

OTDK-dolgozat

2025

DEBRECENI EGYETEM
GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

A SZERENCSI BONBON KFT. STRATÉGIAI ELEMZÉSE
THE STRATEGIC ANALYSIS OF SZERENCSI BONBON KFT.

Ökrös Nóra

Konzulens: Dr. Nábrádi András

Társkonzulens: Dr. Madai Hajnalka

Kézirat lezárásának dátuma: 2024.04.22.

Tartalomjegyzék

Bevezetés	1
1. A vállalkozás bemutatása	3
2. A téma feldolgozásának módszere	6
3. Külső környezet elemzése	9
3.1. PEST elemzés	9
3.1.1. Politikai tényezők	9
Belpolitika – iparági beruházások	9
Édesipari szabványok, előírások	10
Jogi tényezők	10
GHP – Good Hygiene Practice – jó higiéniai gyakorlat	11
HACCP – Hazard Analysis of Critical Control Points - élelmiszerbiztonság	11
Magyar Élelmiszerkönyv Codex Alimentarius Hungaricus 2-109 számú irányelv	12
2020. évi élelmiszer törvény módosítás	12
2023. évi változások a csomagolással kapcsolatosan - környezetvédelem	12
Fogyasztóvédelmi politika az Európai Unióban	13
Népegészségügyi termékadó	13
3.1.2. Gazdasági tényezők	13
Infláció és fogyasztói árak alakulása	13
Forint gyengülése a főbb devizákkal szemben	15
Vállalatokra kivetett adók	15
Beruházás támogatási programok	15
Energiaár növekedése	16
Belföldi munkaerő	16
Kakaó ültetvények termelékenységése	17
3.1.3. Társadalmi környezet	18
Fogyasztói trendek változása	18
Nemzeti öntudat	18
Az édesség, mint időszakos termék	19
Éves csokoládéfogyasztás	19
Öregedő magyar társadalom	19
Háztartások ételmezésre irányuló kiadásai	19
Korábbi kutatások az édességiparban	20
3.1.4. Technológiai környezet	21
A kézműves termékek definíció szerinti besorolása	21
Kézműves édességgyártás folyamata	21
Kutatás és fejlesztés támogatása 2030-ig	23
Energetikai fejlesztések	23
Környezettudatos csomagolóanyag	24
Mesterséges csokoládé	24
Online vásárlás népszerűsége	24
3.2. Porter-féle öt erő modell	25
3.2.1. A versenytársak és a velük folytatott verseny intenzitása: magas	25
3.2.2. A piacra érkező új belépők fenyegetése: alacsony	26
3.2.3. A helyettesítő termékek alkupozíciója: magas	26
3.2.4. Vevők alkupozíciója: magas	26
3.2.5. Szállítók alkupereje: magas	26
3.3. Külső Faktor Értékelő Mátrix	27
4. Belső környezet elemzése	31

4.1. Kulcsfontosságú belső tényezők elemzése	31
4.1.1. Menedzsment	32
Tervezés	32
Szervezés	33
Motiválás	36
Szervezetfejlesztés	36
Ellenőrzés	37
4.1.2. Marketing	37
Product – Termék	38
Price – Árazás és árpolitika	40
Place – Értékesítés	41
Promotion – Hirdetés és reklámpolitika	42
4.1.3. Pénzügy-elszámolás	43
Fizetőképesség, likviditás mutatói	43
Eladósodottság mutatói	44
Aktivitás mutatók	44
Jövedelmezőségi mutatók	45
Növekedési mutatók	46
Pénzügyi mutatók értelmezése	46
4.1.4. Termelés	48
Termelési folyamat	48
Kapacitáskihasználás	49
Készlet és készletkezelés	50
Emberi erőforrás felkészültsége	50
Minőségbiztosítás és minőségmenedzsment	51
4.1.5. Kutatás-fejlesztés értékelése	52
4.1.6. Vezetői információs rendszer	52
4.2. Belső Faktor Értékelő Mátrix	54
5. Versenytárs elemzés	56
6. Lehetséges stratégiai irányok meghatározása	60
6.1. IE mátrix	60
6.2. GSM mátrix	60
7. Hosszú távú stratégiai célkitűzések	62
7.1. TOWS mátrix	62
8. Lehetséges stratégiák alkalmazásának lehetősége	64
9. Döntés az alkalmazandó legjobb stratégiai változatokról	66
9.1. QSP mátrix	66
Összefoglalás	70
Irodalomjegyzék	72
Mellékletek	77

Táblázatok jegyzéke

1. táblázat: Stratégiai elemzés módszerei	2
2. táblázat: A külső környezet elemzésének összefoglaló táblázata.....	27
3. táblázat: Külső faktor értékelő mátrix	29
4. táblázat: A Szerencsi Bonbon és versenytársai árazása, táblás csokoládé tekintetében	40
5. táblázat: Likviditási mutatók	44
6. táblázat: Eladósodottság mutatói	44
7. táblázat: Aktivitás mutatói	45
8. táblázat: Jövedelmezőségi mutatók	45
9. táblázat: Növekedési mutatók	46
10. táblázat: Pénzügyi mutatók állapotának magyarázata	46
11. táblázat: A Szerencsi Bonbon Kft. pénzügyi mutatóinak értelmezése a magyar számvitelben	47
12. táblázat: A vállalkozást befolyásoló tényezők összefoglaló táblázata	53
13. táblázat: Belső faktor értékelő mátrix.....	54
14. táblázat: A kulcsfontosságú sikertényezők	56
15. táblázat: Versenyképességi mátrix	57
16. táblázat: IE mátrix.....	60
17. táblázat: TOWS mátrix	62
18. táblázat: Az offenzív stratégia irányai	64
19. táblázat: A vállalat döntési mátrixa – külső tényezők.....	66
20. táblázat: A vállalat döntési mátrixa - belső tényezők.....	67

Ábrák jegyzéke

1. ábra PEST analízis területei	9
2. ábra: Infláció alakulása Magyarországon 2022 márciustól 2024 márciusig	14
3. ábra: Foglalkoztatottak számának alakulása Magyarországon 2022. júniustól 2023. novemberig	16
4. ábra: Háztartások ételmezésre és alkoholmentes italokra irányuló kiadásai az Európai Unióban, 2021-ben.....	20
5. ábra: A konyak bonbon készítés folyamatábrája.....	22
6. ábra: A Porter-féle öt erő modell.....	25
7. ábra: A kulcsfontosságú belső tényezők	31
8. ábra: A menedzsment feladatai.....	32
9. ábra: A Szerencsi Bonbon Kft. szervezeti felépítése	34
10. ábra: Kiemelkedő Nemzeti Érték és 100 éves centrarium motívuma	39
11. ábra: Hazai termék, kézműves termék és prémium minőség logója	39
12. ábra: A Szerencsi Bonbon Kft. elosztási csatornái	41
13. ábra: Termelésstervezés folyamatábrája.....	49
14. ábra: Sugárdiagram a rangok alapján	58
15. ábra: Sugárdiagram a súlyozott rangok alapján	59
16. ábra: A Szerencsi Bonbon Kft. potenciális stratégiai iránya GSM mátrix alapján	61

BEVEZETÉS

Diplomadolgozatom témájaként egy édesipari vállalat stratégiai elemzését választottam. A hazai élelmiszeriparban, azon belül egy, az édesipar szakágazatában működő hazai csokoládégyár stratégiai tervezésén keresztül mutatom be a tervezési sajátosságokat. A választott cég édességgyártással foglalkozik, kiemelten kézműves édesség-, és csokoládégyártással, ami a jövőre nézve globálisan és regionálisan is számos kihívással néz szembe.

A Szerencsi Bonbon Kft.-ét saját érdeklődésem miatt választottam, ugyanis érdekelt, mennyire versenyképes a cég napjainkban a magyar piacon. A nagy múlttal rendelkező hazai csokoládégyár termékei egykor nagyon népszerűek voltak, és meghatározó brand-et képviseltek. Napjainkban is keresettek a gyár márkái, mivel minőségi termékként jegyzi őket a piac.

A témaválasztásomat az is alátámasztja, hogy a magyar lakosság egyre több információval rendelkezik az élelmiszerekről, a fogyasztási szokások is változóban vannak, valamint egyre nagyobb arányban követik az újszerű, egészségesebb diétákat. Megdöbbentő adat ugyanakkor, hogy míg hazánk népessége csökken, a cukorbetegség száma egyre nő. Ennek következtében az egy főre eső hazai cukorfogyasztás is csökken, amit a KSH adatai is igazolnak.

A nemzetközi tendenciák alapján, a csokoládé és édesipari termékek kereslete egyre nő ugyanakkor a kakaótermesztés lehetőségei folyamatosan szűkülnek. A globális felmelegedés hatásai miatt a változó időjárás, a korlátozottan rendelkezésre álló termőterület és a növényvédelmi problémák korlátozzák a hozamnövelést, így egyre nehezebb a kereslet kielégítése. Az erőforrások szűkülése és a növekvő igények miatt, hosszabb távon a csokoládé árának emelkedése várható.

A probléma megoldásának érdekében több kutatás, termékfejlesztés is folyik, amelyek a mesterséges csokoládé, az imitátumok, vagy összetétel révén próbálják a kínálatot bővíteni, a valódi csokoládét pótolni. A csokoládé ezen új alternatívái azonban nem feltétlen illeszthetők be a Szerencsi Bonbon stratégiájába, hiszen náluk a minőségi és magas kakaótartalmú édesség előállítása az elsődleges szempont.

Az édességipar változása, kihívásai és lehetőségei miatt fogalmaztam meg dolgozatomban azt a célkitűzést, hogy átfogó elemzésekre alapozva elkészítem a Szerencsi Bonbon Kft. stratégiai tervét. A kutatásom során alkalmazott módszertan megfelel a gazdasági elemzésekben és a nemzetközi gyakorlatban jelenleg alkalmazott stratégiaalkotási gyakorlatnak.

1. táblázat: **Stratégiai elemzés módszerei**

Megnevezés	Külső tényezők elemzése	Belső tényezők elemzése	Versenytársak elemzése
Alapmódszer	Lehetőségek/ veszélyek	Erősségek/ gyengeségek	SWOT
Megközelítés	Egyértelmű, mérhető, viszonyítható, specifikálható		
Rendszer/módszer	PESTEL	Kulcsfontosságú belső tényezők	Sikertényezők számbavétele
	5 erő	Erőforrás alapú (ÉRMH)	
		Értéklánc elemzés	
Objektivitás elősegítése	Páros összehasonlítás módszere		
Számszerűsítés módszere	Külső Faktor Értékelő Mátrix	Belső Faktor Értékelő Mátrix	Versenyképességi Mátrix
Időhorizont	jövőben	jelenben	jelenben és jövőben

Forrás: Nábrádi (2022) nyomán saját szerkesztés

Az elemzéshez használt módszereket az *1. táblázat* tartalmazza. Az elemzés része a teljeskörű környezetelemzés, a versenytárselemzés, valamint több analitikus és intuitív módszer, melyek a legjobb stratégia megalkotását biztosítják. A táblázatban felsorolt mátrixok mellett a páros összehasonlítás módszerét alkalmaztam.

1. A VÁLLALKOZÁS BEMUTATÁSA

A Szerencsi Bonbon Kft. 1996-ban alapított cég, mely édesipari termékgyártással, gyümölcsfeldolgozással és forgalmazással foglalkozik. Telephelye Magyarországon belül, Szerencsen helyezkedik el. Fő tevékenysége TEÁOR besorolás szerint édesség gyártás (1082.).

Története 1923-ra nyúlik vissza, ekkor alapították a csokoládégyárat Szerencsen a cukorgyár szomszédágában. A gyárigazgató a svájci származású Leichti Frigyes lett, aki tapasztalt szakmai tudásával érkezett az üzem élére. Az üzletember rövid idő alatt nemcsak nemzeti sikereket ért el, 2 év leforgása alatt már a külföldi piacikon is értékesítették a magyar gyártású termékeket, többek között New Yorkig jutott el az édesség (Blósz, 2021).

A kezdeti sikerek után egyre bővülő termékpalettát alakítottak ki, melyek a minőség mellett jelentős kézimunkát igényeltek. Az 1989-es privatizáció során a Szerencsi Csokoládégyár után nyolc vállalat érdeklődött Európai szinten. Az akkori Állami Vagyonügynökség értékesítési tárgyalásokat folytatott az érdeklődőkkel, melyek közül a Nestlé S.A. került ki győztesként. 1991-ben a Nestlé Hungária Kft. felvásárolta a Szerencsi Csokoládégyárat. A kezdeti időben referenciagyárként működött tovább a vállalat. Szerencsre érkeztek a Nestlé tanítványai és szakmai tanulmányt folytattak a fejlett berendezéssel rendelkező vállalatnál. Mivel a cégcsoport inkább mennyiségi termelésre volt szakosodva, így a Szerencsen megszokott idő-és kézimunka igényes édességeket nem tudta saját profiljába illeszteni (Blósz, 2021). A korszak jellemzője továbbá, hogy régiókat kellett ellátnia az egyes élelmiszergyártó vállalatoknak, így a Nestlé tulajdonosai megszüntették a csokoládégyártást hazánkban, azt Csehországba költöztették, hazánkba kávé-és kakaó italpor készítést költöztettek. Így a nemzeti kézműves csokoládénk eltűnt, ellenben Nesquik és Nescafe termékcsalád gyártására állt be a gyár.

1996-ban Dr. Takács István éles változást hozott a cég életébe, egy szűk tulajdonosi körrel megalapította a Szerencsi Bonbon Kft.-ét. A 3 fős vállalkozás felismerte, hogy egyes világhírű édességek a Nestlé irányítása alatt valószínűleg teljesen el fognak tűnni, így céljuk a világsikerre szert tett termékek megmentése, a jól bevált receptek megőrzése. A kezdeti évek után a cég át szerette volna adni a Szerencsi Bonbon tulajdonát Szerencs város önkormányzatának, akik azonban nem éltek a lehetőséggel, így az eredeti formátumban maradt a vállalat jövője. Az új vállalkozás észlelte a piaci trendek változásait, a cukormentes termékek iránti érdeklődést, valamint a korszerű és egészséges étrendet követő fogyasztók számának növekedését, így termékpalettát bővítettek, elkezdték a paleo és diabetikus termékek, szeletek gyártását, valamint a kéregöntési figurák (például karácsonyi és húsvéti) szezonáruk előállítását.

Termékeik minőségét mutatja, hogy a cégtörténet során mindig több kakaót tartalmazott csokoládéjuk, összehasonlítva más vállalatok termékeivel, mely a fogyasztókban bizalmat és hűséget keltett. Az 1990-es években 36%-os kakaótartalmú csokoládéjuk is kiemelkedőnek számított, azonban napjainkban már több, mint 40% kakaó tartalommal dolgoznak. Ezt az előnyt pedig egy nagyszerű marketing stratégiával emelték ki, ugyanis elsőként tűntették fel termékeik csomagolásán a kakaótartalmát (Blósz, 2021).

A receptúrák megőrzése mellett további célja a Szerencsi Bonbon Kft.-nek a Szerencsen élő lakosság munkahellyel való ellátása. Így a kezdeti felvásárlás alatt a Szerencsi Bonbon alkalmazottjai bér munkában dolgoztak a Nestlé S.A. számára, azonban ez mégis kedvező időszaknak mondható, hiszen a Nestlé a Szerencsi cég által kijelölt berendezéseket megvásárolta, támogatva ezzel a gyártási folyamatokat és a munkahelyteremtés lehetőségét. A bér munka mellett pedig engedélyezték, hogy a Szerencsi Bonbon saját javára is termelhesse édességeket. Mivel a feltételek adottak voltak, így a Szerencsi Bonbon Kft. nagyüzemi édességgyártásba tudott fogni, ezzel együtt a Nestlé megkedvelte magát a szerencsiek körében.

2018-ban kedvező fordulatot vett a Szerencsi Bonbon Kft., ugyanis visszakapta a szerencsi csokoládé védjegy használati jogát a Nestlé vállalattól, amely bizonyítja a két vállalat közötti szoros együttműködést. Ennek az egyezségnek köszönhetően már hat éve felel a Szerencsi Bonbon a kézműves, minőségi csokoládék gyártásáért (Szerencsi Bonbon, 2024).

