánják a fejlesztők (molmove.hu, 2023).

Az ügyfél minden liter EVO üzemanyag után 1, minden EVO Plus üzemanyag, illetve Shop termékben elköltött 100 forint után 3, és minden gasztró termékre, vagy autósosási szolgáltatásra költött 100 forintot követően 5 pontban részesül. Ezek a pontgyűjtés fő pillérei, de ismerősök invitálása, születésnap, MOL Limo bérlés, illetve egyéb bónuszok szintén növelhetik egyenlegünket. Regisztráció után az ügyfél a Green szinten kezd, a Silver 1000, a Gold 3000, a VIP pedig 6000 pont után érhető el, a különböző üzemanyagokra ezen csomagokkal kapunk kedvezményt. Az EVO Plus üzemanyag típuson a Green csomagban 5 Ft-ot, a Silverben 10 Ft-ot, a Gold csomagban lévők pedig 15 Ft-ot spórolhatnak literenként, az alap EVO üzemanyag esetében, mind a Silver, mind a Gold csomaggal rendelkező ügyfelek 5-5 forintot takaríthatnak meg minden liter után. A VIP csomagot elérő felhasználók jutalmait titkosak, csak feloldás után ismerheti meg kedvezményeit az ügyfél, ezzel motiválva őt a dinamikus szintlépésre. Továbbá a program egyedülálló és ötletes tulajdonsága, hogy regisztrált ügyfeleinek már a belépő Green szinttől is ingyenes mosdóhasználatot biztosít (molmove.hu, 2023).

3. ábra: A pontgyűjtés dinamikája

**Majdnem minden vásárlásodért pontot kapsz:**

 <p><b>3 pont</b></p> <p>jár minden liter EVO Plus üzemanyagért</p>	 <p><b>1 pont</b></p> <p>jár minden liter EVO üzemanyagért</p>	 <p><b>5 pont</b></p> <p>jár minden gasztró termékre vagy autósosási szolgáltatásra költött 100 Ft-ért</p>	 <p><b>3 pont</b></p> <p>jár minden egyéb, shop termékre költött 100 Ft-ért</p>
<b>...sőt, plusz pontokat is szerezhetsz!</b>			
 <p><b>50 pont</b></p> <p>jár, ha letöltöd a mobil appot</p>	 <p><b>50 pont</b></p> <p>jár, ha meghívod az ismerőseidet a honlapunkon keresztül</p>	 <p><b>50 pont</b></p> <p>jár, amikor születésnapod van</p>	 <p><b>Egyéb bónuszok</b></p> <p>38 pont jár, ha megosztod velünk autózási szokásaid</p>

Ahogy fentebb is említettem, a hagyományos EVO üzemanyag literenkénti 5 forintos kedvezménye a Silver csomaghoz, azaz 1000 ponthoz kötött. Amennyiben azt vesszük alapul, hogy egy átlag felhasználó, aki havonta egyszer megtankolja autóját a hagyományos üzemanyaggal, (letölti az applikációt, illetve részesül születésnap bónuszpontokban és minden alkalommal beolvastatja kártyáját), 900 liternyi tankolás - azaz a jelenlegi, 600 forintos literenkénti benzinnel számolva 540 ezer forint költség és 22,5 hónap - után részesül a 40 literes üzemanyagtartállyal rendelkező autója teljes megtankolása esetén 200 forint kedvezményben. Természetesen a magasabb költség, saját melletti céges autó jelenléte ez időt lerövidítheti, azonban úgy vélem, egy átlagos ügyfélnek nem kifizetődő a hűségprogram, marketingkommunikációban és ezáltal a hűség megalapozásában azonban kiemelkedő.

## 6.2.2 Összehasonlítás a konkurens hűségprogramokkal (SuperShop, ClubSmart)

A MOL Move konkurens hűségprogramjai szintén az OMV, illetve a Shell töltőállomásain elérhető pontgyűjtő rendszerek. Logikájuk csaknem ugyanaz, azonban a pontok gyűjtése minimálisan, míg a pontokért cserébe beváltható termékek, szolgáltatások nagyobb mértékben térnek el helyenként. A pontgyűjtés mindhárom esetben fizikai kártyával, illetve applikáción keresztül digitális kártyával/QR kóddal is történhet. A Move és a ClubSmart (shell.hu, 2023) applikáció felépítése nagyon hasonló, letisztult, modern igényeknek megfelelő, dizájnös felület. Ezekkel ellentétben a SuperShop (superhsop.hu, 2023) telefonos felülete teljesen megegyezik a weboldalával, ügyfélműnyben jóval elmarad riválisaitól.

A SuperShop az OMV esetében a tankolásért adott pontjaiban is elmarad konkurensaitól: Az 1 liter üzemanyag = 1 Pont rendszer van érvényben itt is, azonban a feláras üzemanyagok esetében is erre a jutalomra számíthatunk, ellentétben a Shell és a MOL strukturált, arányosított rendszerével. Az sem elfelejtendő azonban, hogy a SuperShop hűségprogramja nincs úgy rászorulva az autós ügyfeleire, mivel forgalmának legnagyobb százalékát a Spar – Interspar üzletekben vásárlók teszik ki.

A pontokra beváltható jutalmak esetében a ClubSmart tud a legtöbbet felsorakoztatni: katalógusában jelenleg 131 ajánlat közül válogathatunk (clubsmart.shell.hu, 2023).

## 6.3 MOL Bubi

### 6.3.1 Kezdetek

A MOL Bubi (Budapest Bicycle) közbringarendszer a nap bármely időszakában igénybevehető közlekedési alternatíva. A MOL a Fővárosi Önkormányzattal együttműködésben azzal a céllal hozta létre a Bubit, hogy gyors, hatékony és fenntartható módon könnyítse a fővárosiak ingázását. A vállalat a közösségi módokkal jól kombinálható, városi közlekedés szerves részét képező lehetőséget kívánt megalkotni. A projekt 899 millió forintba került. A költségvetés mintegy 85%-át az EU fedezte, a fennmaradó részt a városvezetés finanszírozta, az éves költségvetés pedig 250 millió forintra lett meghatározva. A MOL-lal kötött megállapodás segítette áthidalni a szűk pénzügyi keresztmetszetet, és nemcsak a költségek mintegy 50%-át biztosította, hanem abban is megállapodott, hogy a rendszerből származó (évi 70 millió forintra becsült) bevételek is az önkormányzathoz kerülnek (bbj.hu, 2014).

A szolgáltatás 2014.szeptember 8.-ától vált mindenki számára elérhetővé. Az ezt megelőző időszakban lehetőség nyílt tesztelni is a szolgáltatást, a folyamatban több, mint 2000 fő vett részt, hogy megismerje a megosztáson alapuló biciklizést, a nyilvános próbaüzem napi rekordja 3200 használat volt. A tesztelésen, illetve a szolgáltatás folyamatos jobbá tételén részt vett a BKK, a rendszert szállító és karbantartó T-Systems Magyarország, illetve a Közbringa Kft. fejlesztési és üzemeltetési szakértői (bkk.hu, 2014).