2022 óta két telephellyel rendelkezik a vállalkozás, mindkét telephely saját tulajdonú, miután a harmadik telephely bérletét felmondták a Nestlével szemben. 2023-ban állami támogatás révén a Szerencsi Bonbon képes volt egy telephelyen berendezkedni, kibővítették 3200 m²-rel az addigi 1200 m²-es gyártócsarnokot, hogy a termelés egymás mellett folyjon. Az állami támogatás mértéke 800 000 euró volt.

Ezt követően elemeztem a vállalat vízióját és misszióját. Előbbi megmutatja, hogy „a cég hová akar jutni, mit kíván elérni”, utóbbi „a vállalkozás alapnyilatkozata az értékrendekkel és elvárásokkal kapcsolatban” (Nábrádi, 2022:33).

A vállalkozás víziója a hivatalos honlap alapján a következő: “Az alapítástól kezdve célkitűzéseink változatlanok: a nagy szaktudást, odaadást és tapasztalatot kívánó, Szerencsen történő édességgyártás mentése, megmentése, fejlesztése, illetve ezzel együtt a munkahely teremtés, Szerencs hírnevének ápolása, öregbítése.” (Szerencsi Bonbon, 2024). Ez a jövőkép megfelel az alábbi elvárásoknak: világos, tömör, jövőbe mutat, egyedi, inspiráló.

A cég azonban nem rendelkezik honlapon feltüntetett misszióval, így a következőt alkottam meg: Küldetésünk, hogy minden termékünk továbbra is magában hordozza azt a

szakértelmet és gondosságot, ami egy évszázados fennállásunk alatt hagyománnyá vált kézműves csokoládéinknál.

2. A TÉMA FELDOLGOZÁSÁNAK MÓDSZERE

A stratégiai tervezés összetett, a szervezet egészére kiterjed, a jövőben várható változásokat elemzi, részletezi, majd az elvárásoknak megfelelően felkészít rá. Ellentétben az üzleti tervvel, a stratégiai tervnél „az erőforrásokat igazítjuk a változó környezethez, és nem fordítva” (Nábrádi, 2022:25). A változó környezet előrejelzése, bekövetkezése azonban nem biztos esemény, így valószínűségi változókkal egészítjük ki a stratégiai tervet. A vállalat jövőképének és küldetésének meghatározása után elemzéseket végzünk, melyek kitérnek a külső és belső környezet felmérésére, valamint a versenytárselemzésre.

A külső környezetet tágabb és szűkebb értelemben is felvázolom a PEST elemzés és a Porter féle 5 erő modellel. Előbbi a makrokörnyezet feltárására alkalmas elemzés, melynek elemei közt megtalálható a gazdaság, politika, szocio-kultúra, társadalom, technológia, természeti erőforrások, oktatás, valamint a szabályozó szervezetek (Nábrádi, 2022). Utóbbi, a Porter féle 5 erő modell alkalmas a mikrokörnyezet feltárására, így részletes iparági elemzést biztosít. Ennek részeként fény derül a vevőkre, szállítókra, versenytársakra, új belépőkre, helyettesítő termékek alkupozíciójára. A két módszer által összeszedett tényezőkből azokat alkalmazom a továbbiakban, melyek a vállalat szempontjából fontosak, azaz hatással lehetnek annak működésére, tevékenységi körére. Az így kiválasztott külső faktorok segítségével felállítom a külső faktor értékelő mátrixot, ahol minden lehetőséghez és veszélyhez súlyokat rendelek. Itt a páros összehasonlítás módszerét alkalmaztam annak érdekében, hogy az objektivitás, következetesség teljesüljön. Preferencia gyakoriság alapján alakítom ki a stratégiai elemző súlyokat, majd a súlyokhoz stratégiai elemző rangokat rendelek. a rangok 1-től 4-ig terjedő skálán helyezkednek el, ahol 4 jelenti, hogy a vállalat jelenlegi stratégiája mellett maximálisan kihasználja lehetőségeit, míg az 1 azt jelenti, hogy jelenlegi stratégiája nem alkalmas a veszélyek elkerülésére. Végül a súlyok és rangok szorzatösszegét kiszámolva megkapom a súlyozott rangok kumulált összegét, ami 1 és 4 közé eső érték lehet. Ebből kifolyólag amennyiben a kumulált érték 2,5-nél magasabb, úgy a vállalat képes kihasználni lehetőségeit és elkerülni a veszélyeket. Ellenkező esetben, ha a kumulált érték 2,5-nél alacsonyabb, úgy a jelenlegi stratégia mellett számos veszélynek van kitéve a vállalat (David, 2017).

A belső tényezők elemzését többféle módszerrel lehet feltárni. A dolgozatban kulcsfontosságú belső tényezők elemzésével térképezem fel a vállalat erősségeit, gyengeségeit. A módszer hat területre bontja a vizsgálandó vállalkozást. Végezetül a legfontosabb belső faktorok kiválasztása után felállítom a belső faktor értékelő mátrixot, ahol a KFÉM-hez

hasonlóan páros összehasonlítás módszerével határozom meg a tényezőkhöz rendelt súlyokat, majd 1-től 4-ig terjedő skálán rangokat állapítok meg, ahol az 1-es érték azt jelzi, hogy a vállalat jelenleg nagyon gyenge céljai elérése tekintetében, míg a 4-es érték szerint a vállalat nagyon erős abban. A két érték szorzatösszegét kiszámolva megkapom a súlyozott mutatók kumulált összegét, ahol az érték 2,5 fölött azt jelenti, hogy a vállalat több erősséggel és kevesebb gyengeséggel rendelkezik, így a jövőkép elérése megvalósíthatónak tűnik. 2,5 érték alatt a gyengeségek mérvadóak, így ez esetben a vállalat erősségei nem képesek kompenzálni gyengeségeit (Nábrádi, 2022).

A versenyképességi profilmatrixot (CPM) a vállalat két legnagyobb riválisával végzem el. A két versenytárs azonos iparágban, hasonló termékcsaláddal és ugyanazon a hazai piacon tevékenykedik, mint az általam elemzett vállalat. Összegyűjtöttem azt a tíz sikertényezőt, melyek mentén egy vállalat sikeres lehet az adott iparágban, valamint melyek elősegítik a jövőkép megvalósítását. A sikertényezőket páros összehasonlítás módszerével súlyozom. Ezt követően az általam vizsgált cég és a két versenytárs cég sikertényezőihez rangokat rendelek, ahol 1 értéket kap, ha a vállalat a versenytársakhoz képest sokkal gyengébb, 2 értéket, ha gyengébb, 3 értéket, ha erősebb és 4-es értéket, ha sokkal erősebb. A súlyok és rangok szorzatösszegéből megkapom a súlyozott rangot, melyek összege megadja, hogy a versenytársakhoz képest erősebb vagy gyengébb az általam vizsgált Szerencsi Bonbon Kft. Az itt kapott eredményeket sugárdiagram segítségével szemléltetem.

Az elemzések elvégzése után meghatározom a lehetséges stratégiai irányokat. A potenciális irányok feltárására az IE mátrix, valamint a GSM mátrix módszerét alkalmazom. A két módszer objektív információk mentén kijelöli az alkalmazandó stratégiai irányzatot. További módszer a SPACE mátrix és a BCG mátrix, melyeket jelen dolgozatban nem alkalmazok.

Ezt követően megállapítom a vállalat hosszú távú célkitűzéseit, melyre alkalmazható a TOWS mátrix, a problémafa elemzés, valamint a generikus stratégiák vizsgálata. A felsorolt módszerek közül a TOWS mátrixot használom, mely összvállalati szintet vizsgál. Segítségével lehetőségem nyílik offenzív stratégia, diverzifikációs stratégia, változásorientált stratégia és defenzív stratégia meghatározására. Az így felállított stratégiák segítik a vállalatot céljai elérésében (David, 2017).

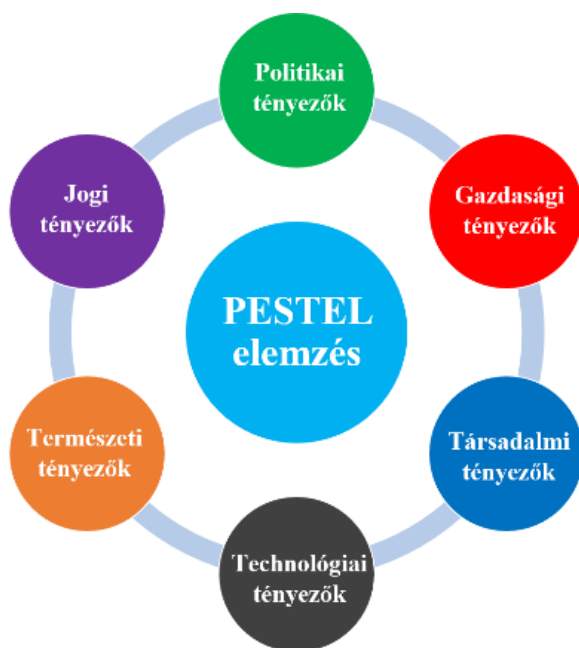
Ezt követően a választási szakaszba érek, ahol konkrét stratégiai típusok közül kiválasztom a Szerencsi Bonbon számára leginkább követendő irányzatot. Ilyen irányzat lehet a defenzív stratégia, a fenntartó stratégia, valamint az offenzív stratégia.

A döntési szakaszba érve QSP mátrix használatával kiválasztom a cég számára legjobb alkalmazandó stratégiát. A mátrix a meghatározott két alternatív stratégia közül kiválasztja a cég szempontjából vonzóbbat. Először a külső és belső tényezőkhöz vonzósági tényezőt rendelek, ahol 1 jelenti, ha az alternatív stratégia nem vonzó és 2 jelenti, ha az alternatív stratégia erősen vonzó az adott tényezőnél. Amennyiben több alternatív stratégiából választanék, úgy a vonzósági érték is szélesebb skálán mozogna. Amennyiben nincs összefüggés az adott tényező és stratégia között, úgy nem rendelek hozzá vonzósági értéket. Ezt követően összeszorozom a KFÉM és BFÉM táblázatból átvett stratégiai súlyokkal a vonzósági értéket, így megkapom a súlyozott vonzósági értéket. Összesítve külön-külön a vonzósági tényezőt és a súlyozott vonzósági tényezőt, előbbi megmutatja, hogy melyik alternatíva alkalmazandó többségében, míg utóbbi megmutatja, hogy melyik stratégiatípus használja ki leginkább a jövőbeni lehetőségeket (Nábrádi, 2022).

3. KÜLSŐ KÖRNYEZET ELEMZÉSE

3.1. PEST elemzés

A vállalat külső tényezőit a PEST elemzés segítségével térképezem fel. Ezen tényezők a vállalkozásra, valamint az iparágra hatnak, így lehetőségként és veszélyként tekintünk arra. A PEST az 1. ábrán feltüntetett szavak rövidítése:



1. ábra PEST analízis területei

Forrás: Nábrádi, 2022

3.1.1. Politikai tényezők

Belpolitika – iparági beruházások

Magyarországra stabil belpolitikai környezet jellemző, hiszen 2010 óta nem történt kormányváltás. A jövőben várhatóan nem bomlik meg az ország politikai stabilitása.

Az Agrárminisztérium élelmiszeriparért és gazdaságpolitikáért felelős államtitkára úgy nyilatkozott, hogy Magyarország 2023-tól 400 milliárd forint támogatást csoportosít az élelmiszeripar számára. Ez a beruházás növeli a termelékenységét, valamint a termelési biztonsághoz is hozzájárul – nyilatkozta Nobilis Márton államtitkár (Kozics, 2022). A programterv a KAP Stratégiai Terv keretén belül valósul meg, mely 2023 – 2027 időtávra vonatozik. A KAP Stratégiai Terv jövőképe a következő: „Célunk, hogy megújítsuk Magyarország vidéki területeinek gazdaságát és minél magasabb fokú fejlődési pályára állítsuk azt kihasználva a modern technológiák adta lehetőségeket; ott élő honfitársaink számára vonzó

életkörülményeket és munkalehetőséget biztosítsunk; az európai és a magyar élelmiszerellátás biztonságát megteremtő mezőgazdasági termelést, a minőségi élelmiszerek előállítását jövedelmező és társadalmilag elismert tevékenységgé tegyük, mindezt pedig úgy, hogy közben hazánk környezeti állapotát, természeti erőforrásainak megújulását is jelentősen javítsuk.” – olvasható Magyarország Kormánya jelentéséből (Magyarország Kormánya, 2023).

Az iparági beruházás figyelembe veszi a magyar mezőgazdasági tudást és tevékenységet, továbbá látja a benne rejlő komparatív előnyöket, így fejleszti annak versenyképességét, hatékonyságát és ellenállóbbá kívánja tenni a kiszámíthatatlan hatásokkal szemben. A támogatást megpályázhatják azon hazai élelmiszeripari vállalatok, melyek élelmiszeripariként vannak klasszifikálva, a TEÁOR besorolás alapján a 10-es, 11-es főcsoportokhoz tartoznak (kivételek a 109-es és 11102-es alcsoport), továbbá éves nettó árbevételük minimum 50%-a igazoltan ebből a tevékenységből származik (Palyaz.hu, 2024).

Édesipari szabványok, előírások

Az élelmiszeriparban számos szabvány, előírás van, melynek betartása kötelező a vállalatok számára. Ez egy olyan külső, politikai tényező, melyhez kötelező alkalmazkodnia egy vállalatnak. Világunk egyre inkább globalizált, az élelmiszerek és termékek egyre több helyre jutnak el, ezért elengedhetetlen az egyre magasabb szintű élelmiszerbiztonsági előírások megléte (Dorogimedence.hu, 2022).

Jogi tényezők

A Magyar Élelmiszerkönyvben számos előírás található az édesipari termékekre vonatkozóan. Az 1-3-2000/36 számú előírása az emberi fogyasztásra szánt kakaó- és csokoládétermékekre vonatkozik. A csokoládé fogalommeghatározások között megtalálhatjuk az ét-, tej-, töltött-, és fehér csokoládé meghatározását is.

Étcsokoládénak az a termék minősül, mely cukrokból és kakaótermékekből készül, összes kakaó szárazanyag tartalma legalább 35%, melyből kakaóvaj legalább 18% és zsírmentes kakaó szárazanyag eléri a 14%-ot (Földművelésügyi és Vidékfejlesztési Minisztérium, 2000).

Az előírás szerint a tejszokoládénak alapvetően kakaó termékekből, cukrokból, tejből és tejtermékekből kell állnia. A Magyar Élelmiszerkönyv szerint kakaó szárazanyag tartalma el kell érje a 25%-ot, minimum 14% tejszármazékot kell tartalmaznia, mely lehet teljesen vagy részben dehidratált teljes tej, félig vagy teljesen fölözött tej, részben vagy teljesen dehidratált

tejszín, tejszín, tejszír vagy vaj, továbbá legalább 2,5% zsírmentes kakaó szárazanyag és minimum 3,5% tejszír (Földművelésügyi és Vidékfejlesztési Minisztérium, 2000).

Fehér csokoládénak az az édesipari termék minősül, mely cukrokból, tejből, tejtermékekből és kakaóvajból áll. Arányaiban legalább 20% kakaóvaját és minimum 14% tej szárazanyagot kell tartalmaznia, mely részben vagy teljesen dehidratált teljes tej, félig vagy teljesen fölözött tej, félig vagy teljesen fölözött tejszín, tejszín, vaj és végül tejszír, melynek tejszír tartalma legalább 3,5% (Földművelésügyi és Vidékfejlesztési Minisztérium, 2000).

Töltött csokoládénak az a termék minősül, melynek külső része étcsokoládéval, tejszokoládéval vagy fehér csokoládéval van borítva. Töltött csokoládé: Olyan töltött termék, melynek külső része étcsokoládéból, tejszokoládéból, háztartási tejszokoládéból vagy fehér csokoládéból áll. Ezen megnevezés nem használható olyan termékekre, amelyek korpusza sütőipari termék, cukrászsütemény, biszkvit vagy jégkrém. A töltött csokoládé névvel ellátott termék külső csokoládé részének hányada a termék összes tömegének legalább 25%-a legyen (Földművelésügyi és Vidékfejlesztési Minisztérium, 2000).