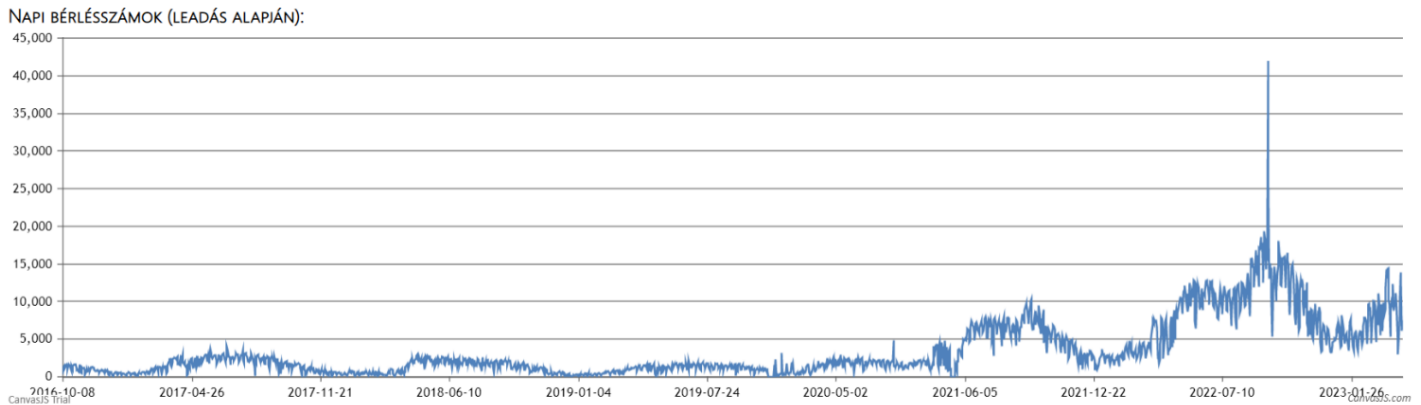
### 6.3.2 Terjeszkedése

Az évek során a szolgáltatás több alkalommal is megújult, főként mobilapplikációja frissült az aktuális felhasználói igényekhez igazodva, változtak az árazások, illetve a kerékpárok is modernizáláson estek át (molbubi.hu, 2021).

A szolgáltatásnak azonban voltak mélypontjai is, a megtérülés nehézségei mellett 2020 novemberében a BKK bejelentette, hogy év végére leáll a rendszer. Az akkor még bizonytalan időre történő leállás okának hátterében az állt, hogy a Bubi üzemeltetéséről szóló szerződés lejárt, és a Budapesti Közlekedési Központ által kiírt tender az új üzemeltető kiválasztására még nem lett rendezve (444.hu, 2020).

2020. december 23.-án a BKK és a Csepel Kerékpárgyártó és Forgalmazó Zrt. között történő, 5 éves üzemeltetésre szóló szerződése aláírásra került, így az ügyfeleknek nem kellett sokat nélkülözniük a szolgáltatást. A kontraktus tartalmazta a kerékpárok megújítását, 158 darab

gyűjtőállomás üzemeltetését és tervezését, új szoftver és kezelhetőbb mobilapplikáció fejlesztését (pestihirlap.hu, 2020).



3. ábra: Napi bérlésszámok (leadás alapján)

### 6.3.3 Napjainkban

Jelenleg a Bubi közbringarendszer egyre több felhasználónak örvend, túl van a 3 millió bérlésen (molbubi.hu, 2022), és városszerte 190 gyűjtőállomáson 2260 kerékpárral várja az ingázni vágyókat (molbubi.hu, 2023). A szolgáltatás január óta megemelkedett árakkal üzemel: a havi bérlet ára 1000, az éves bérleté 8500, a percdíjé 40 forint lett. A bérlettel rendelkezők a bérlet első 30 percében díjmentesen közlekedhetnek, majd ezt meghaladva minden eltelt perc után az aktuális percdíj lép életbe (molbubi.hu, 2023).

A leselejtezett kerékpárok a Magyar Máltai Szeretetszolgálathoz kerülnek, ezzel segítve a kisebb települések lakosainak mobilitását. A márkajelzéseket a biciklikről eltávolítják, és Máltai Szeretetszolgálat meghatározott időpontban ezen kerékpárok állapotát ellenőrzi, a szükséges javításokat, karbantartásokat elvégzi (molbubi, 2021).

### 6.3.4 Összehasonlítás a versenytársakkal

A jelenleg Budapesten elérhető két közbringarendszer árait, szolgáltatásait több szempontból állítottam szembe egymással: Először bármiféle havidíjas feliratkozás nélkül, perc-alapon hasonlítottam össze árazásukat. A táblázatból leolvasható, hogy a Bubi rövidtávú használatra hivatott, például a további, BKK által biztosított közlekedési eszközök kézenfekvő



összeköttetésére, ami sok esetben jól jöhet a lakosságnak, kedvező, 1000 forintos havidíjjal pedig mindezt a szolgáltatást fél óráig ingyen élvezhetjük (molbubi.hu, 2023). A Donkey Republic más perspektívából szólította meg a kerékpározni vágyókat, percdíjak helyett 'Just Ride' névre hallgató, fix áras csomagokat állított fel, és minél hosszabb ideig teker az ügyfél, annál többet spórol velük. Ezáltal hosszabb távokra minden esetben jobb választás a Bubinál, a saját tulajdonú kerékpár helyett erősebb alternatívát kínál, emellett turistáknak is ideálisabb döntés a Donkey Republic kerékpárjainak kibérlése. Ez utóbbi 24,48,72 órás, illetve heti bérleti lehetőséget biztosít, ellentétben a Bubival, melynek esetében nincs lehetőség hosszabb távú bérletre. Összességében úgy gondolom, a két szolgáltatás pont megfelelően egészíti ki egymást jelenleg a piacon (donkey.bike, 2023).

Alternatívák lehetnek még városi közlekedésre az elektromos rollermegosztó szolgáltatások is (Lime, Tier, Bird), azonban ezek már mind magasabb percdíjjal vehetőek igénybe, továbbá bérletindítási díjjal is számolnunk kell. Az említett megosztók applikációján szereplő árazásokból láthatjuk, hogy természetesen mindhárom szolgáltatás havi bérlettel is kíván könnyíteni a gyakrabban rollerezők pénztárcáján, a Lime 60 perces-1870 forintos, 120 perces-3745 forintos és 290 perces-8765 forintos utazási bérleteinek árazása szintén kedvezőnek mondható, használata csúcsforgalomban gyorsabb, és olcsóbb is lehet a percdíjas autóbérlésnél. Mélyebb összehasonlítást azonban nem végeztem a közbringarendszerek, illetve rollermegosztó szolgáltatások között, ugyanis mind fenntarthatóságban, mind árazásban eltérő a két szegmens, emiatt célközönsége is gyakran változhat.

A opció (alap díjcsomaggal)	Bérlő díjcsomagja	5 perc	10 perc	15 perc	20 perc	30 perc	45 perc	60 perc	90 perc	120 perc	240 perc
MOL Bubi	Alap	200 Ft	400 Ft	600 Ft	800 Ft	1 200 Ft	1 800 Ft	2 400 Ft	3 600 Ft	4 800 Ft	9 600 Ft
Donkey Republic	Alap	650 Ft	650 Ft	650 Ft	910 Ft	910 Ft	1 365 Ft	1 365 Ft	2 665 Ft	2 665 Ft	3 120 Ft
B opció (havi díjcsomaggal)		5 perc	10 perc	15 perc	20 perc	30 perc	45 perc	60 perc	90 perc	120 perc	240 perc
MOL Bubi	1000 Ft/hó (első 30 perc minden alkalommal ingyenes)	0 Ft	0 Ft	0 Ft	0 Ft	0 Ft	600 Ft	1 200 Ft	2 400 Ft	3 600 Ft	8 400 Ft
Donkey Republic	4080 Ft/hó (naponta két óra ingyenes)	0 Ft	0 Ft	0 Ft	0 Ft	0 Ft	0 Ft	0 Ft	0 Ft	0 Ft	2 665 Ft
Napi bérletek		24 órás	48 órás	72 órás	Heti						
MOL Bubi	Nincs	-	-	-	-						
Donkey Republic	4 féle	4 940 Ft	6 890 Ft	8 450 Ft	12.285 Ft						

4. ábra: Árazás összehasonlítása a két applikációs közbringarendszer esetében, saját szerkesztés a két szolgáltatás jelenlegi árazása alapján, 2023.04.18

## 6.4 MOL Limo

### 6.4.1 Kezdetek

A MOL Bubi dinamikus fejlődése és népszerűsége megalapozta a MOL Carsharing projektjét, a Limo-t (Limitless Mobility), ami 2018 februárjában debütált 300 járművel. A MOL-csoport mobilitási szolgáltatásokra való erőteljesebb fókuszja megkövetelte, hogy a külföldi példák alapján felépítsen egy autómegosztó rendszert. Egy saját tulajdonú autó átlagosan az idő több, mint 95%-ában kihasználatlan: a szolgáltatás azokat a fővárosi közlekedni vágyókat célozza meg, akik az autóbirtoklással járó költségek, illetve stressz nélkül kívánnak A-ból B-be jutni a városon belül. Az elmúlt 5 év során a szolgáltatás dinamikus fejlődését követhettük végig (Fresh, 2018).

A vállalat első három hónapjában a regisztrációs díj elengedésével, továbbá első hónapjában az akkori 66 forintos percdíj 50%-os kedvezményével, 33 forintos percdíjjal kívánta kiépíteni vevőkörét. A szolgáltatás használata a kezdetektől fogva regisztrációhoz kötött, továbbá 1 éves B kategóriás jogosítvány meglétét kötötte ki elvárásként (Fresh, 2018).

A kezdetekben a vállalat 200 db benzines Volkswagen Up! és 100 db elektromos Volkswagen e-Up! járművel ismertette meg az ügyfelekkel a közösségi autózás világát, a Limo-zóna pedig kizárólag Budapest belsőbb területein volt megtalálható. A MOL Fresh magazinja említette, hogy a szolgáltatás elindulásától számított 2-3 éven belül a főváros teljes lefedését kívánják elérni zónáikkal (Fresh, 2018), azonban e téren még napjainkban is találhatunk hiányosságokat: a konkurens Share Now mind a főváros kiesőbb részein, mind agglomerációban tágabb zónát képes felmutatni jelenleg (share-now.com, 2023).

A bérelhető járműveket természetesen belföldön zónán kívül is lehet használni, 72 órára limitált maximális bérlési idővel, ám a bérlés leállítását csak zónán belül teheti meg a szolgáltatást igénybe vevő ügyfél. Drágább percdíjú járműveire országos, az olcsóbb kategóriába tartozókra pedig Pest megyei matricát biztosít a Limo. A saját tulajdonú jármű kiváltását emellett azzal kívánják elérni, hogy a bérlés árába beletartozik a járművek karbantartása, üzemanyagköltsége, illetve a parkolási díj is (Fresh, 2018).

A 'MOL Limo For Business' szolgáltatás kialakítása lehetőséget adott arra, hogy ne csupán magánszemélyek, hanem cégek is igénybe vehessék a szolgáltatást. Olyan cégek számára jött

létre, akik cégük taxiköltségein változtatni szeretnének, illetve arculatukba beépíteni kívánják a környezettudatosságot (mollimo.hu, 2023).

#### 6.4.2 Terjeszkedése

Az elmúlt pár évben a Limo járműpalettája erőteljes bővítésen esett át: A prémium kategóriába Mercedes A-és CLA (mol.hu, 2018), elektromos BMW i3 modellek kerültek bevezetésre (mol.hu, 2020), a középkategóriában megjelentek az elektromos Hyundai Konák (mol.hu, 2020), benzines Opel Astra típusok. A fenntartható közlekedés érdekében természetesen az alacsony fenntartású, kevés károsanyag-kibocsátású és könnyen használható járművekkel bővítették a szolgáltatást, elektromos Smartokkal (mol.hu, 2019), hybrid Fiat 500-akkal (fiat.hu, 2021) illetve benzines Kia Picantokkal (mol.hu, 2019).

2021. októberétől a három autómegosztó közül a Limo elsőként vezette be flottájába a furgonokat, ezzel segítve a carsharing alapú áruszállítást, bútorszállítást, költözést (mol.hu, 2021). Ezt a szemléletet követte a GreenGO, amely 1 hónappal később, 2021. novemberben bevezette Cargo flottáját, tisztán elektromos Renault Kangoo Z.E. modellekkel, amelyek érkezése fenntarthatósági szempontból túlmutatott a Limo újításán (villanyautosok.hu, 2021).

#### 6.4.3 Napjainkban

Jelenleg a szolgáltatás palettája 450 autóból áll, bérletindítási díjai 200-tól 300 forintig, percdíjai 68-tól 111 forintig terjednek, járműtől függően. 2023 tavaszán a Limo több típust is kivezetett flottájából, köztük szerepel számos elektromos modell is, így jelenleg tisztán elektromos járművei egyedül a 2022. augusztusán érkezett Dacia Spring-ek, hybrid autói azonban felfrissültek, nagy százalékát a 2023. februárjában érkezett Toyota Yaris-ok teszik ki (mollimo.hu, 2023).

A vállalat 2023-as promóciójában havidíjas előfizetőit 20% kedvezményben, illetve ajándék Bubi bérletben részesíti (mollimo.hu, 2023).

2023.03.22-től a Limo bejelentette, hogy új árazási konstrukcióra vált, azaz beemeli a díjszabásba a kilométer-alapú árazást, ám a felhasználók körében tapasztalhatóan elégedetlenséget lehetett észlelni ezzel kapcsolatban, a szolgáltatás Facebook csoportjában sokan hangot adtak véleményüknek. Az újfajta díjazás abban az esetben lehet kedvező, amikor inkább az idő telik, nem pedig az autóval megtett kilométerek gyűlnek. Az említett eset főként sűrű belvárosi forgalomban, csúcsidőben jöhet létre, erre az esetre pedig többnyire kedvezőbb

árú és fenntarthatóbb megoldást nyújt a tömegközlekedés, így erősen megkérdőjelezhető, hogy egy ilyen helyzetben van-e létjogosultsága percdíjas autót bérelni (hvg.hu, 2023).