GHP – Good Hygiene Practice – jó higiéniai gyakorlat

A GHP, azaz jó higiéniai gyakorlat biztosítja a tisztasági követelmények betartását mikrobiológiai, kémiai, fizikai és egyéb szempontból. A FAO/WHO szerint ez a HACCP előfeltétele, az ISO 22000 alapján előfeltételi programokat tartalmaz. Az Európai Tanács és Parlament rendelkezik az élelmiszeripari helyes higiéniai gyakorlatról a 852/2004/EK rendeletében. Ennek alapján lett kidolgozva az édesipari ágazati útmutató a Földművelésügyi és Vidékfejlesztési Minisztérium, valamint az Élelmiszerfeldolgozók Szövetsége által. Az útmutató tartalmaz a szállításra, berendezésekre, élelmiszerhulladékokra, vízellátásra, személyi higiénia, egyedi csomagolásra, illetve az élelmiszerekre és az előállító-forgalmazó helyekre vonatkozó rendelkezéseket (Földművelésügyi és Vidékfejlesztési Minisztérium, 2009).

HACCP – Hazard Analysis of Critical Control Points - élelmiszerbiztonság

A HACCP rendszer meghatározza, szabályozza és értékeli az élelmiszerbiztonság szempontjából jelentős veszélyeket. Az Európai Parlament és a Tanács 852/2004/EK rendelete az élelmiszerhigiénéről rendelkezik, melynek előírásait 2006-tól kell alkalmazni. Előírja, hogy az élelmiszeripari vállalkozók a HACCP alapelvein alapuló folyamatos eljárást vagy eljárásokat vezetnek be, alkalmaznak és tartanak fenn. Ez a szabvány az utólagos ellenőrzés helyett a hibák megelőzését segíti elő. Alkalmazása növeli az élelmiszerbiztonságot és a megbízhatóságot, valamint csökkenti a veszteségeket (Földművelésügyi és Vidékfejlesztési Minisztérium, 2009).

Magyar Élelmiszerkönyv Codex Alimentarius Hungaricus 2-109 számú irányelv

A Magyar Élelmiszerkönyv Bizottság jóváhagyta a kézműves/kézmíves élelmiszerek általános jellemzőit, melyet a Magyar Élelmiszerkönyv Codex Alimentarius Hungaricus 2-109 számú irányelv tartalmaz. A kódex alapján a kézműves termékek meghatározása a következő. “Kézműves/kézmíves élelmiszernek nevezhető az az egyedi jelleggel bíró termék, amelynek előállítása során a különös gondosság, a „mívesség”, a kézzel végzett és a szaktudás által irányított munkafolyamat dominál.” (Magyar Élelmiszerkönyv Codex Alimentarius Hungaricus, 2013, p.2.) A kézművesség fő meghatározói, hogy a kézi elkészítés preferált, csökkenteni kell a felhasznált adalékanyagokat, segédanyagokat, úgy, mint az édesítőszer, ízfokozók, emellett törekedni kell a természetes anyagok felhasználására. A termék megnevezésén fel kell tüntetni a kézműves vagy kézmíves jelzőt, csomagolásának is meg kell felelni az előírásoknak, valamint minden esetben fel kell tüntetni a termék gyártójának nevét és címét (Magyar Élelmiszerkönyv Bizottság, 2013).

2020. évi élelmiszer törvény módosítás

Az élelmiszerláncról és hatósági felügyeletéről szóló 2008. évi XLVI. törvény 2020. évi módosítása számos terület harmonizációját valósítja meg. A módosítás az élelmiszerek kettős minőségére vonatkozó rendelkezéseket is tartalmaz, valamint a nem hazai élelmiszerek esetében az első magyarországi forgalmazók hozhatók felelősségre a gyakorlat meglétéért. A módosítás bővíti az élelmiszerlánc felügyeleti hatóság jogkörét az emberi egészség védelme érdekében, így a hatóságok letilthatják azokat a webhelyeket, amelyek hamisított vagy engedély nélküli élelmiszereket, állatgyógyászati készítményeket vagy növényvédő szereket árulnak (Nemzeti Agrárgazdasági Kamara, 2020).

2023. évi változások a csomagolással kapcsolatosan - környezetvédelem

A környezetvédelmi törvények folyamatos változáson, szigorodáson mennek keresztül. 2023-ban változások lépnek érvénybe a csomagolással és csomagolási hulladék kezeléssel kapcsolatban. Az európai zöld megállapodás értelmében minden csomagolásnak újrahasznosíthatónak kell lennie. Minden csomagolóanyagot 2030-ig újrahasznosításra ütemezni kell, dokumentálni kell, hatékony és független begyűjtési rendszert kell kiépíteni. 2035-től nemcsak a tervezést kell megvalósítani, hanem a használt csomagolóanyagokat is nagymértékben újra kell használni (Nemzeti Agrárgazdasági Kamara, 2023).

Fogyasztóvédelmi politika az Európai Unióban

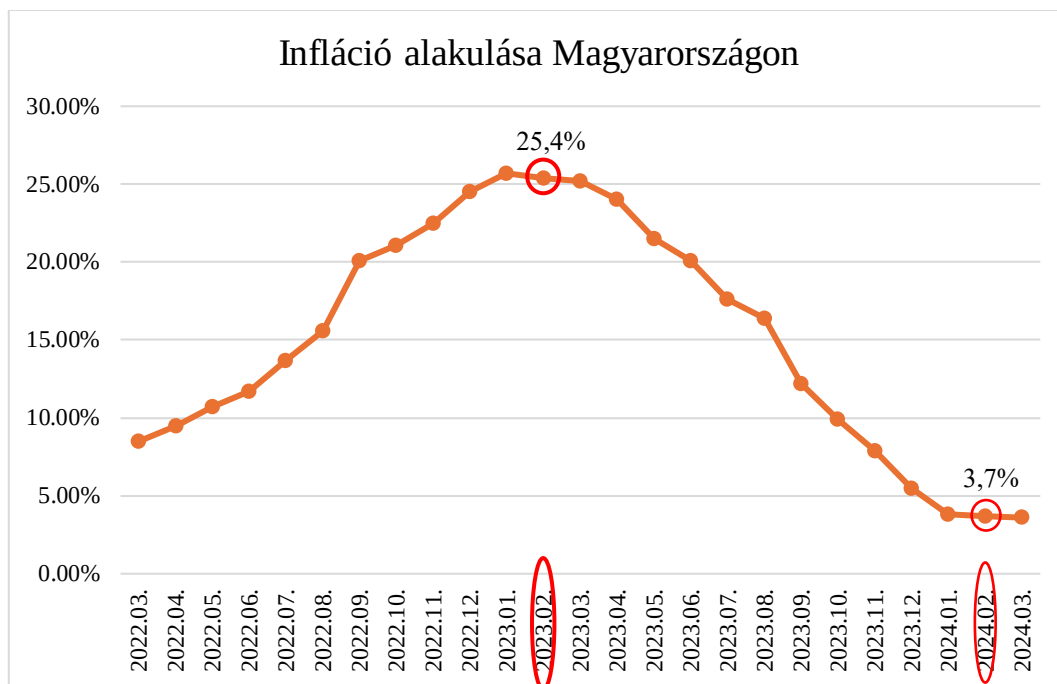
A fogyasztóvédelmi politika célja, hogy a fogyasztók kereskedőkkel szembeni jogai érvényesüljenek, védelmet nyújtson a kiszolgáltatott fogyasztóknak. Ezen alapul az Unió szakpolitika alapvető célkitűzése. Betartásával létrejön a tudatos fogyasztói magatartás, valamint a fogyasztók biztonságának védelme. A 2020-ban elfogadott új fogyasztóvédelmi stratégia 2025-ig szól, mely tartalmazza a zöld átmenetet, amely a fenntartható termékek bárki számára elérhetővé tétele érdekében jött létre. Tartalmazza a digitális átalakulást, így az innováció által jobb szolgáltatások érhetőek el valamennyi európai polgár számára. Kiterjed a globális környezeti fogyasztóvédelemre is, mely az importárak szabályozásán alapszik és piacfelügyeletet alkalmaz (Európai Parlament, 2023).

Népegészségügyi termékadó

2011. szeptember 1-jén bevezetésre került egy új adónem, a népegészségügyi termékadó, köznyelven chipsadó. Klasszikus egyfázisú forgalmi adó, mely a különféle cukor-, só-, és koffeintartalmú termékek hazai értékesítését teszi adókötelessé. Az adófizetési kötelezettség a Magyar Közlöny 85. számában jelent meg. (2011. évi CIII. törvény) Az adókötelezettség az előrecsomagolt termékekre vonatkozik. Az adó alanya az a személy vagy szervezet, amely Magyarországon először értékesíti a terméket. Az adó mértéke a forgalmazott mennyiségben (kilogrammban vagy literben) van kifejezve. Az adó mértéke az egészségkockázattól függően változik (Adó Online, 2011).

3.1.2. Gazdasági tényezők

Infláció és fogyasztói árak alakulása



2. ábra: Infláció alakulása Magyarországon 2022 márciustól 2024 márciusig
 Forrás: Saját szerkesztés, Bankmonitor (2024a) alapján

A magyarországi éves infláció alakulását a 2. ábra mutatja be. 2023 második felétől defláció figyelhető meg a hazai gazdaságban. Az infláció Magyarországon a KSH adatai szerint 2024 februárjában visszatért a jegybanki célsávba, ugyanis átlagosan 3,7% volt, ami jelentős javulást mutat az egy évvel korábbi állapothoz viszonyítva, amikor 25,4% volt, állapítható meg a Bankmonitor oldaláról (Bankmonitor, 2024a).

Az Egyesült Államokban váratlan fordulatot mutatott az infláció, hiszen 2024 február hónapban 3,2%-kal nőtt, ami magasabb, mint a várakozások. Ugyan nem tekinthető lényeges eltérésnek, sokan mégis óvatosságra intenek, mivel az amerikai gazdaság szintjén kisebb eltérés is jelentős lehet (Bereznay, 2024).

A KSH tájékoztatása alapján a fogyasztói árak Magyarországon 2023-ban átlagosan 17,6%-kal nőttek, az előző évhez képest. Ezen belül az élelmiszerkategória drágult a legnagyobb mértékben, ami 25,9%-ra gyarapodott, így 2022-höz viszonyítva az élelmiszer kategória ára 4,8%-kal emelkedett. Mivel jelen dolgozat kifejezetten az édesiparra fókuszál, így a csokoládé és kakaó ára 17,2%-kal emelkedett (KSH, 2024b).

A Gazdaság Versenyhivatal tájékoztatója alapján Magyarországon 2024 januárjában jelentősen mérséklődött az élelmiszer infláció. Míg az élelmiszerek fogyasztói ára átlagosan 3,6%-kal növekedett, ezen belül a csokoládé és kakaó ára 14,1%-kal nőtt a 2023 januári adatokhoz képest (Szabó, 2024).

2024-ben 4,1-4,5%-os inflációt várnak a banki elemzők. Az infláció kapcsán két kockázatra számítanak, egyik az élelmiszerárak drágulása, másik kockázat a reálbérnövekedés, ami a fogyasztás belendítését vonzaná magával, részletezi Horváth András, az MBH Bank vezető elemzője.

Forint gyengülése a főbb devizákkal szemben

2024.03.12-én a magyar valuta jelentős gyengülését láthattuk. Az euró középárfolyama a devizapiacra kedd reggel 394,7 Forint volt, ami aznap a 399,77 Forintot is elérte, írja a Pénzcentrum, 2024. Ekkora mértékű gyengülésre utoljára egy éve, 2023.03.20-án volt példa, amikor 397,72 Forint volt az euró árfolyama. 2024.03.15-re a Forint kis mértékű erősödése volt kimutatható, hiszen az euró árfolyama 395,59 Forintra gyengült, azonban ez még mindig jóval magasabb, mint a 2024. február hónap eleji 383 Forint/euró árfolyam (Bankmonitor, 2024). 2024 végére 372,5-es árfolyamszintet vár az MBH Bank makrogazdasági elemzője, Balog-Béki Márta. Elmondása szerint a pozitív és negatív irányú kockázatok egyenlő arányban vannak, erre alapozza várakozását. (Sipos, 2024).

Vállalatokra kivetett adók

A TAO, vagyis társasági adó 2017 óta 9%, azonban előtte soha nem volt ilyen alacsony mértékű. A társasági adót cégformától függetlenül minden gazdálkodó szervezet fizeti. Az adó alapja az adózás előtti eredmény adótörvény szerint módosított összege (Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara, 2024). 2022-ben a szociális hozzájárulási adó mértéke 15,5%-ról 13%-ra csökkent, valamint eltörölték a 1,5%-os szakképzési hozzájárulást. Mivel a vállalatokra kivetett adók Magyarországon az elmúlt években folyamatosan csökkentek, így a jövőben sem várható a vállalkozásokra kivetett nagyobb mértékű adó.

Beruházás támogatási programok

Fontos, hogy a kormány támogassa a kis- és középvállalkozások fennmaradását hiszen a kkv-k foglalkoztatják Magyarországon a munkavállalók több, mint kétharmadát és ők adják a nagyvállalatok beszállítóinak jelentős részét. Számos állami, valamint uniós beruházás támogatási program és pályázat érhető el mind a kkv-k, mind az élelmiszeripari vállalatok számára, mely támogatásra a jövőben is lehet számítani hazánkban.

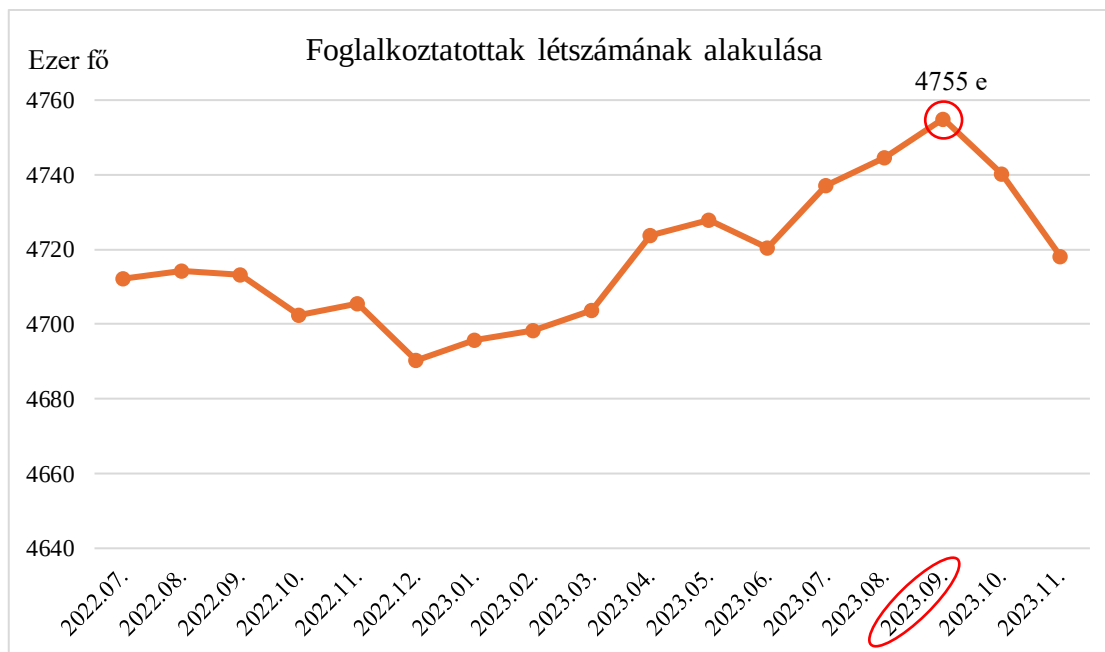
Energiaár növekedése

2022-ben az energiaára drasztikusan emelkedtek az Európai Unió teljes szintjén. Az áremelkedés a világjárvány, valamint az Ukrajnai orosz megszállás egyik következménye. A 2022-ben bekövetkezett nyári hőség során még nagyobb kereslet alakult az energiafogyasztás iránt, leginkább hűtési célokra. Az energiaárak emelkedése nemcsak a fogyasztókra hárult, hanem a termelői árakat is érintette (Európai Unió Tanácsa, 2024). Ugyan 2023 év végén már nagyot esett a piaci árszint, a fixált szerződések mellett a magyar kkv-k sok esetben mégis hátrányban maradtak (Portfólió, 2024).

A probléma mögött a fix áras árajánlatok húzódnak, ahol jelentős kereskedelmi felárat számítanak a kiszolgáltatót áramfogyasztókkal szemben. Tegyük fel, hogy a 2023-as árszint 65-70 Ft/kWh, azonban a kkv-k 30%-os kereskedelmi felár miatt 90 Ft/kWh-ért juthatnak hozzá, ezzel jelentősen hátrányba kerülnek. A vállalati áramvásárlást a jövőben ajánlott indexált szerződés alapján beszerezni, hiszen míg a fix áras szerződés alapján az árszint 2025-ben 70 Ft/kWh-ra becsülhető, addig indexált szerződéssel 55-60 Ft/kWh-ért várható (Portfólió, 2024).