A Limo a reptéri transzfer árain is módosított. Eltörölte 2490 forintos zónadíját a reptérről fővárosba érkezőknek, a városból reptérre érkezők pedig ezentúl 2490 forint helyett 1990 forintot fizetnek kiegészítésként. Mindezek mellett flotta járműveinek gyakori felelőtlen használata megkövetelte azt is, hogy 350 ezer forintra növeljék a kötbért ittas, tudatmódosító szer vagy gyógyszer hatása alatt történő vezetés esetén (hvg.hu, 2023).

Az ingyenes kilométereket magába foglaló napidíj 100-ról 50 km-re csökkent, ezt túllépve az alkalmi felhasználóknak kilométerenként 99 forintot, a havi díjas felhasználóknak 78 forintot kell fizetnie (mollimo.hu, 2023).

#### 6.4.4 Összehasonlítás a versenytársakkal

A három carsharing szolgáltatás honlapján szereplő jelenlegi árakat a legolcsóbb autókat alapul véve összehasonlítottam, hogy választ kapjak arra, hogy mikor melyik szolgáltatót a legészszerűbb használni.

A MOL Limo új árazása rövidebb bérleseknel csak akkor érheti meg, ha az autóval kevés kilométert haladunk, azonban a hosszabb távú csomagok mind kedvezőnek bizonyulnak. Havi díjcsomagja kedvező árú, rendszeres használat mellett gyorsan megtérül, emellett az idén futó promócióban ajándék Bubi bérletre is jogosult az ügyfél (mollimo.hu, 2023).

A GreenGO rövid, városi ingázásokra a legmegfelelőbb, hosszabb távú bérleseknel a hatótáv nehezebb meg utunkat, azonban a kedvezményes példányok esetében nagyon olcsó napidíjakat is megcsíphet a bérlő (greengo.com, 2023).

A Share Now árazása nem emelkedik ki konkurensei közül egyik esetben sem, azonban prémium járműflottájával mind rövid, mind hosszabb távra a legmagasabb ügyfélélményt ígéri (share-now.com, 2023).

A opció (alap díjsomaggal)	Bérlő díjsomagja	Jármű kategóriája	Bérlésindítási díj	Percdíj
MOL Limo	Alap	Legolcsóbb (Dacia Spring)	200 Ft	24 Ft
SHARE NOW	Alap	Legolcsóbb (Fiat 500)	200 Ft	99 Ft
GreenGO	Alap	Legolcsóbb (18kWh-s modell)	250 Ft	96 Ft
	60 perc bérlés ára 35 megtett km esetén	2 órás díj 35 megtett km esetén	Napidíj 50 megtett km alatt	Napidíj 100 km esetén
MOL Limo	7 975 Ft	5 953 Ft	9 938 Ft	14 888 Ft
SHARE NOW	6 140 Ft	7 190 Ft	17 089 Ft	17 089 Ft
GreenGO	6 010 Ft	11 770 Ft	16 680 Ft	16 680 Ft
B opció (haví díjsomaggal)	Bérlő díjsomagja	Jármű kategóriája	Bérlésindítási díj	Percdíj
MOL Limo	1490 Ft/hó	Legolcsóbb (Dacia Spring)	200 Ft	19 Ft
SHARE NOW	1690 Ft/hó	Legolcsóbb (Fiat 500)	200 Ft	75 Ft
GreenGO	1490 Ft/hó (25 év alatt ingyenes)	Egy árkatégória (18 kWh-s modell)	150 Ft	72 Ft
	60 perc bérlés ára 35 megtett km esetén	2 órás díj 35 megtett km esetén	Napidíj 50 megtett km alatt	Napidíj 100 km esetén
MOL Limo	6 415 Ft	4 755 Ft	7 940 Ft	11 840 Ft
SHARE NOW	4 700 Ft	7 190 Ft	17 089 Ft	17 089 Ft
GreenGO	4 335 Ft	8 790 Ft	13 680 Ft	13 680 Ft

5. ábra: Árazás összehasonlítása a legolcsóbb bérelhető modellek esetében, saját szerkesztés a három budapesti autómegosztó szolgáltatás jelenlegi árazása alapján,  
2023.04.16

Mindent összevetve a Limo könnyen kezelhető, letisztult applikációjával és modern, városi használatra tervezett autóival számos helyzetre tökéletes megoldást nyújt mindennapi ingázáshoz, rövidebb kirándulásokhoz, azonban úgy gondolom, hogy jelenleg a két konkurens cég élesebb arculatot képvisel: A Share Now exkluzívabb, magasabban felszerelt autóival ár-érték arányban több főnek, hosszabb utakra kényelmesebb és kedvezőbb megoldás lehet, városi használatra pedig a GreenGO 100%-os villanyautó flottájával érezhetjük a legracionálisabbnak, illetve legzöldebbnek magunkat.

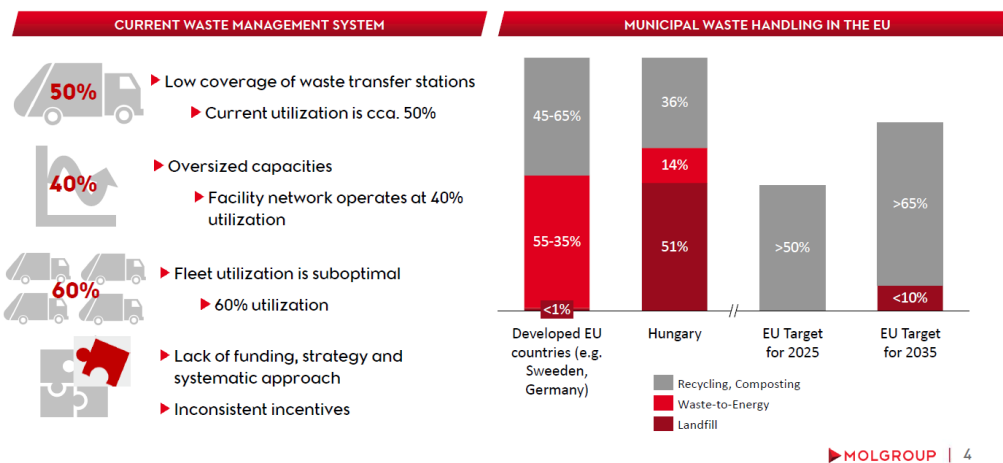
## 6.5 MOHU MOL Hulladékgazdálkodási Zrt.

A kutatási módszer kiválasztásakor a MOHU esetében egyértelmű volt számomra, hogy primer kutatásra van szükség. Mivel záródolgozatom megírásakor még nem voltak lakossági vagy partnercéges tapasztalatok az újonnan induló vállalattal és rendszerrel kapcsolatban, így Veres Jenőnek (Senior Domain szakértő) tettem fel néhány kérdést a cég indulásával, folyamataival, várható terveivel kapcsolatban.