Belföldi munkaerő

2023-ban a munkanélküliek átlagos száma 203 000 fő volt így az éves munkanélküliségi ráta 4,1%-ra nőtt. Ezen belül a munkanélküliség az Észak-Magyarországi régióban volt a legmagasabb.



3. ábra: Foglalkoztatottak számának alakulása Magyarországon 2022. júniustól 2023. novemberig

Forrás: Saját szerkesztés, KSH (2024a) alapján

Ezzel párhuzamosan a foglalkoztatottak száma folyamatosan nőtt, majd rekordot döntött 2023. augusztus és október időszak között, ahogy az a 3. ábrán látható. A Technológiai és Ipari Minisztérium alkalmazottja elmondása alapján a magyar foglalkoztatás csúcson jár, korábban nem volt példa ehhez hasonló mutatókra (Magyarország Kormánya, 2023). Ez a jelenség azért lehet egymással párhuzamos, mivel az egyre nehezebb megélhetési körülmények és az infláció az eddig inaktív társadalmat is munkaerőpiacra kényszerítette, azaz összességében nőtt az aktívak száma (Portfólió, 2023). Napjainkban munkaerőhiány érzékelhető számos hazai iparágban, így a foglalkoztatottak száma várhatóan emelkedni fog, melyre magyarázatot ad az élénkülő magyar gazdaság. Emellett a munkanélküliség további növekedésére számíthatunk 2024-ben az emelkedő reálbérdinamika mellett.

Kakaó ültetvények termelékenysége

Nemzetközi tendenciák alapján, a csokoládé és édesipari termékek kereslete egyre nő, ugyanakkor félő, hogy a kakaótermesztés lehetőségei egyre szűkülnek. Globálisan Elefántcsontpart, valamint Ghána adja a kakaó kínálatának 60%-át, derül ki az Afroform.hu, 2024 beszámolójából, idén azonban a változékony időjárás nem kedvezett a kakaóföldeknek. A napjainkra jellemző felmelegedés, valamint jelentős szárazság nem kedvez az ültetvényeknek, olyannyira, hogy az már a termelékenységi mutatókban is kirajzolódik. A termés hozam Elefántcsontparton 39%-kal csökkent 2023-ban, míg Ghána szállítmányai 35%-kal estek vissza (Lengyel, 2024). Mivel az egyre szélsőséesebb időjárási viszonyok a jövőben sem várhatóak, hogy javulni fognak, így ezzel a problémával a későbbiekben is számolniuk kell a csokoládégyártó cégeknek. Emellett a kakaó rendkívül érzékeny növény, több növénybetegség súlyosan hat termelékenységére, ilyen például a fekete gomba, mely teljesen tönkreteszi a termését. A betegség terjedését nem állítja meg a nedves időjárás sem, így a kínálat jelentős visszaesése hosszú időre kihathat a nemzetközi piacra, tudható meg az Euronews, 2024 cikkéből. A kakaó világpiaci árán már 2024 februárjában drasztikus emelkedés volt észlelhető, ugyanis a New Yorki tőzsdén közel 6000 dollár/tonnáért kelt el a kakaótermés, mely a korábbi 3500 dollár/tonna árhoz viszonyítva 58%-os áremelkedést eredményez (Agroiform.hu, 2024). Mivel a jövőben nem várható enyhülés, így várhatóan az édességgyártók a kizsárolás méretén fognak változtatni, azaz a fogyasztók kevesebb édességhez fognak jutni, ugyanazon az összegen. Az is előfordulhat, hogy egyes gyártók csökkentik a csokoládé százalékos kakaótartalmát, ezzel kevésbé minőségi édességeket fognak értékesíteni. Lényeges eltérés lehet továbbá, hogy az őrléskor keletkezett kakaóvaját helyettesítik pálmaolajjal, mely eljárás már

napjainkban fellelhető egyes édességgyártó vállalatoknál. Összességében a legtöbb nagy édességgyártó vállalat még nem tud nyilatkozni a jövőbeni árakra vonatkozóan, az már azonban bizonyos, hogy az erőforráshiány komoly költségnövekedést jelent a gyártóknak, így a végső fogyasztók is drágábban jutnak majd hozzá.

A kereslet-kínálat eltérésében a csokoládéfogyasztás növekvő tendenciája is közrejátszik. A Nemzetközi Kakaószövetség 2014-es jelentése alapján 4,3 millió tonna volt a termelés, míg a fogyasztás 7,2 millió tonna volt. A fogyasztás ezen mértékű növekedésével a termőföldek nem tudnak lépést tartani (Karnai & Szűcs, 2015).

3.1.3. Társadalmi környezet

Fogyasztói trendek változása

A fogyasztói trendek, meggyőződések állandó változáson mennek át. Az utóbbi években megfigyelhető, hogy egyre nagyobb szerepet kapnak a kézműves alapanyagokból készült édességek, így a jobb minőségű alapanyagokból készült, adalékanyagoktól, tartósítószerrel és növényi zsíradéktól mentes termékek kerültek előtérbe (Karnai, 2016). Az egészségtudatos életmód várhatóan a jövőben növekvő népszerűségnek fog örvendeni, hiszen a felgyorsult világ számtalan betegséget és egészségkárosító terméket, szolgáltatást hozott magával. Magyarország agroökológiai adottságai, mezőgazdasági és élelmiszeripari hagyományai kedvező lehetőséget kínálnak a kiemelkedő minőségű élelmiszerek iránti fogyasztói igények kielégítésére. Fontos adat továbbá, hogy Magyarországon egyre több felnőttet és gyermeket érint a cukorbetegség. A KSH adatai alapján az utóbbi száz évben 100%-os a cukorbeteg 100 főre jutó számának változása. Ugyan inkább az idősebb korosztályt veszélyezteti (45 éves kortól), mégis egyre több fiatalot érint a betegség. 2019-ben több, mint a magyar lakosság 11%-át érintette, ami 1 100 000 fő volt akkoriban (KSH, 2024d). A növekvő adatok magukkal hozták az informált magyar lakosságot az élelmiszerek, valamint a diéta trendek terén. Így egyre nagyobb réteg vált egészségesebb életmódra, dietetikusok segítségével megfelelő táplálkozási rendszert építenek fel, valamint rendszeres testmozgást iktatnak be mindennapjaikba.

Nemzeti öntudat

A magyar nemzetre jellemző, hogy erős a nemzeti öntudat, egyre szívesebben választják a magyar termékeket, a kistermelői árukat, mely a közeljövőben sem fog változni. A társadalom folyamatosan változó igényeket tanúsít, úgy, mint a környezetbarát csomagolás, újrahasznosítás. Fontos, hogy ezen fogyasztói igények legyenek szem előtt tartva és mihamarabb kielégítve.

Az édesség, mint időszakos termék

Az édességek ajándékozásának külön társadalmi szerepe ismert. Köztudott, hogy az édességek megnövekedett számban kerülnek értékesítésre ünnepek alkalmával, mint a Mikulás, húsvét, karácsony, születnapok, névnapok, gyermeknap. Emellett azonban nem szabad kihagyni a tanulók csokoládé iránti szükségletét sem. A május-júniusi időszak az érettségi, ballagás és egyetemek részére meghatározó hónapok, amikor az értékesítési mutatók fellendülnek (Giczei, 2015).

Éves csokoládéfogyasztás

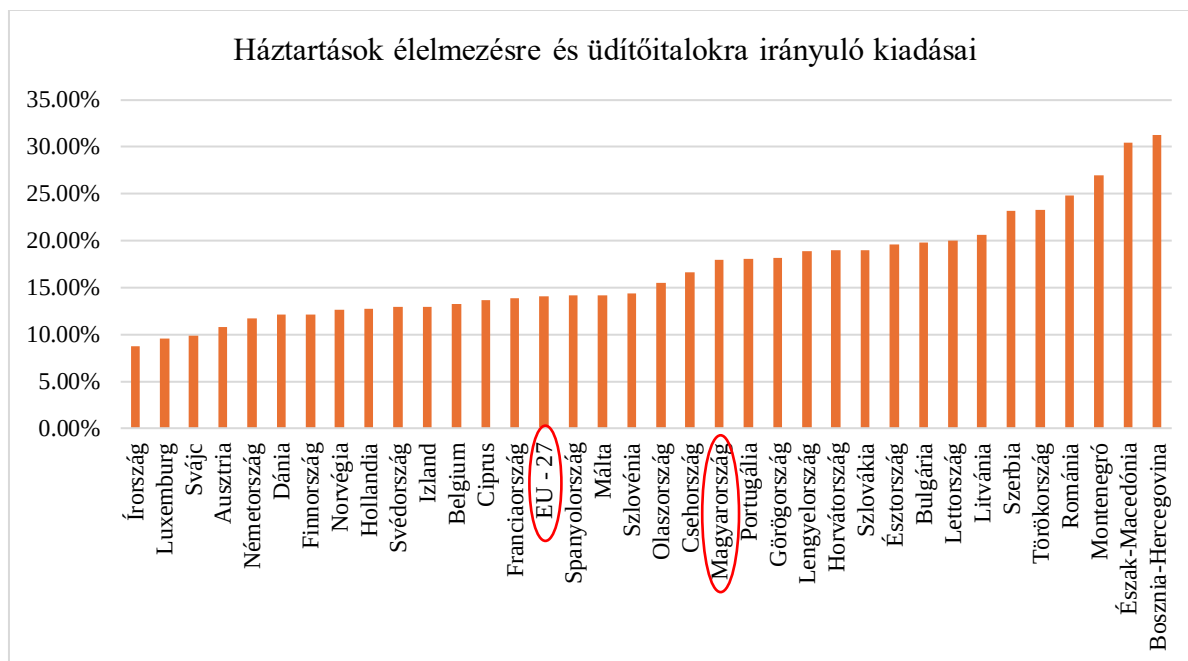
A helyi csokoládéfogyasztást figyelve, a magyaroké elmarad az európai fogyasztástól, azonban ünnepekkor valamilyen szinten ellensúlyozzuk. Ez azt jelenti, hogy a svájci, vagy német társadalom szereplői évi 10-11 kilogramm csokoládét fogyasztanak, addig hazánk lakossága 2-3 kilogramm csokoládéra tart igényt. Ebből a mennyiségből 1-1 kilogramm csak a téli ünnepekkel fogy el (Jeki, 2020).

Öregedő magyar társadalom

További társadalmi tényező, hogy a magyarságra öregedő társadalom jellemző, amit az idősebb emberek számának viszonylagos emelkedése jellemez. Ez az arány várhatóan nem fog változni a későbbiekben. Emellett a szakképesítés népszerűségének további csökkenése várható, mely veszélyezteti a szakképzett munkaerő ellátottságot az édességiparban is.

Háztartások élelmezésre irányuló kiadásai

A háztartások élelmezésre és üdítőitalokra irányuló kiadásait a 4. ábra szemlélteti.



4. ábra: **Háztartások ételmezezésre és alkoholmentes italokra irányuló kiadásai az Európai Unióban, 2021-ben**

Forrás: Saját szerkesztés, Eurostat (2023) alapján

2021-ben az EU háztartásai az EU teljes GDP-jének 7,1%-át költötték ételmezezésre, valamint alkoholmentes italokra. Ez a háztartások összes kiadásának 14,3%-át teszi ki, így az uniós átlag 14,3% (Eurostat, 2023). A megoszlás 2020-hoz képest csökkent, amikor 14,8%-ot tett ki a részesedés. A magyar háztartások többet költenek ételmezezésre és más nem alkoholos üdítőitalokra, mint az Európai átlag. Hazánk 17%-kal az EU háztartások ételmezezésre és nem alkoholos italokra fordított arányával a középmezőbe esik (Eurostat, 2023).

Korábbi kutatások az édességiparban

Karnai és Szűcs (2015) a kézműves és nem kézműves csokoládé fogyasztási szokását vizsgálta Hajdú-Bihar megyében, elsősorban Debrecenben és vonzáskörzetében. Eredményük alapján a résztvevők 42,5%-a hetente többször fogyaszt csokoládét. A csokoládé típusát tekintve a legtöbben (55,3%) tejcsokoládét fogyasztanak. Kutatás eredményeképpen kiderült, hogy a nők (67,8%) nagyobb arányban vásárolnak kézműves csokoládét, mint a férfiak. Továbbá azt is megállapították, hogy a leginkább befolyásoló tényező az íz, ezt követi a minőség. Az ár és márka kevésbé fontos, míg a csomagolás a legkevésbé befolyásoló tényező. A kézműves csokoládék szempontjából további fontos tényező, hogy a végső felhasználók melyik értékesítési láncot részesítik előnyben csokoládévásárlás esetén. A speciális édességárúsító szakboltok előnyben részesítése azonban alulmaradt a szupermarketektől, ahol

a kitöltők közel 50%-a vásárolja az édességeket. A kisboltokban a kitöltők 34,3%-a keres a csokoládét, míg szakboltokban csupán 18,4%-uk vásárol, ami jelen kérdőívben 64 főt érint (Karnai & Szűcs, 2015).

Laskai (2017) foglalkozott a különböző típus csokoládék kedveltségének megoszlásával. Eredménye alapján a bonbon termékek a legkevésbé népszerűek, ellenben a táblás csokoládé a legnépszerűbb a magyar kitöltők körében. Kutatásában az is kiderült, hogy a csokoládét vásárlók számára csupán átlagosan fontos a termék gyártásának helye.

Szakály és kutatócsoportja (2014) a csomagolás fontosságát vizsgálta. Kutatásuk eredménye szerint a nők nagyobb arányban figyelik a csomagoláson feltüntetett információkat. Akik figyelik, azok leginkább az árat, a minőségmegőrzési időt, valamint a termék nevét nézik. Azt is sikerült megállapítaniuk, hogy azok, akik magasabb jövedelemmel rendelkeznek, nagyobb arányban nézik meg a csokoládé összetevőit, mint az alacsonyabb jövedelműek (Szakály et al. 2014).

3.1.4. Technológiai környezet

Mivel jelen kutatás a minőségi, kézműves csokoládék, bonbonok versenyképességét vizsgálja, így elsősorban a nagy kézimunkaigényű édességek technológiai hátterét mutatom be.

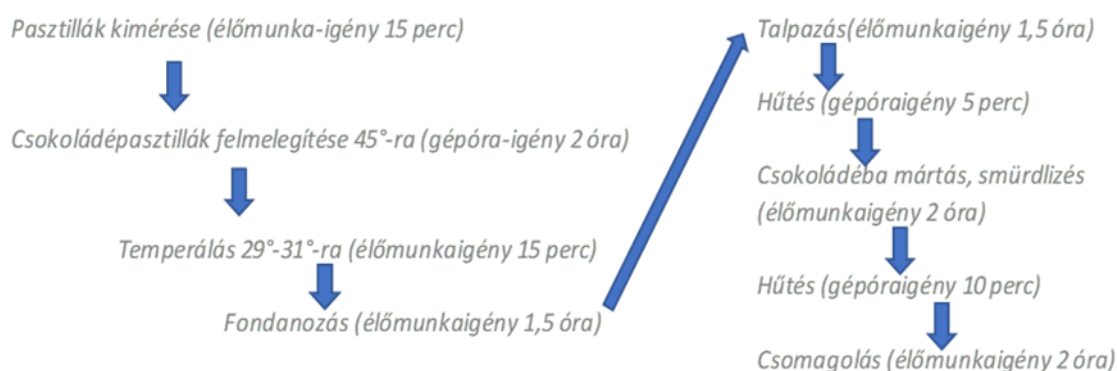
A kézműves termékek definíció szerinti besorolása

A Magyar Élelmiszerkönyv Bizottság definíciója a következő: „„kézműves/kézműves élelmiszernek nevezhető az az egyedi jelleggel bíró termék, amelynek előállítása során a különös gondosság, a „mívesség”, a kézzel végzett és a szaktudás által irányított munkafolyamat dominál. Kézműves terméket elsősorban kézi technológiával állítanak elő. Egyes munkafolyamatok gépesíthetők, azonban az előállításnak a közvetlen emberi irányításon és a kézi munkavégzésen, emberi erőfeszítésen, tapasztalaton kell alapulnia. Kézműves termék előállítása során törekedni kell a felhasznált adalékanyagok, technológiai segédanyagok mennyiségének csökkentésére, valamint a természetes anyagok felhasználására.” (Magyar Élelmiszerkönyv, 2013:17).

Kézműves édességgyártás folyamata

Karnai (2016) kutatta a hazai kézműves bonbongyártás technológiáját és költségviszonyát. Több hazai kézműves csokoládégyártással tevékenykedő vállalatot vizsgált, melynek köszönhetően szemléltetésképpen elkészítette a konyakmeggy bonbon készítés folyamatábráját. A technológiai környezet vizsgálatán belül fontos megfigyelni, hogy a

munkafázisok között milyen arányban vannak az élőmunka igényes és a gépóra igényes folyamatok.



5. ábra: A konyak bonbon készítés folyamatábrája

Forrás: Saját szerkesztés, Karnai (2016) alapján

A konyak bonbon fő összetevői az étcsokoládé pasztilla, a fondant, valamint a meggy. Az 5. ábra alapján a csokoládékészítés a pasztillák kimerésével, majd annak felmelegítésével kezdődik. Mivel az étcsokoládé pasztilla szilárd halmazállapotú, így 45 C-ra kell olvasztani, majd 29-31 C-ra visszahűteni, annak érdekében, hogy a csokoládé megfelelően lágy és fényes legyen. Eközben a gyártáshoz szükséges meggyet 80-90 C-os etilalkoholban tárolják, melyet a gyártás kezdete előtt 1 héttel megkezdnek. Miután kivárta az 1 hetet a meggy, onnantól kezdődhet a tényleges gyártás. Először a meggyeket fondantba mártják úgynevezett mártogatóvilla használatával, így vékony burok képződik a meggy körül. Mivel a képződött burok 1-2 perc alatt megdermed, így szinte várakozás nélkül áttérhetnek a következő lépésre, mely a talpazás. Ez a folyamat habzacskóval történik, folyékony állagú csokoládéból talpakat készítenek a bonbonoknak. Ahhoz, hogy az elkészült talpak kellően hozzáragadjanak a bonbonhoz, 5-10 perc hűtés következik. Miután megdermedtek következhet a termék étcsokoládéba mártása, melynek tetejére egy kis ívet helyeznek, azaz smürdlizek. A folyamat következő lépése újabb 10 perc hűtés, amíg a bonbon végleges formára dermed. Végző lépésként a csomagolás következik, amelyet sok esetben szintén élő munkával végeznek, hiszen a kézzel készült bonbonok mérete eltérő, így a gépesítés nehezebben kivitelezhető (Karnai, 2016).

Összességében érdemes megfigyelni, hogy a bonbonok készítése túlnyomóan élőmunka igényű, ami rendkívül költséges erőforrás. A konyakmeggy elkészítése tehát 9,5 órát vesz igénybe, melyből 7,5 óra kézi munkaerő igényes, 2 óra pedig gépigényes. Ennek következtében ezeknél a termékeknél nem játszik nagy szerepet a csokoládéiparban fellelhető egyre nagyobb

produktivitással bíró gépek használata, ugyanakkor a csokoládé felmelegítéséhez és hűtéséhez alkalmazott gépek korszerűsége, hatékonysága és termelékenysége nagyon fontos tényező a gyártási folyamatban.

Kutatás és fejlesztés támogatása 2030-ig

2021 és 2027 között megvalósul a „Horizont Európa” nevű kutatás-fejlesztési és innovációs keretprogram. A program középpontjában az éghajlatváltozás elleni küzdelem, az EU versenyképességének és növekedésének ösztönzése, valamint az ENSZ fenntartható fejlődési céljainak biztosítása áll, olvasható az Európai Bizottság, 2024 honlapján. A program stratégiai célja, hogy Magyarország 2030-ra az Unió jelentős innovátor országa legyen. A cél elérése érdekében a kormány a GDP 3%-át fordítja K+F tevékenységre (Európai Bizottság, 2024).

Ezzel párhuzamosan megvalósul Magyarország Kutatási, Fejlesztési és Innovációs stratégiája (továbbiakban KFI stratégia), mely program 2021-ben kezdődött, s 2030-ig tart. A program célja országosan magas hozzáadott értéket teremtő, tudásalapú gazdaság és társadalom létrehozása, melynek elérését a magyar kormány támogatja (Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Hivatal, 2024). A KFI stratégia 3 alappillére között megtalálható a hazai vállalkozások, ezen belül kkv-k innovációs teljesítményének fokozása, így számos magyar édesipari vállalat kihasználhatja a lehetőséget. Helyi vállalatok számára kiváló tudástermelési lehetőség, hiszen a KFI stratégia hozzájárul az intézményrendszer tágításához, modernizálásához, valamint ösztönzi a tudásáramlás megvalósulását a szektorok között. Az új tudás felhasználása lehetővé teszi a vállalati eredményesség növelését és megalapozza az innováció iránti fogékony gondolkozást (Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Hivatal, 2024).

Energetikai fejlesztések

Az Európai Bizottság, valamint az Európai Tanács által jóváhagyott REPowerEU programon belül 10,4 milliárd euró uniós támogatást biztosít az EU. Az energetikai pályázat programok kiírása idén még nem történt meg, azonban várhatóan megpályázzhatják majd vállalatok, a lakosság és a közszféra. A helyreállítási terv a zöld beruházásokra vonatzik. Célja, hogy az energiahatékonyságot növelje, csökkentve ezáltal az energiaszennyezést. Az intézkedés elemébe beletartozik az édesiparra is vonatkozó ipari dekarbonizálás, a zöld innováció, az elektromos hálózat korszerűsítése és a megújuló energia használata (Portfólió, 2024).

Környezettudatos csomagolóanyag

A fogyasztók egyre nagyobb száma részesíti előnyben a környezetbarát csomagolást alkalmazó termékeket, ezáltal az újrahasznosított anyagból származó csomagolóanyag iránti szükséglet is megnőtt. Az alacsony ökológiai lábnyomú termékek népszerűsége a fenntartható és környezettudatos vásárlás elterjedésének köszönhető. A trend óta számos vállalat váltott kartondobozra, ami újrahasznosított papírból készül, emellett ők is újrahasznosíthatóak (Bartha, 2022). Hátránya azonban, hogy rossz időjárási viszonyok (nedves idő) esetén átázhat. Ajánlott továbbá műanyag kitöltő anyag helyett környezetbarát kitöltő anyaggal biztosítani a termékek ütésálló kitömését. Ezek mellett megjelent a lebomló biológiai forrásokból készült műanyagzacskó, amely ugyan visszakerül a természetbe, mégis organikus hulladékként tartják számon (Bartha, 2022). A zero waste trendet, azaz a csomagolásmentes vásárlást a fogyasztók egy szűk rétege végzi. Az élelmiszeripar tekintetében ez a fajta vásárlás inkább az alapanyagok, például szemes bab, lencse, tésztafélék vásárlásánál valósul meg, az édesipari termékek jellemzően kiszáradnának jól lezárt csomagolóanyag nélkül.

Mesterséges csokoládé

A kakaó szűkösségének megoldása érdekében több kutatás termékfejlesztés folyik, amelyek a mesterséges csokoládé, az imitátumok, vagy összetétel révén próbálják a kínálatot bővíteni, a valódi csokoládét pótolni. Corentin Coulais, egy Amszterdami Egyetem fizikusa vizsgálta az ehető metaanyagokat, így a mesterséges csokoládét. A kiindulópont 72%-os étcsokoládé volt, melyből spirálokat nyomtattak 3D nyomtató által. A kísérlet során vizsgálták annak repedéseit, ropogósságát. A Helsinki Egyetem kutatója, Fabio Valoppi is kísérletezett a metaanyagokkal. Utóbbi kutató a tésztafélék terén ért el új ismereteket, például a főzés során laposból háromdimenzióssá váló tésztát (Szabó, 2024). Fontos azonban kiemelni, hogy a kézműves édesipar alapvető összetevője a minőségi és magas kakaótartalmú édesség előállítása, így a mesterséges csokoládé nem feltétlen illik bele ezen vállalatok stratégiájába.

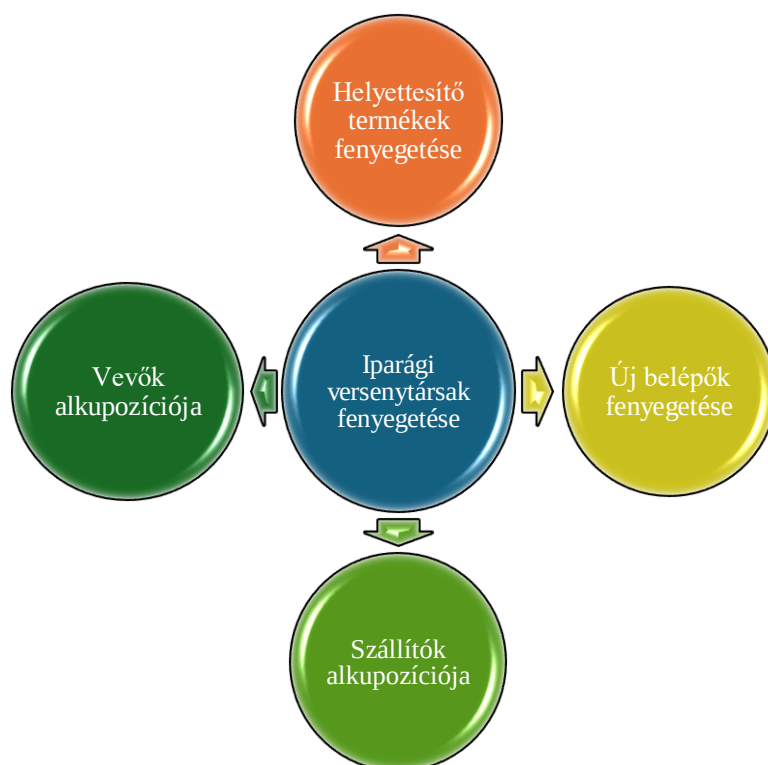
Online vásárlás népszerűsége

A COVID-19 világjárvány idején bekövetkezett korlátozások miatt vált egyre népszerűbbé az online vásárlás. Sokan rákényszerültek az online térben való nézelődésre, majd felismerve a rugalmasságot és kényelmet, megkedvelték az online rendelést. Ez a tendencia a világjárvány után is fentmaradt, ami az élelmiszeripar jelentős és hirtelenszerű digitalizációját hozta magával (Annex Pályázati Iroda, 2024). A nagyvállalatok felismerve a hához

szállításban rejlő lehetőséget gyorsan alkalmazkodtak a fogyasztói igényekhez, azonban számos élelmiszeripari kkv nem volt képes ekkora változásra. A megrendelések összekészítése, csomagolása és feladása külön feladatkört ölel fel, amivel a kis-és közepesvállalatok nem feltétlen tudnak lépést tartani.

3.2. Porter-féle öt erő modell

A Porter-féle öt erő modell iparági környezet vizsgálatára alkalmas, ahol öt tényező alapján határozható meg az iparági verseny erőssége (David, 2017). A 6. ábra bemutatja a modell felépítését.



6. ábra: A Porter-féle öt erő modell

Forrás: Nábrádi (2022) nyomán saját szerkesztés

3.2.1. A versenytársak és a velük folytatott verseny intenzitása: magas

Az iparági trendek azt mutatják, hogy a kereslet egyre inkább nő a csokoládé iránt. A vásárlási szokásokban megfigyelhető egyfajta szezonális, hiszen ünnepek alkalmával sokkal több csokoládét vásárolnak az emberek, mint egy átlagos hétköznapon. A csokoládék esetében a kézműves termékek iránt is növekvő fogyasztói igényekről számolhatunk be, így ebben az ágazatban egyre több kézműves manufaktúra jelenik meg a piacon országszerte. Az üzletág az elmúlt években dinamikus növekedést mutat és a folyamatos kereslet növekedés miatt ígéretes növekedés előtt áll. Emiatt kijelenthető, hogy a piac telített. Mind kézműves, mind nagyüzemi

csokoládéból széles termékskála érhető el a fogyasztók számára. Következésképp a versenytársakkal folytatott verseny intenzitása magas.

3.2.2. *A piacra érkező új belépők fenyegetése: alacsony*

A piacra lépés alapvetően korlátozott az olyan tényezők miatt, mint a tőke, munkaerő. A tőke azért korlátozó tényező, mert a speciális gépek beszerzése költséges, ezen felül a gyárüzem bérleti díja vagy kialakítása magas kezdőtőkét igényel. Akinek nincs ehhez elegendő saját forrása, annak az idegen forrás, például hitel szerzése körülményes lehet. Emellett egy édességgyártó vállalat létrehozásához megfelelő szaktudás, több éves tapasztalat szükséges annak érdekében, hogy a megfelelő ízű és állagú termékeket kifejlesszék, létrehozzák a versenyképességhez elengedhetetlen recepteket. Kiemelendő továbbá, hogy a kakaó beszerzése egyre költségesebbé válik az éghajlatváltozás kiszámíthatatlansága miatt. Ezen indokok mentén az új belépők fenyegetettsége alacsony.

3.2.3. *A helyettesítő termékek alkupozíciója: magas*

Magas az alkupozíció, mivel a csokoládé az édesség iránti vágyat elégíti ki, éppen ezért az élelmiszer piacon sok helyettesítő terméke van, például kekszek, cukorkák, drazsék, sütemények, jégkrémek stb.

3.2.4. *Vevők alkupozíciója: magas*

A vevők alkupozíciója magas, mivel a csokoládé iránti igényeiket nagyon sok forrásból ki tudják elégíteni és azok között szabadon tudnak váltani, hiszen nem jár semmiféle átállási költséggel.

3.2.5. *Szállítók alkuereje: magas*

Közművek alkupozíciója magas, mivel Magyarországon egy helyről vásárolható az áram, gáz, víz.

A fő alapanyagot tekintve, a kakaó alkupozíciója magas. Számos országból beszerezhető, úgy, mint Elefántcsontpart, Ghána, Nigéria, azonban világviszonylatban csökkent a kínálat, ami az időjárási viszontagságok miatt következett be. Ugyan a termény jól tárolható, de ezen készletek és tartalékok végesek. A termés hozam csökkenése nehéz helyzetbe hozza a csokoládégyártókat, hiszen folyamatosan árat kell emelniük az alapanyag drágulása miatt (Shone & Borowski, 2021).

A cukor alkupozíciója magas, hiszen egyre fokozódó cukorhiány lépett fel, mely Európa szinten áremelkedéshez vezetett, nyilatkozta a Magyar Édességgyártók Szövetségének főtitkára, Intódy Gábor. Nem segíti a tényt, hogy az importáruért sok esetben euróban számolnak, ami a gyenge forint miatt még inkább rontja a helyzetet (Domokos, 2022). Amennyiben növényi alapú édesítőszerrel helyettesítik azonban a cukrot, úgy, mint stevia, eritritol, abban az esetben az alkupozíció alacsony, hiszen a cukorpótlók széles skálája elérhető napjainkban. A méz alkuereje magas az utóbbi évek alacsony termésátlaga miatt, mely a méz árát is jelentősen megemelte.

A konyakmeggy alkuereje szintén magas, hiszen kevés helyről beszerezhető a minőségi bonbonba is felhasználható konyakmeggy.

3.3. Külső Faktor Értékelő Mátrix

A külső környezet nyújtotta lehetőségek és veszélyek tényezőit összefoglalva a 2. táblázat tartalmazza.