A MOHU megalapításának oka, hogy a MOL Nyrt. elnyerte a 4-5 millió tonna hulladék kezelésére vonatkozó, 35 évre szóló települési hulladékgazdálkodási koncessziót, ennek megvalósítója lesz a vállalat. A pályázatban előírás volt, hogy egy 100%-os tulajdonú részvénytársaságot kell létrehozni, a feladat pedig a koncessziós szerződésben foglalt vállalások megvalósítása. (beruházások, szolgáltatások nyújtása)

A pályázatot az állam azért írta ki, mert a jelenlegi piac egy nagyon széttöredezett működéssel rendelkezik: jelenleg Magyarország 28 közszolgáltatói 1-1 területet fednek le, működésük pedig nincsen optimalizálva, így az egész iparág erősen veszteséges: Maga az iparág 170 milliárd forintos, évente pedig csaknem 50-70 milliárd forint veszteséggel zárul, amit az állam pótol ki. Ennek oka főleg a szuboptimális működésből adódik, például a lerakóállomások átgondolatlan területi elosztásából. Ebből kifolyólag először is beszélhetünk egy veszteséges piacról, másrészt pedig az Európai Unió számos előírást foglalt össze a körforgásos gazdaságra való áttéréssel kapcsolatban, és az állam megvizsgálva a jelenlegi helyzetet, úgy ítélte meg, hogy az aktuális szereplőkkel, jelenlegi üzleti modellel ezek az EU-s elvárások nem teljesíthetők.

### EFFICIENCY GAINS AND MINIMIZING LANDFILL PROVIDE SIGNIFICANT IMPROVEMENT POTENTIAL



1. ábra: Jelenlegi hulladékkezelési rendszer, települési hulladékkezelés az EU-ban

Az ok, amiért a MOL Nyrt. úgy döntött, hogy megpályázza a lehetőséget, az a 2030+-os stratégiája, amelyben erőteljesen szerepel a fenntarthatóság. Mivel a MOL alaptevékenysége a szénhidrogén kitermelés-feldolgozás-kereskedelem, ezért a vállalatnak lépnie kell a környezetvédelem felé. El kell kezdenie készülni arra, hogy mi lesz abban az esetben, ha a jelenleg üzleti alapját képező tevékenység vissza fog esni, például az elektromos autók terjedésével. Itt kapcsolódnak be mind a MOL Limo és Bubi szolgáltatások, mind a kereskedelembe való beszállás a Fresh Corner személyében, illetve legfrissebb lépésként a hulladékgazdálkodásba való belépés.

A másik erőteljes indok, hogy a MOL-nak vannak feldolgozóüzemei, melyek például bitumen, vagy kenőanyagok előállításával foglalkoznak. A hulladékgazdálkodáson keresztül lehetőség van arra, hogy ezekbe a feldolgozóüzemekbe az alábbi alapanyagokat viszonylag tiszta formában képes legyen összegyűjteni. A MOHU nagy mennyiségű olyan hulladékáramot fog gyűjteni, amit MOL-on belül fel lehet használni, így segítve az anyacéget.

A DRS, azaz kötelező visszaváltási rendszer projektje az évi négy milliárd forgalomba hozott műanyagpalack jelentős részének visszaváltása – nem véletlen, hogy a MOL-nak PET feldolgozó üzem van, így kiváló az alapanyag a hatékony működéséhez. A MOL stratégiájáról általánosságban is elmondható, hogy az értékláncba egyre jobban ki kívánja tolni a határokat, hogy ne álljon meg a folyamat ott, hogy a PET palackokat begyűjti és eladja, hanem továbbhalad, feldolgozza, majd eladja abban a formában, és így a haszonnak az aránya is jóval nagyobbá válik. A PET feldolgozó üzemek végtermékei például a PET granulátumok, melyek megolvastása és textilszállakká történő préselése után cipőgyártáshoz, ruházati termékekhez bélésanyagokhoz lehet használni. Mindezek mellett számok igazolják, hogy napjainkban a begyűjtött hulladék 63%-a lerakóba kerül, mely a legszennyezőbb, ami a szeméttel történhet. Az Európai Unió úgy határozta meg, hogy 2035-re ez a szám 15%-ra csökkenjen, továbbá az újrahasznosítás aránya ma 37%, 2035-re ennek 65%-ra kellene növekednie.

A MOHU fogja elvégezni a lakossági közületi és intézményi hulladékbegyűjtést. Szolgáltatásként fogja nyújtani a kiterjesztett gyártói felelősség (EPR) teljes lebonyolítását, jelenleg 3 hulladékáram (PET palack, fém, üveg) visszaváltó rendszerét fogja működtetni.

A vállalat különböző típusú üzleti partnerekkel fog rendelkezni: Az alvállalkozó, aki a cégnek dolgozik, begyűjti a hulladékot mind a lakosságtól, mind az intézményektől. Emellett leszerződnek majd hulladéktermelő partnerek is, többek között a Tesco, Aldi hipermarketek.

Továbbá segítik a MOHU működését regionális szolgáltatók, koordinátorok, akik országosan biztosítják a hulladék begyűjtésének operatív feladatainak elvégzését. A partnerek közé sorolhatók a kereskedelmi egységek is, végül pedig partner az EPR hatálya alá eső First Marketer is, aki mind gyártó, mind forgalomba hozó, pl. Coca Cola, mivel olyan terméket hoz létre, melynek csomagolóanyaga beletartozik az EPR hatáskörébe.

Vannak olyan partnerek, akinek nincs szerződéses kötelezettsége, csak be kell jelentkezniük. A szerződéses kötelezettséggel rendelkezőknek pedig be kell lépni a MOHU informatikai rendszerébe, regisztrálni és egy szerződéskötési folyamaton végighaladni. Az adott hipermarket regisztrálhatja magát, telephelyeit, ezt követően egy adott módszerrel megrendeli a hulladékelszállítási szolgáltatást. Továbbá ő törvényileg kötelezett arra is, hogy visszaváltó automatáknak helyet biztosítson, ezek heteken belül be is fognak kerülni az üzletbe. Jelenleg a szerződéses folyamat zajlik az automatagyártókkal, a megállapodás után elkezdődik az automaták gyártása és a szerződés része, hogy a gyártó a kihelyezésről, üzembehelyezésről is gondoskodik.

A magyarországi hulladékgazdálkodás abba az irányba mutat, hogy minél több legyen a szelektíven gyűjtendő terület, hogy a nap végén a vegyes hulladék minimalizálódjon. A vállalat szeretné, hogy különböző hulladék anyagáramokra hulladékbegyűjtő szigetek kerüljenek felállításra. Tervben van továbbá, hogy könnyebben külön gyűjthessük azon hulladékokat, amik komposztálhatóak (pl. háztartási hulladék.). A MOHU ezt azzal tervezi segíteni, hogy indít egy kampányt, amelynek keretében díjmentesen juthatunk hozzá komposztáló eszközökhöz. A használt olaj begyűjtését szeretnék, hogy kiterjedjen a töltőállomásokon túlra, például a hulladékbegyűjtő szigetekre. Tervek között szerepel még, hogy házhoz menően is lehessen gyűjteni, mivel a háztartásban keletkezett fáradt olajat nem kényelmes a legközelebbi benzinkútig eljuttatni. A lomtalanítás esetében kitűzött cél, hogy teljesen egyedi módon is meg lehessen valósítani, konténerek akadálymentes megrendelésével, az év bármely időszakában, ezzel biztosítva a háztartási hulladék megfelelő elvitelét, újrahasznosítását. A használsruha-begyűjtő konténerek visszatérését szintén ígéri a vállalat. A MOHU meg kívánja könnyíteni a lakosság mindennapjait azzal is, hogy ne a hulladéktárolók úrtartalma után fizessenek. A cél elérni, hogy ne fixen, hanem az általunk megtermelt hulladék után fizethessünk, azaz felmerülhet a mennyiség alapú számlázás is.