2. táblázat: A külső környezet elemzésének összefoglaló táblázata

	Tényező	Jelenleg	Mi várható	L/V
Politikai	400 milliárd Ft állami támogatás az élelmiszeripar számára.	A berendezések modernizálása elengedhetetlen a hatékonyság növelése és a környezet védelme érdekében.	Egyre több vállalat igénybeveszi, ezáltal nő a termelékenység, valamint a versenyképesség.	L
	Belpolitikai környezet	Stabil	Nem várható változás.	L
	Élelmiszeripari szabványok, előírások	Szigorú szabályozás, melyhez minden élelmiszert gyártó vállalatnak alkalmazkodnia kell az élelmiszerbiztonság megléte érdekében.	Globális szinten további szigorítás az exportárak miatt.	V
	2023. évi változások a csomagolással kapcsolatosan	Minden csomagolóanyagot 2030-ig újrahasznosításra ütemezni kell, megtervezni azok begyűjtési rendszerét.	2035-től a használt csomagolóanyagot nemcsak begyűjteni kell, de nagymértékben újra is kell hasznosítani.	L és V
	Új adónem, népegészségügyi termékadó	A cukor-, só- és koffeintartalmú termékek hazai értékesítését teszi adókötelessé.	Az adónem növekedése várható.	V
Gazdasági	Infláció és fogyasztói árak változása	Magyarországon dezinfláció figyelhető meg.	2024. végére az infláció enyhe emelkedése várható az élelmiszerárak drágulása és a reálbőrnövekedés miatt.	V
	Forint gyengülése a főbb devizákkal szemben	A Forint jelentős gyengülése érzékelhető.	2024. végére a Forint kismértékű erősödése várható, a pozitív és negatív	V

			kockázatok kiegyenlítik egymást.	
	Vállalatokra kivetett adók	A TAO mértékének csökkenése, a SZOCHO csökkenése, a szakképzési hozzájárulás eltörlése.	Nem várható nagymértékű változás.	L
	Kormányzati támogatás kis- és középvállalkozások részére	Állami, valamint uniós beruházási pályázatok elérhetőek élelmiszeripari kkv-k számára	Ezen támogatásokra a jövőben is lehet számítani.	L
	Energiaár növekedés az Európai Unió teljes szintjén	A piaci árszint ugyan esett 2023 végére, a kkv-k sok esetben hátrányban maradtak, kiszolgáltatottak a fixált szerződések miatt.	2025-re az árszint csökkenése, stabilizációja várható.	L
	A foglalkoztatottak számának emelkedése	2023. szeptemberében csúcsra tört a foglalkoztatottak száma.	A foglalkoztatottak számának további emelkedésére számíthatunk, emellett a munkanélküliségi ráta növekedésére is várakozunk 2024-ben.	L és V
	Kakaó ültetvények termelékenységének romlása	Az édesipari termékek kereslete nő, a kakaótermesztés lehetősége szűkül.	Romló termés hozam várható, a kakaó világpiaci árának további drágulása várható.	V
Társadalmi	Fogyasztói trendek változása	Az egészségtudatos életmód előtérbe került, közkedvelt a minőségi alapanyagból készült termék.	Az egészségtudatos életmód még nagyobb népszerűségnek fog örvendeni, melyet a cukorbetegség növekvő száma is sarkall.	L
	Nemzeti öntudat	Egy társadalmi réteg elsőbbségben részesíti a magyar termékeket, támogatja ezzel a kistermelőket.	Ez a társadalmi igény egyre nagyobb körben kiszélesedni látszik.	L
	Időszakos termék	Az édességek ünnepek alkalmával nagyobb számban kerülnek értékesítésre.	Nem várható változás.	V
	Éves csokoládéfogyasztás mértéke	A magyarok éves csokoládéfogyasztása alulmarad a svájci vagy német társadalomhoz képest.	Nem várható változás.	V
	Öregedő magyar társadalom	Az idős emberek számának emelkedése.	Várhatóan nem fog változni, ami veszélyezteti a munkaerő ellátottságát az édességiparban.	V
	Háztartások élelmiszerre irányuló kiadásai	A magyar háztartások többet költenek élelmiszerre és más nem alkoholos üdítőitalokra, mint az Európai átlag.	Nem várható változás.	L

Technológiai	Kézműves édességgyártás folyamata	A kézműves bonbonok készítése inkább kézi munkaerő igényes, így az emberi erőforrás jelentős költségekkel jár, továbbá a termelékenység alig növelhető.	Nagyobb igény mutatkozik a gépekkel, olcsóbban előállított csokoládéakra.	V
	K+F támogatása	A kormány a GDP 3%-át fordítja K+F tevékenységre.	Bővül a helyi intézményrendszer, megvalósul a tudásáramlás, nő a kkv-k innovációs teljesítménye.	L
	Energetikai fejlesztések	Uniós támogatások kiírása zöld beruházások megvalósítására.	Növekszik az energiahatékonyság, korszerűsödik az elektromos hálózat, egyre többen kihasználják a megújuló energiát.	L és V
	Környezettudatos csomagolóanyag iránti szükséglet növekedése	Számos vállalat váltott újrahasznosított papírból/műanyagból készült csomagolóanyagra.	Egyre több lebomló biológiai forrásból származó csomagolóanyag jelenik meg, melyek organikus hulladékká válnak. A kereslet egyre nő irányukba.	L és V
	Mesterséges csokoládé	Imitátumok, vagy összetétel révén próbálják a valódi csokoládét pótolni.	Valószínűleg létrejön a mesterséges csokoládé, ami azonban nem feltétlen kompatibilis a kézműves édesipari minőségi alapanyagával.	V
	Online vásárlás népszerűsége	Az online rendelés kedvelté vált, hiszen rugalmas és kényelmes.	Az online vásárlás népszerűsége még tovább fog bővülni.	L

Forrás: Saját szerkesztés, 2024

Az összefoglaló táblázat alapján kiválasztottam azt a 10-10 legjelentősebb külső faktort, melyek a vállalat számára a jövőkép megvalósítása érdekében meghatározóak, ez alkotja a Külső Faktor Értékelő Mátrix alapját.

A vállalat külső környezetének vizsgálata során lehetőségeket és veszélyeket állapítottam meg. Ezt számszerűsítve létrehoztam a Külső Faktor Értékelő Mátrixot. A mátrixban minden tényezőhöz rangokat, valamint súlyokat rendeltem. A két adat szorzatösszegéből úgynevezett súlyozott rangszámokat kaptam, melynek összege megmutatja, hogy a vállalkozás stratégiája mennyire alkalmas a lehetőségei kihasználására, valamint veszélyei elhárítására.

3. táblázat: Külső faktor értékelő mátrix

	Sorszám	Megnevezés	Stratégiai elemző súly	Stratégiai elemző rangszám	Súlyozott rangszámok
Lehetőségek	1	Állami, kormányzati támogatások	0,025	4	0,1
	2	Vállalatokra kivetett adók csökkenése	0,075	4	0,3
	3	Foglalkoztatottak számának emelkedése	0,075	1	0,075
	4	Fogyasztói trendek változása	0,035	3	0,105
	5	Erős nemzeti öntudat	0,065	3	0,195
	6	Háztartások élelmezésre irányuló kiadásai nőnek	0,005	2	0,01
	7	K+F tevékenység támogatása	0,085	2	0,17
	8	Online vásárlás népszerűsége	0,015	1	0,015
	9	Környezettudatos csomagolóanyag iránti igény	0,065	2	0,13
	10	Energetikai fejlesztések uniós támogatásból	0,055	3	0,165
Veszélyek	1	Szigorúbb élelmiszeripari szabványok	0,055	4	0,22
	2	Magas infláció és fogyasztói ár az élelmiszeriparban	0,055	2	0,11
	3	Népegészségügyi termékadó növekedése	0,075	1	0,075
	4	Forint gyengülése a főbb devizákkal szemben	0,045	1	0,045
	5	Kakaó ültetvények termelékenységének romlása, dráguló kakaóbab	0,015	1	0,015
	6	Időszakos termék	0,065	2	0,13
	7	Éves csokoládéfogyasztás mértéke csökken	0,005	3	0,015
	8	Kézműves édességgyártás túlzott emberi munkaerő igénye	0,045	2	0,09
	9	Mesterséges csokoládé bevezetése	0,055	1	0,055
	10	Öregedő magyar társadalom	0,085	2	0,17
	Összesen		1	-	2,19

Forrás: Saját szerkesztés, 2024

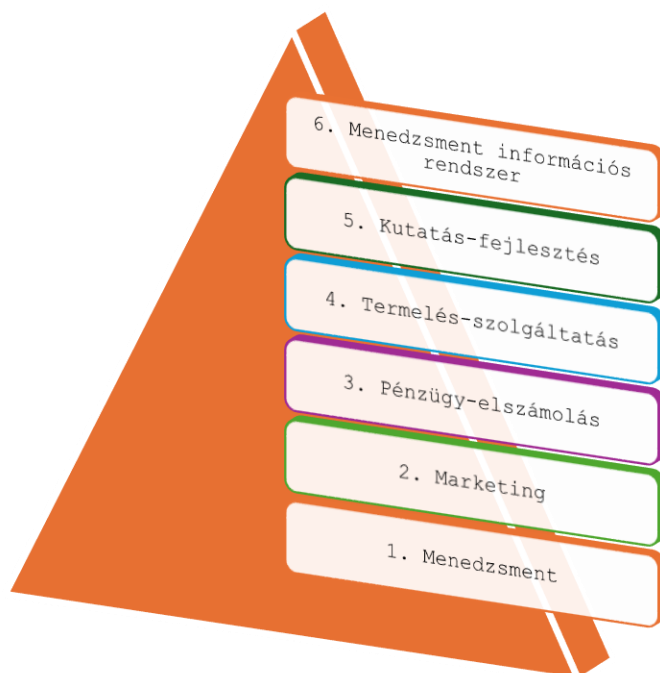
A KFÉM végértékét a 3. táblázat tartalmazza. A kumulált összeg 2,19, ami átlag alattinak mondható. Megállapítható tehát, hogy a cég jelenlegi stratégiájával nem tudja megfelelően kihasználni lehetőségeit, illetve olyan veszélyekkel néz szembe, amelyek nehezítik jövőképük megvalósítását.

4. BELSŐ KÖRNYEZET ELEMZÉSE

A vállalat belső környezetének elemzése során azokat a tényezőket veszem figyelembe, amelyek a vállalkozás jövőképeire vannak kihatással, valamint a vállalat képes azokat akár a jelenben is befolyásolni. Ezen tényezők a vállalat erősségeinek, vagy épp gyengeségeinek számítanak.

4.1. Kulcsfontosságú belső tényezők elemzése

A belső tényezők elemzésének eljárásai közül a kulcsfontosságú belső tényezők elemzését alkalmazom. A vizsgálat során személyesen ellátogattam Szerencsre, ahol a Szerencsi Bonbon Kft. ügyvezetőjével, Dr. Takács Istvánnal mélyinterjút készítettem. Az interjú kérdései kifejezetten a cég belső működésére irányultak, így részletesen és átláthatóan megismertem annak szervezeti felépítését, jövőbeni célkitűzéseit, MIS rendszerét, minőségellenőrzési eljárásait, valamint a Kft. által birtokolt gyáregységek, raktárak és épületek megoszlását.



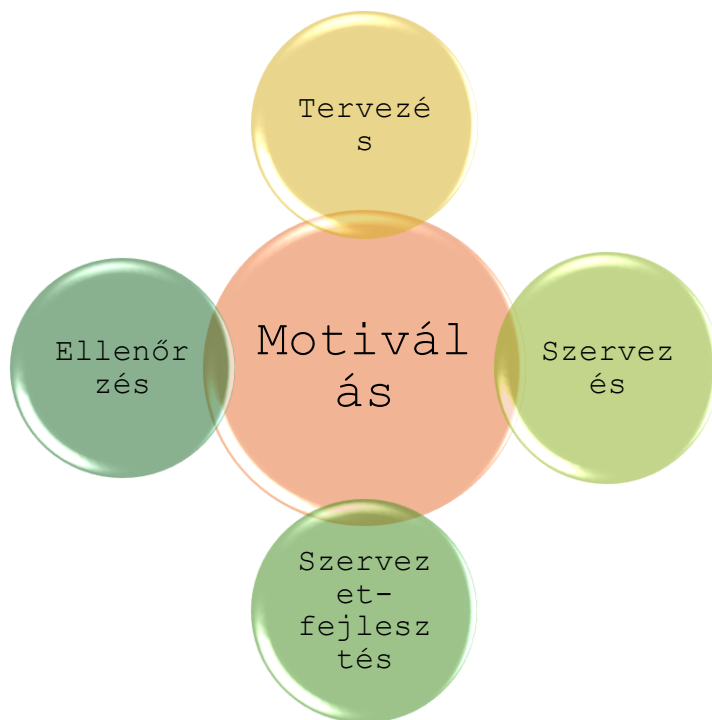
7. ábra: A kulcsfontosságú belső tényezők

Forrás: Saját szerkesztés, 2024

Az vállalkozás értékelése kulcsfontosságú belső tényezők (KBT) alapján fog történni, mely 6 részre bontható. A tényezőket a 7. ábra szemlélteti.

4.1.1. Menedzsment

A menedzsment felel a jövőkép megvalósulásáért, a profit generálásáért, a versenytársakon való felülkerekedésért. Fontos, hogy a felső vezető tudása, motivációja egyedül nem elegendő ahhoz, hogy egy vállalat sikeres legyen. A sikeres vállalatok mögött a menedzsment és a szakképzett csapat együttesen áll.



8. ábra: **A menedzsment feladatai**

Forrás: Saját szerkesztés, Nábrádi (2022) alapján

A 8. ábra bemutatja a menedzsment 5 feladatát, melyeket egyesével elemzünk, hiszen azok nagyban befolyásolják a vállalati stratégia kialakítását, bevezetését és annak sikerességét.

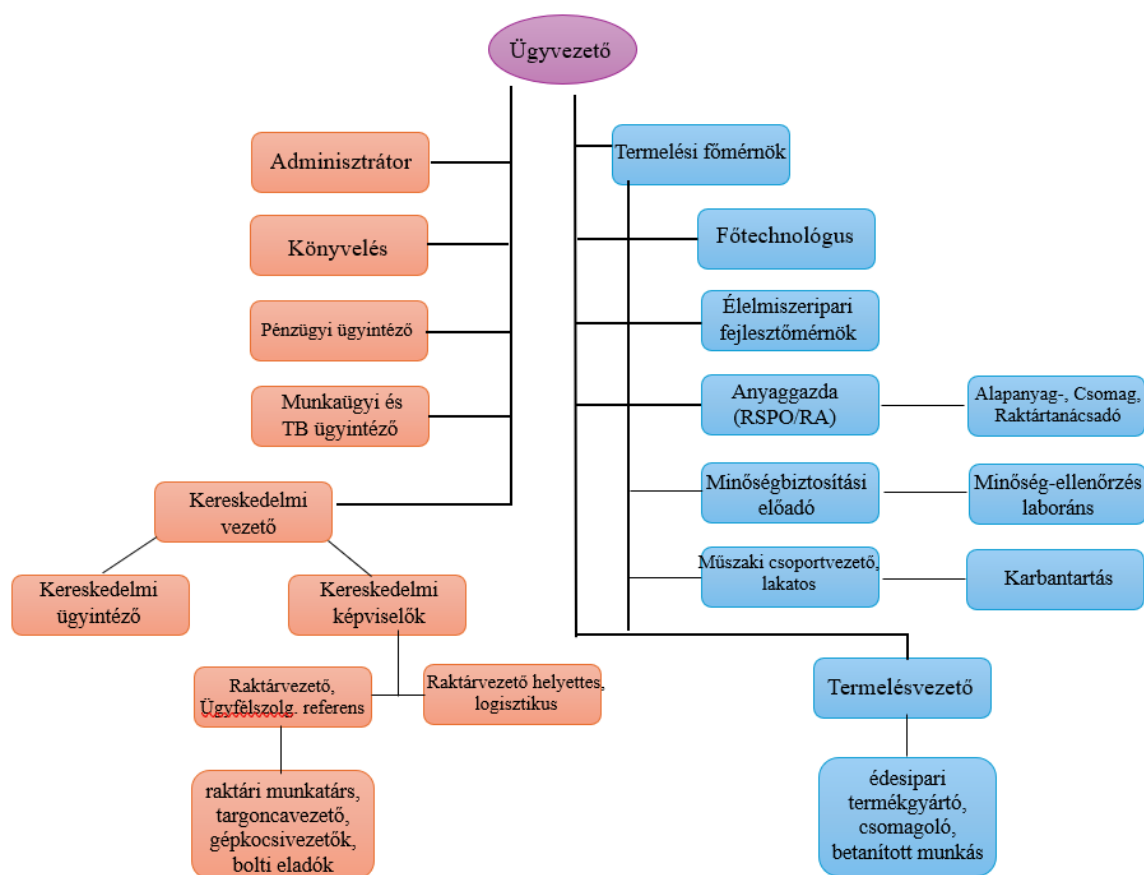
Tervezés

A Szerencsi Bonbon Kft. egy 17 oldalas „Irányítási Kézikönyvvel” rendelkezik, melynek legutóbb jóváhagyott kiadása 2023.07.13-án lépett életbe. A kézikönyv tartalmazza a vállalat elhelyezkedését a környezetben, illetve az iparban, megadja az irányítási rendszer folyamatát, taglalja a Minőségi és Élelmiszerbiztonsági politikát, továbbá kitér a vezetőség feladatkörére és hatáskörére, az emberi erőforrásra, illetve a termék előállításra, nyomkövetésre, teljesítményértékelés alapelveire és fejlesztési folyamataira. A kézikönyv 3 melléklettel rendelkezik, melyből az első a szervezeti felépítés, második a dokumentációs rendszer, harmadik melléklet a stratégiai kockázatelemzés.

Pozitívum, hogy a vállalat rendelkezik hivatalos jövőképpel, illetve éves tervezéssel. Az éves tervezés része a kockázatelemzés, melyhez a SWOT analízist alkalmazták, így tisztában vannak erősségeikkel, gyengeségeikkel, lehetőségeikkel és veszélyeikkel. A tervezés irányul továbbá a beruházási tervekre is, hiszen tisztában vannak a pályázatok adta lehetőségekkel és ki is használják azt. Az irányítási politika kialakítása az ügyvezető mellett az irányítási vezető hatáskörébe tartozik, akik biztosítják, hogy az információkat alkalmazottjaik felé nyíltan kommunikálják. Az irányítási vezető javaslattételre kötelezett, melyek elfogadása felső vezetői feladatkör. Negatívum azonban, hogy a kézikönyv nem tartalmaz pénzügyi tervet, így cash-flow, likviditási terv és mérlegkimutatás sem található meg benne. A későbbiekben ajánlott lenne bevétel-kiadás tervet készíteniük, valamint az előbb felsorolt pénzügyi tervet mellékletben a kézikönyvhöz csatolniuk. További hiányosság a marketingterv, mely szintén nem képezi részét a kézikönyv tavalyi kiadásának.

Szervezés

A cég szervezeti struktúrája egyszerűen felépített, az ügyvezető alatt 2 csoportra bomlik a menedzsment csapat. Egyik oldalon a cég zavartalan mindennapos működéséért felelős csapat, úgy, mint az adminisztrátor, könyvelő, pénzügyi ügyintéző, munkaügyi ügyintéző, valamint a kereskedelmi vezető áll, míg a másik oldalon a gyártásért felelős csapat tevékenykedik, ide tartozik a főmérnök, technológus, gyártmányfejlesztési mérnök, anyaggazda, minőségbiztosításért felelős munkatárs, karbantartó / műszerész és gyártási vezető.



9. ábra: A Szerencsi Bonbon Kft. szervezeti felépítése

Forrás: Szerencsi Bonbon Kft. Irányítási Kézikönyve (2023) alapján saját szerkesztés

A 9. ábra tartalmazza a vállalat szervezeti felépítését, melyből kivehető, hogy a vezetői feladatok delegálva vannak, fő középvezetők segítik a cég problémamentes menedzselését, előkészítik a döntési alternatívákat, valamint javaslatokkal állnak elő, azonban a végső döntéshozó az ügyvezető.

A személyügyekért a munkaügyi ügyintéző felel, azonban kifejezetten HR részleg nincsen a cégnél, ami ekkora méretnél már indokolt lenne. Mivel nem jellemző a fluktuáció, így a munkavállaló egy személyben is el tudja látni a toborzási, kiválasztási feladatokat. Az alkalmazottak motiválásért, ösztönzéséért és karrier útjuk megépítéséért, előmenetel biztosításáért azonban nem egyértelmű ki felel.

Társadalmi vállalati felelősségvállalásukat tekintve, a cégvezetés elkötelezett a fogyasztóik iránt. Takács István ügyvezető nyilatkozata alapján a cég „Tudatában van annak, hogy mint élelmiszer és élelmiszeripari alapanyag előállító alapvetően felelős termékei fogyasztókat érintő biztonságáért. Az előállításhoz biztosítja az élelmiszer-biztonsággal kapcsolatos veszélyek felmérését, kockázatbecslését, és intézkedések megtételét, hogy a

veszélyeket megelőzze, elhárítsa vagy a lehető legkisebb mértékűre csökkentse.” – olvasható a Szerencsi Bonbon Kft. Irányítási Kézikönyvében (Szerencsi Bonbon – Irányítási Kézikönyv, 2023:10). Előtérbe helyezi továbbá a környezettudatos gazdálkodást, így kiemelt figyelmet fordít a környezetszennyezés megelőzésére, azonban az édesipari gyártók körében elenyésző a hulladékképződés, az leginkább a csomagolóanyagra korlátozódik. A hulladékot szelektíven gyűjtik, az esetlegesen keletkezett veszélyes hulladékot jogszabályi rendeletnek megfelelően tárolja és adja le. Elkötelezett továbbá munkavállalói egészségének védelme iránt, valamint a munkabiztonság kialakítása iránt. Figyelmet fordít továbbá a partnerekkel ápoltság jó kapcsolatára, elégedettségük fokozása érdekében erőfeszítéseket tesz meg, vállalja a feljűk mutatott nyílt kommunikációt (Szerencsi Bonbon – Irányítási Kézikönyv, 2023). Lényeges hiány azonban a CSR program további tevékenységi körökkel való bővítése, ami a mai fogyasztói társadalomban alakult ki, s kifejezetten a fogyasztók növekvő igényeit elégíti ki. Így hiányos a vállalat kézikönyve, ugyanis a melléklet nem tartalmaz etikai kódexet, ezáltal nem derűl fény az erkölcsi normákra, valamint a vállalat képviselt értékeire. Mára a CSR magába foglalja a nők és fogyatékkal élők esélyegyenlőségét, a diszkrimináció mentességét is, melyről szintén nem derűl ki, hogy vannak-e erre irányuló törekvései a vállalatnak.

A partnerekkel, beszállítókkal, fogyasztókkal azonban a kereskedelmi vezető és érdekképviselő is foglalkozik, továbbá ügyfélszolgálati munkatárs felel az esetlegesen beérkező vásárlói kérésekért, panaszokért.

A COVID-19 világjárvány előtt rendszeresen jelentek meg vásárokon, kiállításokon és média megjelenésűk is volt, melyeket mára inkább kerülnek vagy nem vesznek részt azokon. A Fesztiválportál (2024) alapján idén is lesznek olyan rendezvények, amelyeken érdemes lenne a vállalatnak képviselnie önmagát. Ilyen program a Hungarikum Piknik, mely Egerben kerül megrendezésre 2024 áprilisában, vagy a Kézműves Ízek Fesztiválja, mely szintén idén áprilisban kerül megrendezésre. Fontos megemlíteni továbbá az Országos Csokoládé Fesztivált, melyet éveken keresztül Szerencsi Csokoládéfesztiválként ismertek a magyarok, azonban 2023-ban már csak Szerencsi Artúr Napok elnevezés alatt valósult meg program Szerencsen, ami inkább egy könnyűzenei rendezvényként funkcionál, nem kifejezetten az édességgyárra koncentrált.

A céges értekezleteket havi rendszerességgel időzítik, melyeken a kereskedő, a termelés és a vezetőség vesz részt. Itt általános működési, operatív ügyekről folyik eszmecsere, ahol kiemelt az értékesítésnövekedés témaköre. Pénzügyi döntésekről azonban kevésbé esik szó, a vállalati kontrolling nincs havi szinten felűlvizsgálva terv-tény adatok alapján.

Motiválás

A munkavállalói motiválás a Magyarországon megjelenő multinacionális vállalatoknak köszönhetően egyre népszerűbb és az egyes ösztönzési eszközök egyre jobban elváltak a munkavállalók által. Mivel a Szerencsi Bonbon Kft. nincs külföldi kézben, így a legtöbb ösztönzési eszközzel (cafetéria, rugalmas munkaidő, prémiumrendszer, teljesítmény utáni juttatás) nem, vagy csak kis arányban képes élni. Számos alkalmazott azonban éppen azért kedveli a kis-és közepes vállalatokat, mert olyan előnyökkel bír, amivel egy nagyvállalat nem tud büszkélkedni. Ezen tényezők a felettes vezetővel való szoros viszony, a csapatmunka, a kellemes munkahelyi légkör, a problémák megbeszélése és az alkalmazottak erkölcsi elismerése.

Ugyan az alkalmazotti bérek nem átlagon felüliek, a szerencsiek számára motiváló tényezővel bír a munkahely teremtés. Kiemelendő az ügyvezető jó példája, az alkalmazottak előtt mindig nyitva áll az ajtaja, bármelyik részlegről fordulhatnak felé észrevételekkel, javaslatokkal vagy felmerülő és megoldandó gondokkal. A mélyinterjú során kiderült, a legtöbb alkalmazott felnéz Takács Istvánra közvetlenségének köszönhetően, aki sokakkal baráti viszonyt alkot. A szoros emberi kapcsolatok alsóbb körökben is létrejöttek, az őszinte légkör jelentős motiváló tényezővel bír. Emellett a cég fizeti a dolgozók élet-és balesetbiztosítását, finanszírozza az utazási költségeket és havi szinten 2000-3000 forint cafetéria jár minden alkalmazottnak.

A prémiumrendszer hiánya és a munkahelyi elégedettségmérés elmaradása ugyan a motivációs tényezők gyengeségei közé sorolhatóak, azonban a munkahelyi légkör nem a minél nagyobb profitszerzésre van kiélezve, sokkal inkább az életben maradásra és a közvetlen kapcsolatokra. Előny továbbá, hogy a fiatal hölgy munkavállalók gyerekvállalás esetén 100%-ban támogatva vannak, a szervezeti kultúra része a jövő generációjának fontossága. Nem utolsó sorban az alkalmazottak legnagyobb hányada határozatlan idejű munkaszerződéssel rendelkezik, így munkahelyük stabil, nincs okuk a mindennapos félelemre.

Szervezetfejlesztés

Ahhoz, hogy a szervezetfejlesztés megvalósuljon, először ismerni kell a cég jelenlegi helyzetét, valamint meg kell határozni az elérni kívánt célt. Amennyiben létezik olyan cél, amit el szeretne érni a vállalkozás, úgy stratégiát kell felállítani ahhoz, hogy megvalósítható legyen. Ekkor érdemes kijelölni a projektek felelőseit és beütemezni a rá szánt keretterset egy időbeli síkon. Ebben játszik fontos szerepet a szervezetfejlesztés, aminél érdemes figyelembe venni,

hogy nem csupán a vállalat érdekeit képviseli, a munkavállalóra is ugyanúgy figyelemmel van, érdekeiket egyeztetni kell. A szervezetfejlesztés végső célja, hogy a termelési hatékonyság fejlődjön, továbbá javuljon a teljesítmény és kialakuljon egy jóléti szervezeti kultúra (Nagy, 2022). A Szerencsi Bonbon esetében nem ismertek a rövidtávon vagy középtávon kitűzött célok, így annak szervezetfejlesztési stratégiájáról nem nyilatkozik.

Ellenőrzés

A felső vezetés folyamatosan ellenőrzi a kitűzött éves célok alakulását, figyelemmel kíséri az üzleti terv terv-tény adatok mozgását, szükség esetén beavatkozik és kontrollálja azt. Emellett vevői elégedettséget mérnek, melyet a következő módszerek alkalmazásával tesznek:

- Vevőkkel való közvetlen találkozás (a mintaboltban, vásárok alkalmával, interaktív műhelyben végzett foglalkozás során)

- Vevői elégedettségmérési formanyomtatványok

- Vevői észrevételek elemzése (ügyfélszolgálat felé jelzett panaszok, javaslatok)

- Értékesítési adatok elemzése

Éves szinten belső auditot hajtanak végre, mely az irányítási, RSPO és RA rendszer alkotóelemeinek felülvizsgálatát tartalmazza. A feladatra kijelölt irányítási rendszer vezető állítja össze éves szinten a vizsgálandó rendszereket, majd annak jóváhagyása az ügyvezető hatásköre. Az audit során vizsgálják, megfelelnek-e az aktuális szabványoknak, valamint a termelés hatékonyságát is vizsgálják vele.

Az irányítási és eljárási rendszer utasításait szintén felülvizsgálják annak érdekében, hogy vevői követelményeiket a leghatékonyabb módon ki tudják szolgálni. Erre a tevékenységre egy személyt hatalmaznak fel, aki aláírásával igazolja az ellenőrzés eredményét.

Fontos kiemelni továbbá, hogy a nem megfelelően előállított termékek egy elkülönített helyen csoportosulnak, azok mindegyikén elhelyezik a „nem-megfelelő termék” címkét. Abban az esetben, ha mégis fogyasztóhoz jutna egy ilyen termék, úgy a vevőt kártalanítják, az okozott kárt minimálisra csökkentik, és lépéseket tesznek annak érdekében, hogy újból ne forduljon elő (Szerencsi Bonbon – Irányítási Kézikönyv, 2023).

4.1.2. Marketing

A termékek keresletének biztosításához elengedhetetlen az értékteremtés marketing alkotóeleme. A Szerencsi Bonbon Irányítási Kézikönyve alapján, a vállalat foglalkozik piackutatással. A mélyinterjú során Takács István úgy nyilatkozott, hogy azt házon belül végzik, hiszen annak kiszervezése sokszor költségesebb volt, mint amennyi bevételt termelt számukra

a piackutató cég által végzett elemzés. A vállalat továbbá tisztában van azzal, hogy fogyasztói a régi ízek fenntartása mellett, új, egészségtudatosabb édességek iránt tart igényt.

A marketingmix-elemzést a 4P eszközével vizsgálom meg.

Product – Termék

A gyártott termékek több termékcsoportra bomlanak, úgy, mint az ipari félkész masszák, táblás és töltött csokoládék, desszertek, csokoládé kocka és lapocska, tortadarák, valamint drazsék. Termékskálája széles, ugyanis megőrizte korábban népszerű termékeit, mely mellé új termékcsaládokkal állt elő. Legnagyobb előnye a kézzel készült termékek, ahová a hagyományőrző, prémium konyakmeggy sorolható. Kiemelkedő továbbá magas kakaóvajtartalmú, prémium minőségű sütési kakaópor termékük, melyek közül a holland kakaópor a legismertebb. Legújabb termékcsaládjuk a ZERO%, mely hozzáadott cukrot nem tartalmaz. A ZERO% termékcsaládban megtalálható hat, különböző ízesítésű tejsokoládészelet, két töltött praliné desszert, tejsokoládés Macskanyelv, kétféle szaloncukor, különböző méretű üreges mikulás figura, valamint tejsokoládés húsvéti tojás és nyuszi.

Dizájn szempontból a vállalat saját grafikussal rendelkezik, aki az édességek csomagolásának tervezésével, modernizálásával foglalkozik. Megállapítható, hogy legújabb termékeik a mai kornak megfelelő külsővel vannak ellátva, azonban számos termékük nem kapott új dizájnt, ami hátráltatja azok értékesítését. A Szerencsi táblás csokoládé nem kelt modern hatást, ami fakadhat a cég hagyományőrző jellegéből, ugyanakkor a vásárlóban felmerülhet, hogy nem fektet elegendő energiát és időt az innovációba. A dizájn mellett szól azonban, hogy a „Hazai Feldolgozású Termék” logóját összes termékükön használják, emellett számos termékükön feltüntetik, hogy „Kiemelkedő Nemzeti Érték” díjat nyertek el, továbbá a tavalyi évben új minta került a csomagolásokra, mely a 100 éves centrarium csokoládégyárat jelképezi. Kézműves termékeiken megfigyelhető továbbá a „Kézműves termék” felirat, melyet angol nyelven is megtalálhatunk rajta, valamint prémium minőségű termékeiken alkalmazzák a „Premium Quality Chocolate” jelölést vagy az „Original Quality Szerencsi” motívumot. A felsorolt logókat, motívumokat a 10. és 11. ábra mutatja be.



10. ábra: Kiemelkedő Nemzeti Érték és 100 éves centrarium motívuma
Forrás: Saját szerkesztés, 2024



11. ábra: Hazai termék, kézműves termék és prémium minőség logója
Forrás: Saját szerkesztés, 2024

A mélyinterjú során kiderült, hogy jelenleg a ZERO% termékcsalád hozta a legnagyobb áttörést a vállalat számára, így ezen édességek a termékéletgörbe bevezetés és növekedés szakasza között helyezkednek el. Ellenben a magas gyártási költségek miatt magas áron értékesíthető konyakmeggy a hanyatlás szakaszába esik az életciklusnak, ugyanis sok külföldi vállalat rosszabb minőségű kakaóból, kevesebb kakaóvaj tartalommal és gépi gyártással olcsóbban elő tudja állítani a konyakmeggyet, ami napjaink ár érzékeny fogyasztói számára kielégítő minőség. Sajnálatos módon a húsvéti szezonális termékek a telítettség szakaszába értek, ugyanis egyre kevesebb család őrzi a húsvéti hagyományt, így húsvéti tojás és üreges nyuszi termékeik évről évre egyre kisebb számban kerülnek értékesítésre.