A vállalat kezdőtökéjét a MOL adja, a későbbiekben pedig bevétel várható a lakosság és üzleti hulladéktermelőktől. Másodlagos haszonanyag fog létrejönni a PET palackok bálázása,



kiválogatása utáni értékesítésből. Jelentős bevétel várható még az EPR-től, azaz a kiterjesztett gyártói felelősségrendszerrel érkezik majd, melyet a MOHU működtet, és ennek fenntartását fizetni fogják. A MOL szempontjából kettős a cél: a MOHU nyereségessége, illetve MOL csoport szinten a kereszttévékenységekkel hozzájárulni a MOL csoport még nagyobb nyereségéhez.

A vállalat megtérülésével kapcsolatban viszonylag nagy a kifutás: a koncesszió 35 éves.

Bő egy év múlva, 2024 nyarára a MOHU lesz országosan a szilárd települési hulladék begyűjtésének felelőse, ekkorra működni fog a visszaváltó rendszer három- illetve az EPR rendszer szintén több hulladékáramra. A cél a kiterjesztett gyártói felelősségrendszer minél több hulladékáramra való bővítése, többek között fára, fatermékekre, textilre, fémre. Mint ahogy fentebb is említésre került, fontos, hogy a lakossági számlázás rendszere leegyszerűsödjön. Jelenleg a lakossági hulladékszámítás működésének része, hogy az önkormányzatok ezen keresztül nyújtanak támogatást. A kitűzött változtatás, hogy ne egy közüzemi díjon keresztül, hanem egyszerűsített, átlátható számlázás legyen a jövőben.

### Interjúkérdések:

1. Hogyan, és milyen indíttatásból jött létre a MOHU?
2. Milyen szolgáltatásokat fog nyújtani a cég?
3. Hogyan és milyen feltételekkel lehet partneri viszonyt kötni a vállalattal?
4. Hogyan járul hozzá a MOHU a fenntarthatósághoz?
5. Mivel könnyíti meg a vállalat a lakosok mindennapjait, milyen kényelmi funkciókra számíthatunk?
6. Mi a vállalat üzleti modellje?
7. Honnan várhatóak bevételek?
8. Mennyi idő a várható megtérülése a beruházásnak?
9. Milyennek képzelik el a vállalatot 2024 nyarára? (tervek, terjeszkedés, munkavállalók száma)
10. Vannak további fejlesztési célok a vállalat jövőjével kapcsolatban?

## 7 Összegzés

Záródolgozatom írása során mélyebb ismereteket szerezhettem a vállalat elindulásával, majd terjeszkedésével kapcsolatban. Kutatómunkám során felfedeztem, hogy évtizedek megfelelő döntéseinek sorozata eredményezte a MOL jelenlegi költségvetését, sikereit és stabil pozícióját.

Szekunder kutatásom első részében részletesen informálódhattam a cég stratégiai lépéseiről, melyekkel célja, hogy több lábon állva biztosítsa magának, illetve növelje bevételeit környezetünk és a fogyasztási szokásaink változása ellenére. Adatgyűjtésem folyamatai alatt felfedezhettem azt is, hogy alvállalatainak egységesen kidolgozott, minőségi felülete és egymással való kapcsolata hozzájárul a fogyasztói hűség kialakításához. Marketingkommunikációjával ügyel arra, hogy ügyfelei felé közvetítse, hogy fontosak számukra, továbbá azt az érzést keltik, hogy jó helyen járunk, megfelelő döntést hoztunk, amikor a MOL-csoport mellett döntöttünk. Egy kevésbé ismert és szűkebb szolgáltatásokkal rendelkező töltőállomásnak nehéz dolga van a nagyobb vállalatokkal szemben, ezek célközönségei így az árorientált fogyasztók. A hűségprogramok összehasonlításával, a MOL Move pontgyűjtő rendszer részletes megismerésével megtudhattam, hogy az igény ezen szolgáltatásokra magas, viszont annál lassabban kifizetődő. A hasonlóság a konkurensek között nagy, megvannak a jól bevált módszerek az ügyfelek bevonására, szezonális akciókkal, bónuszokkal gyakran érezhetjük nyertesnek magunkat. A vállalat a sharing economy elveit követő kerékpár-és autómegosztó szolgáltatásait összehasonlítottam, azonban hiányosságokat mindkettő vállalat esetében találtam: A Bubi remek kiegészítése a tömegközlekedésnek, hosszabb távra azonban jóval elmarad versenytársaitól. A MOL Limo fenntartható alternatívája a közösségi autózásnak, árazása sok esetben a legkedvezőbb, két versenytársa azonban karakteresebb arculatával, frappáns marketingkommunikációjával véleményem szerint könnyebben megtalálja célközönségét.

A MOHU MOL Hulladékgazdálkodási Zrt. egy igen nemes, és mindannyiunk életét meghatározó terület megreformálására készül. Feladata nem kisebb, mint az egész országot felzárkóztatni az EU-s előírások teljesítéséhez. A tervezett júliusi elindulás után figyelemmel kísérhetjük, hogyan kívánja a vállalat tudatosítani és népszerűsíteni a lakosságban a fenntartható hulladékgyűjtést. A tervek meggyőzőek, a megvalósítás sikeressége minden téren meghatározó lesz a MOL-csoport jövőjében.

## 8 Irodalomjegyzék

444.hu, 2020. *Télre leáll a Bubi közbringarendszer, egyelőre nincs meg az új üzemeltető* [online] Elérhető: <https://444.hu/2020/11/05/telre-leall-a-bubi-kozbringarendszer-nincs-meg-meg-az-uj-uzemelteto> [Hozzáférés dátuma: 2023.04.15.]

adozona.hu, 2023. *Új fogalmat kell megtanulnunk! Jön az EPR, azaz a kiterjesztett gyártói felelősség* [online] Elérhető: [https://adozona.hu/jovedeki\\_ado\\_vam\\_deviza\\_termekdij/epr\\_extended\\_producers\\_responsibility\\_kiter\\_J9K70I](https://adozona.hu/jovedeki_ado_vam_deviza_termekdij/epr_extended_producers_responsibility_kiter_J9K70I) [Hozzáférés dátuma: 2023.04.22.]

bbj.hu, 2014. *Budapest bike-sharing system: Hype on two wheels? – BBJ* [online] Elérhető: <https://bbj.hu/budapest/events/city/budapest-bike-sharing-system-hype-on-two-wheels-> [Hozzáférés dátuma: 2023.04.15.]

bkk.hu, 2014. *Elindult a MOL Bubi!* [online] Elérhető: <https://bkk.hu/hirek/2014/09/elindult-a-mol-bubi.1989/> [Hozzáférés dátuma: 2023.04.15.]

clubsmart.shell.hu, 2023. *Ajándékozza meg magát!* [online] Elérhető: <https://www.clubsmart.shell.hu/catalog> [Hozzáférés dátuma: 2023.04.22.]

digitalhungary.hu, 2022. *Marco Rossi a MOL Fresh Corner új arca* [online] Elérhető: <https://www.digitalhungary.hu/marketing/Marco-Rossi-a-MOL-Fresh-Corner-uj-arca/17797/> [Hozzáférés dátuma: 2023.03.31.]

donkey.bike, 2023. *Pricing* [online] Elérhető: <https://www.donkey.bike/pricing/> [Hozzáférés dátuma: 2023.04.15.]

drivemagazine.hu, 2021. *Olimpikonok meg az új, nagyobb belvárosi Fresh Corner cafét* [online] Elérhető: <https://drivemagazine.hu/gasztro/uj-belvarosi-fresh-corner-cafe> [Hozzáférés dátuma: 2023.03.31.]

fiat.hu, 2021. *Olasz ikonikus modellel, Fiat 500 Hybriddel bővül a MOL Limo flottája* [online] Elérhető: [https://www.fiat.hu/vilag/hirek/Fiat\\_500\\_Hybridde](https://www.fiat.hu/vilag/hirek/Fiat_500_Hybridde) [Hozzáférés dátuma: 2023.04.16.]

Fresh magazin, 2018. *Megérkezett! – Próbáld ki a MOL Limo-t!* [online] Elérhető: [https://mol.hu/images/mol\\_hu/pdf/a\\_mol\\_rol/mediaszoba/fresh\\_magazin/fresh\\_1802\\_hu.pdf](https://mol.hu/images/mol_hu/pdf/a_mol_rol/mediaszoba/fresh_magazin/fresh_1802_hu.pdf)

[Hozzáférés dátuma: 2023.04.16.]

greengo.com, 2023. *Árak és díjak* [online] Elérhető: <https://greengo.com/hu/arak> [Hozzáférés

dátuma: 2023.04.16.]

hvg.hu, 2005. *Magyar márkák története: Mol.* [online] Elérhető:

<https://hvg.hu/magyarmarka/20050329mol> [Hozzáférés dátuma: 2023.03.11.].

hvg.hu, 2023. *Új díjszabása lett a Mol közösségi autójának* [online] Elérhető:

[https://hvg.hu/gazdasag/20230330\\_Uj\\_dijszabasa lett a MOL kozossegi autojanak](https://hvg.hu/gazdasag/20230330_Uj_dijszabasa lett a MOL kozossegi autojanak)

[Hozzáférés dátuma: 2023.04.16.]

index.hu, 2011. *Betalált a MOL a kurd olajmezőn* [online] Elérhető:

[https://index.hu/gazdasag/magyar/2011/02/14/betalalt\\_a\\_mol\\_a\\_kurd\\_olajmezon/](https://index.hu/gazdasag/magyar/2011/02/14/betalalt_a_mol_a_kurd_olajmezon/) [Hozzáférés

dátuma: 2023.04.22.]

Molnár, I, 2015. *Sharing economy- Közösségi gazdaság* [online] Elérhető:

<http://konyvtartudomany.elte.hu/KONYVTAR/dolgozatok/2015a2/sharingeconomy.html>

[Hozzáférés dátuma: 2023.04.22.]

mol.hu, 2022. *MOL MOVE: applikáció-központú digitális hűségprogramot fejlesztett a MOL*

[online] Elérhető: [https://mol.hu/hu/molrol/mediaszoba/7773-mol-move-applikacio-kozpontu-](https://mol.hu/hu/molrol/mediaszoba/7773-mol-move-applikacio-kozpontu-digitalis-husegprogramot-fejlesztett-a-mol)

[digitalis-husegprogramot-fejlesztett-a-mol](https://mol.hu/hu/molrol/mediaszoba/7773-mol-move-applikacio-kozpontu-digitalis-husegprogramot-fejlesztett-a-mol) [Hozzáférés dátuma: 2023.04.18.]

molgroup.info, 2023. *Fresh Corner gasztró koncepció* [online] Elérhető:

(<https://molgroup.info/hu/termekek-es-szolgalattasok/autosok/freshcorner-gasztró-koncepcio>)

[Hozzáférés dátuma: 2023.03.31.]

molmove.hu, 2023. *Gyakran Ismételt Kérdések* [online] Elérhető:

<https://www.molmove.hu/s/faq?language=hu> [Hozzáférés dátuma: 2023.04.18.]

mol.hu, 2022. *Dolgozz velünk* [online] Elérhető: <https://mol.hu/hu/karrier/dolgozz-velunk>

[Hozzáférés dátuma: 2023.03.12.]

mol.hu, 2022. *Juttatások a MOL-ban* [online] Elérhető: [https://mol.hu/hu/karrier/a-mol-mint-](https://mol.hu/hu/karrier/a-mol-mint-munkahely/juttatasok-a-mol-ban)

[munkahely/juttatasok-a-mol-ban](https://mol.hu/hu/karrier/a-mol-mint-munkahely/juttatasok-a-mol-ban) [Hozzáférés dátuma: 2023.03.12.]

mol.hu, 2018. *Mercedes-Benz modellel bővül a MOL Limo flottája* [online] Elérhető: <https://mol.hu/hu/molrol/mediaszoba/6761-mercedes-benz-modellel-bovul-a-mol-limo-flottaja> [Hozzáférés dátuma: 2023.04.16.]

mol.hu, 2020. *BMW i3 modellekkel és napibérléssel készül a nyárra a MOL Limo* [online] Elérhető: <https://mol.hu/hu/molrol/mediaszoba/7431-bmw-i3-modellekkel-es-napiberlessel-keszul-a-nyarra-a-mol-limo> [Hozzáférés dátuma: 2023.04.16.]

mol.hu, 2020. *Újabb elektromos autókkal bővül a MOL Limo flottája* [online] Elérhető: <https://mol.hu/hu/molrol/mediaszoba/7481-ujabb-elektromos-autokkal-bovul-a-mol-limo-flottaja> [Hozzáférés dátuma: 2023.04.16.]

mol.hu, 2019. *Elektromos autókkal bővül a MOL Limo flottája* [online] Elérhető: <https://mol.hu/hu/molrol/mediaszoba/7071-elektromos-autokkal-bovul-a-mol-limo-flottaja> [Hozzáférés dátuma: 2023.04.16.]

mol.hu, 2019. *Új városi autókkal erősít a MOL Limo* [online] Elérhető: <https://mol.hu/hu/molrol/mediaszoba/7187-uj-varosi-autokkal-erosit-a-mol-limo> [Hozzáférés dátuma: 2023.04.16.]

mol.hu, 2021. *Kishaszonjárművekkel bővítette flottáját a MOL Limo* [online] Elérhető: <https://mol.hu/hu/molrol/mediaszoba/7740-kishaszonjarmuvekkel-bovitette-palettajat-a-mol-limo> [Hozzáférés dátuma: 2023.04.16.]

molbubi.hu, 2021. *Mindenkinek megéri az új MOL Bubi* [online] Elérhető: <https://molbubi.hu/hu/hirek/mindenkinek-megeri-az-uj-mol-bubi/> [Hozzáférés dátuma: 2023.04.15.]

molbubi.hu, 2022. *MOL Bubi – Túl a 3 millió utazáson* [online] Elérhető: <https://molbubi.hu/hu/hirek/mol-bubi-tul-a-3-millio-utazason/> [Hozzáférés dátuma: 2023.04.15.]

molbubi.hu, 2023. *Milyen szolgáltatást nyújtunk?* [online] Elérhető: <https://molbubi.hu/hu/rolunk/> [Hozzáférés dátuma: 2023.04.15.]

molbubi.hu, 2023. *Díjszabás* [online] Elérhető: <https://molbubi.hu/hu/dijszabas/> [Hozzáférés dátuma: 2023.04.15.]

molbubi.hu, 2021. *MOL Bubikkal segíti a nehéz helyzetben élőket a BKK* [online] Elérhető: <https://molbubi.hu/hu/hirek/mol-bubikkal-segiti-a-nehez-helyzetben-eloket-a-bkk/>

[Hozzáférés dátuma: 2023.04.15.]

molgroup.info, 2019. *Történetünk* [online] Elérhető: <https://molgroup.info/hu/a-mol-csoportrol/tortenetunk> [Hozzáférés dátuma: 2023.03.12.]

molgroup.info, 2021, *Shape tomorrow* [online] Elérhető: <https://molgroup.info/hu/strategia-2030> [Hozzáférés dátuma: 2023.03.12.]

molgroup.info, 2023. *Egészség-és munkavédelem* [online] Elérhető: <https://molgroup.info/hu/fenntarthatosag/egeszseg-es-munkavedelem> [Hozzáférés dátuma: 2023.03.12.]

molgroup.info, 2023. *Innovatív üzletágak és szolgáltatások* [online] Elérhető: <https://molgroup.info/hu/uzleteink/innovativ-uzletagak-es-szolgalattasok-1> [Hozzáférés dátuma: 2023.03.19.]

molgroup.info, 2023. *Kiskereskedelem* [online] Elérhető: <https://molgroup.info/hu/uzleteink/innovativ-uzletagak-es-szolgalattasok/kiskereskedelem> [Hozzáférés dátuma: 2023.03.19.]

molgroup.info, 2023. *Mobilitási megoldások* [online] Elérhető: <https://molgroup.info/hu/uzleteink/innovativ-uzletagak-es-szolgalattasok/mobilitasi-megoldasok> [Hozzáférés dátuma: 2023.03.19.]

molgroup.info, 2023. *Digital Factory* [online] Elérhető: <https://molgroup.info/hu/uzleteink/innovativ-uzletagak-es-szolgalattasok/digital-factory> [Hozzáférés dátuma: 2023.03.19.]

molgroup.info, 2023. *Olajipari Vegyszerek és Technológiák* [online] Elérhető: <https://molgroup.info/hu/uzleteink/innovativ-uzletagak-es-szolgalattasok/olajipari-vegyszerek-es-technologiak> [Hozzáférés dátuma: 2023.03.19.]

molgroup.info, 2023. *Olajipari szolgáltatások* [online] Elérhető: <https://molgroup.info/hu/uzleteink/innovativ-uzletagak-es-szolgalattasok/olajipari-szolgalattasok> [Hozzáférés dátuma: 2023.03.19.]

mollimo.hu, 2023. *Áraink* [online] Elérhető: <https://www.mollimo.hu/hu/araink> [Hozzáférés dátuma: 2023.04.16.]

mollimo.hu, 2023. *Flotta* [online] Elérhető: <https://www.mollimo.hu/hu/flotta> [Hozzáférés dátuma: 2023.04.16.]

mollimo.hu, 2023. *MOL Limo for business* [online] Elérhető: <https://www.mollimo.hu/hu/limo-for-business> [Hozzáférés dátuma: 2023.04.16.]

mollimo.hu, 2023. *MOL Limo x MOL Bubi bérlet promóciós szabályzat* [online] Elérhető: <https://www.mollimo.hu/hu/mol-bubi-berlet-promocios-szabalyzat> [Hozzáférés dátuma: 2023.04.16.]

molmove.hu, 2023. *MOL Move kisokos* [online] Elérhető: <https://www.molmove.hu/s/discover-mol-move?language=hu> [Hozzáférés dátuma: 2023.04.22.]

Katona J, 2006. *Az Oslo kézikönyv harmadik kiadásának kiértékelése* [online] Elérhető: <https://nkfih.gov.hu/hivatalrol/jogelod-szervezetek/oslo-kezikonyv-harmadik> [Hozzáférés dátuma: 2023.04.22.]

omv.hu, 2023. *VIVA Gasztronómia* [online] Elérhető: <https://www.omv.hu/hu-hu/toltoallomasaink/viva/viva-gasztronomia> [Hozzáférés dátuma: 2023.04.22.]

omv.hu, 2023. *VIVA sajátmárkás termékek* [online] Elérhető: <https://www.omv.hu/hu-hu/toltoallomasaink/viva/viva-egeszseges-frissitok> [Hozzáférés dátuma: 2023.04.22.]

pestihirlap.hu, 2020. *Tavasza kész az új Bubi, aláírták a szerződést* [online] Elérhető: <https://pestihirlap.hu/2020/12/23/tavasza-kesz-az-uj-bubi-alairtak-a-szerzodest/> [Hozzáférés dátuma: 2023.04.15.]

Keresztes, G, 2013. *Gazdaság & Társadalom* [online] Elérhető: [http://real.mtak.hu/36646/1/GT\\_2013\\_4\\_05\\_Keresztes.pdf](http://real.mtak.hu/36646/1/GT_2013_4_05_Keresztes.pdf) [Hozzáférés dátuma: 2023.04.22.]

sharenow.com, 2023. *Share NOW Árak* [online] Elérhető: <https://www.share-now.com/hu/hu/pricing/> [Hozzáférés dátuma: 2023.04.16.]

shell.hu, 2023. *ClubSmart tagjaink kivételes előnyöket élvezhetnek* [online] Elérhető: <https://www.clubsmart.shell.hu> [Hozzáférés dátuma: 2023.04.22.]

shell.hu, 2023. *A Shopban* [online] Elérhető: <https://www.shell.hu/autosok/a-shopban.html>  
[Hozzáférés dátuma: 2023.04.22.]

supershop.hu, 2023. *OMV* [online] Elérhető: <https://www.supershop.hu/partnereink/omv>  
[Hozzáférés dátuma: 2023.04.22.]

supershop.hu, 2023. *Spar, Interspar* [online] Elérhető:  
<https://www.supershop.hu/partnereink/spar> [Hozzáférés dátuma: 2023.04.22.]

vg.hu, 2022. *Még mindig akár több millió magyart mozgatnak meg a pontgyűjtő-programok*  
[online] Elérhető: <https://www.vg.hu/cegvilag/2022/01/meg-mindig-akar-tobb-millio-magyart-mozgatnak-meg-a-pontgyujto-programok> [Hozzáférés dátuma: 2023.04.18.]

villanyautosok.hu, 2021. *Új elektromos autóval bővült a GreenGO flottája* [online] Elérhető:  
<https://villanyautosok.hu/2021/11/11/uj-elektromos-autoval-bovult-a-greengo-flottaja/>  
[Hozzáférés dátuma: 2023.04.16.]

warbletoncouncil.org, 2021. *Az EBITDA jelentése* [online] Elérhető:  
<https://hu.warbletoncouncil.org/ebitda-3918> [Hozzáférés dátuma: 2023.04.22.]