Price – Árazás és árpolitika

A mélyinterjún kiderült, a Szerencsi Bonbon ár stratégiája versenytárs követő. Az egyes termékek árai tartalmazzák az alapanyag árat, a csomagolóárat, az üzemi általános költségeket, melyek összege megadja az önköltséget. Erre tesznek 3-10% közötti profitot, azonban a végső ár minden esetben viszonyítva lesz a konkurens vállalatok hasonló termékeivel a jobb értékesíthetőség érdekében.

A Szerencsi Bonbon árpolitikájának megállapítását nehezíti, hogy a vállalat nem él az online értékesítés, a webshop lehetőségével, így árait csak az üzletekben vizsgálhatjuk meg. Egyedül a reklámcukorárát tüntetik fel az online térben, melyeket esküvőkre, céges rendezvényekre rendelhetnek a vásárlók, egyedi dizájnnal ellátva.

Az árstratégia megvizsgálása érdekében egy olyan terméket választok, amely a Szerencsi versenytársainál is elérhető az üzletek polcain. Így esett a választásom a táblás csokoládéakra, ahol a termékek Ft/kg-os árait tüntetem fel. Kiemelt figyelmet fordítottam arra, hogy csak olyan táblás csokoládékkal hasonlítsam össze, amelyek szintén jelképezik a hazai gyártás művészetét, így kiemelt versenytársai a Szerencsi Bonbon Kft.-nek.

4. táblázat: A Szerencsi Bonbon és versenytársai árazása, táblás csokoládé tekintetében
Me.: Ft/kg

Táblás csokoládé ár	Stühmer	Szamos Marcipán	Szerencsi Bonbon
	12221	13500	13450

Forrás: Saját szerkesztés, 2024

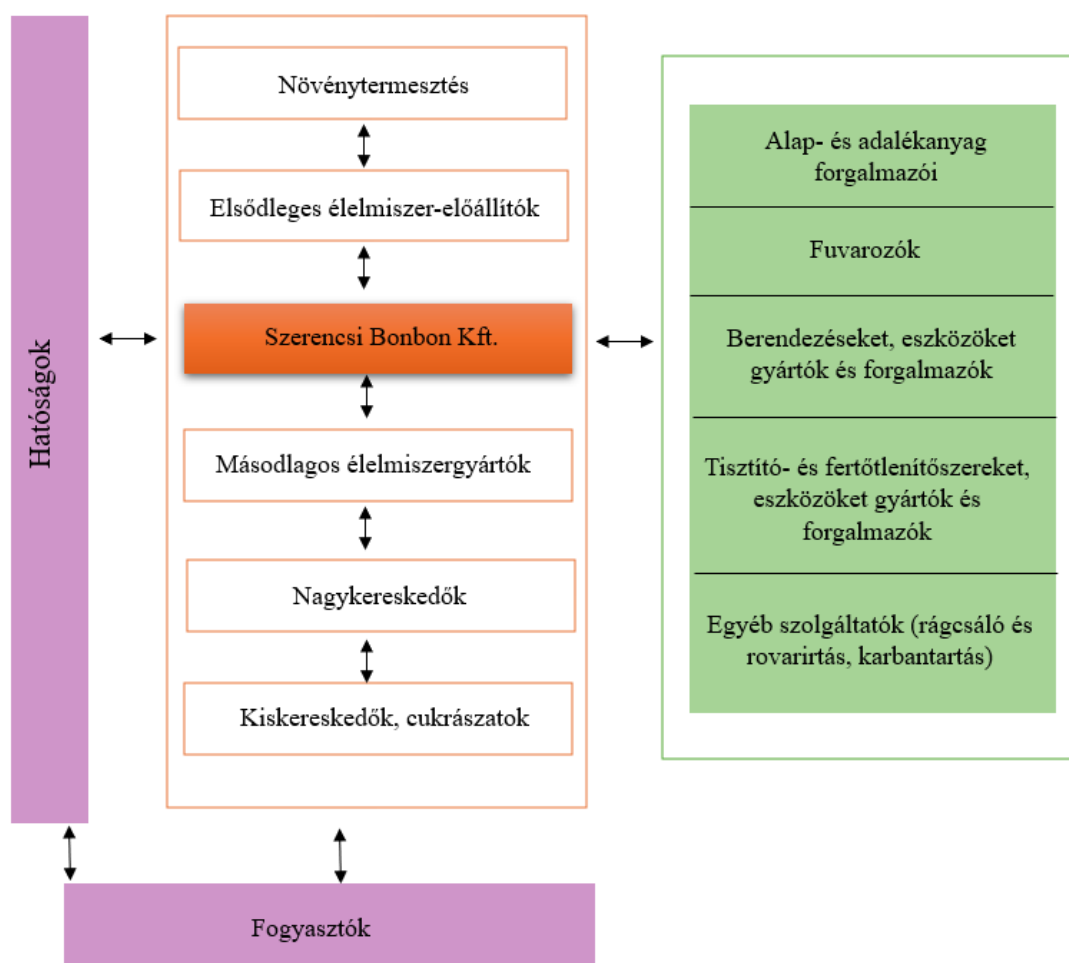
2024.04.21. napján, a Hajdú-Bihar megyében található édesség kiskereskedésben, a Szerencsi táblás tejszokoládé ára 13450 Ft/kg volt. A 4. táblázat alapján megállapítható, hogy árazás tekintetében piackövető stratégiát folytat a Szerencsi, versenytársaihoz viszonyítva.

Érdemes lenne a cégnek törzsvásárlói programot bevezetnie, ami időszakos kedvezményeket és akciókat biztosítana visszatérő vásárlói számára. A törzsvásárlói kártya ösztönzi a fogyasztókat a folyamatos vásárlásra, hiszen minél több pontot érnek, annál több kedvezményre számíthatnak, ezzel egy kedvező körforgásba kerülne a vállalat és hűséges fogyasztója is. A program arra is betekintést engedne a vállalat számára, hogy fogyasztóik életkorát, e-mail címét, születési dátumát rendszerezék, ezzel megismerné fő célcsoportját,

valamint e-mailen keresztül születésnapi meglepetés ajándékkal kedveskedhetne vásárlója számára.

Place – Értékesítés

A vállalat elosztási csatornáját tekintve a Szerencsi Bonbon Kft. az elsődleges élelmiszer-előállítók után, valamint a másodlagos élelmiszergyártók előtt helyezkedik el. Őket követik sorban a nagykereskedők, majd kiskereskedők és cukrászok, akik által a végső fogyasztóhoz jut termékük.



12. ábra: A Szerencsi Bonbon Kft. elosztási csatornája

Forrás: Szerencsi Bonbon Irányítási Kézikönyv (2023) alapján saját szerkesztés

A 12. ábra tanúsítja, hogy a Szerencsi Bonbon termékei közvetett úton jutnak el a fogyasztókhoz, így hosszabb utat járnak be, mintha közvetlen elosztási csatornán keresztül kerülnének értékesítésre.

A hosszú elosztási csatornának a magyarázata, hogy a Szerencsi Bonbon Kft. kiszolgáltatta a magyar élelmiszer láncoknak, mivel Szerencsen kívül nem rendelkeznek saját mintabolttal. Versenytársai ellentétben az ország több pontján foglalkoznak mintaboltokon keresztül történő értékesítéssel. A Stühmer 11, a Szamos 24 mintaboltot, cukrászatot üzemeltet országszerte, mellyel képesek gyorsabbá tenni a végső fogyasztók elérését. Fontos lenne a Szerencsi Bonbonnak is több mintaboltot üzemeltetni. A pénzügyi-számviteli kondíciók feltárásánál látható lesz, hogy a vállalat nem képes akkora árbevételt termelni, ami engedné számára az országos lefedettséget és cukrászatok elterjesztését, azonban ajánlott lenne első sorban Kelet-Magyarországon, majd a főbb nagyvárosokba áttérve kiszélesíteni elosztási csatornáját. Ajánlott emellett a hipermarketekbe való bevonulás és kóstoltatás, amivel új fogyasztókat tudnak elcsábítani, képesek lennének megismertetni és újra trendbe hozni termékeiket.

Promotion – Hirdetés és reklámpolitika

Az online jelenlétet vizsgálva elsősorban a Szerencsi vállalat követőtáborának népszerűségét, valamint napjaink legnépszerűbb reklámfelületének, a közösségi média felületek alkalmazásának kihasználtságát vizsgálom meg.

Sajnos a hirdetés és reklámpolitika innovációra szorul a Szerencsinél, versenytársaihoz képest jelentős lemaradás észlelhető. A Szerencsi Bonbon Facebook oldalán 25 ezer követővel rendelkezik, azonban posztjaik gyakorisága ritka, 1-2 havonta osztanak meg követőikkel információt. Instagramon ugyan megtalálhatóak, de a valóságban nem használják azt. Követők száma ezen a felületen 19 főre korlátozódik, utolsó posztjuk 2023 év elején került fel, így megállapítható, hogy a hirdetési politikájuk nem naprakész, fogyasztóikat kevésbé, illetve nem motiválják vásárlásra.

A vállalatnál ajánlott lenne azonban egy erre kijelölt munkakör létrehozása, ugyanis versenytársaik a közösségi média adta lehetőségeket kihasználják, fogyasztóikat személyesen megszólítják.

A Szamos Marcipán a második legnagyobb követőtáborral rendelkezik, Facebookon 67 ezer követőjük van, továbbá heti többszöri posztal gyakran eléri vásárlóikat. Korábbi Instagram felületük 2024. április elején nem fellelhető, erről nem nyilatkoztak. YouTube felületen is rendelkeznek feliratkozókkal, ahol az egyes édességek gyártási folyamatát mutatják be, azonban ezek a reklámfilmek, promóciós tartalmak átlagosan 6-7 évvel ezelőtt kerültek feltöltésre.

A Stühmer Kft. online jelenléte a legerősebb, 130 ezer követővel rendelkező Facebook oldalukon, amit heti szinten aktívan használnak. A Stühmer igényt tart a fogyasztóik folyamatos tájékoztatására, például kommunikálják a versenyeredményeiket és a részvételeiket különböző kiállításokon. Ezenkívül a debreceni üzlethelyiségük reklámozására a villamos hangosbemondóját is használják, továbbá hasonlóan a Szamos Marcipán Kft.-hez, jelen vannak az Instagramon és YouTube-on.

Az üzletsorok polcain lévő széles termékválaszték által a fogyasztók kevésbé lojálisak, így a Szerencsi Bonbonnak harcolnia kell a fiatal generáció bevonásáért és vevői megtartásáért. Mivel a vállalat 2015-ben elnyerte a Kiemelkedő Nemzeti Érték címet, bekerült azzal a Magyar Értéktárba, ami előlépcsője a Hungarikum listára való bekerülésre. Összességében a vállalat ereje a magyarság kihangsúlyozásában rejlik, érdemes lenne a közösségi médián keresztül tudatni a fogyasztókkal, hogy a Szerencsi közel áll a magyarság legnevesebb kitüntetésének elnyeréséhez, azaz a hungarikum cím eléréséhez.

4.1.3. Pénzügy-elszámolás

A vállalat pénzügyi-számviteli helyzetét az alábbi 5 csoport alapján vizsgálom meg:

1. Fizetőképesség, likviditás
2. Eladósodottság
3. Aktivitás
4. Jövedelmezőség
5. Növekedés

Ehhez mutatószámokat fogok alkalmazni, melyeket a nyilvánosságra hozott mérleg és éves beszámoló alapján határozok meg. Miután megállapítom a jelenlegi eredményeket, meghatározom a kiigazításra váró területeket, melyek helyreállítása a jövőbeli célkitűzések megvalósításához szükségesek.

Az Igazságügyi Minisztérium által közzétett online beszámoló honlapján a 2022. január 01. és 2022. december 31. közé eső üzleti évet tudom megvizsgálni. A könyvvizetés módja kettős könyvelés, a beszámoló típusa éves beszámoló, a beadvány részét képezi továbbá a kiegészítő melléklet magyar nyelven, a független könyvvizsgálói jelentés és az adózott eredmény felhasználására vonatkozó határozat.

Fizetőképesség, likviditás mutatói

A likviditással kapcsolatos mutatók értékeit az 5. táblázat tartalmazza.

5. táblázat: **Likviditási mutatók**

Mutató	Kiszámítása	Értéke
Likviditási ráta	Forgóeszközök / Kötelezettségek	0,93
Likviditási gyorsráta	(Forgóeszközök-Készletek) / Kötelezettségek	0,43

Forrás: Saját szerkesztés, a Szerencsi Bonbon Kft. 2022. évi mérlegadatai alapján

A vállalat likviditási rátája 0,93, ami alapján nem feltétlen képes eleget tenni rövid távú kötelezettségeinek. A likviditási gyorsráta értéke 0,43, ami stabil állapotba tehető, így a mutató szerint képes a rövid lejáratú kötelezettségek kiegyenlítésére a készletek értékesítése nélkül.

Eladósodottság mutatói

Az eladósodottsággal kapcsolatos mutatók értékeit a 6. táblázat tartalmazza.

6. táblázat: **Eladósodottság mutatói**

Mutató	Kiszámítása	Értéke
Idegen tőke és vagyon aránya	Összes idegen tőke / Összes vagyon	50,00%
Idegen tőke és saját tőke aránya	Idegen tőke / Saját tőke	1,61
Hosszú távú kötelezettség és saját tőke aránya	Hosszú távú kötelezettség / Saját tőke	0,39
Kamatfedezeti ráta	Adózás és kamatfizetés előtti eredmény / Összes kamatteher	2,71

Forrás: Saját szerkesztés, 2024, a Szerencsi Bonbon Kft. 2022. évi mérlegadatai alapján

A hitelezők 50%-át biztosítják a vállalati tőkének, így 50%-a önerő. Az idegen tőke és a saját tőke aránya azt mutatja, hogy a vállalat saját tőkéjének 1,61-szorosa az idegen tőke. A kamatfedezeti ráta megmutatja, hogy a vállalat mennyire képes eleget tenni hosszú távon hiteltartozásai kiegyenlítésére. A 6. táblázat alapján a Szerencsi kamatfedezeti rátája 2,5-nél nagyobb, így elfogadható kockázatúnak számít egy hitelező szempontjából.

Aktivitás mutatók

Az aktivitási mutatók értékeit a 7. táblázat tartalmazza.

7. táblázat: **Aktivitás mutatói**

Mutató	Kiszámítása	Értéke
Készletek forgási sebessége	Értékesítés árbevétele / Késztermékek	29,03
Befektetett eszközök megtérülése	Értékesítés árbevétele / Befektetett eszközök	2,09
Eszközmegtérülés mutató	Értékesítés árbevétele / Összes eszközérték	1,09
Követelések megtérülése	Értékesítés árbevétele / Követelések	7,36
Átlagos megtérülési idő	Követelések / 1 napra jutó árbevétel	50

Forrás: Saját szerkesztés, 2024, a Szerencsi Bonbon Kft. 2022. évi mérlegadatai alapján

A készletek forgási sebessége alapján az átlagos készletállomány 29,03-szer fordul meg az értékesítésben, így erős értékesítésre következtethetünk. Az eszközmegtérülési mutató 1,09. Ez azt jelenti, hogy a felhasznált eszközök értéke alacsonyabb, mint a belőlük származó bevétel, tehát a vállalat hatékonyan használja fel eszközeit. A követelések megtérülését figyelve, a Szerencsi jól teljesít, ugyanis minél magasabb az arány, a vállalkozás annál jobban kezeli az ügyfélhiteleket. Az átlagos megtérülési idő 50 nap, ami kicsivel több, mint másfél hónap. Ez a fizetési hajlandóság 60 nap alá esik, így jónak minősíthető.

Jövedelmezőségi mutatók

A jövedelmezőségi mutatók értékeit a 8. táblázat tartalmazza.

8. táblázat: **Jövedelmezőségi mutatók**

Mutató	Kiszámítása	Értéke
Bruttó haszon	(Árbevétel-Eladott áruk beszerzési értéke) / Árbevétel	0,98
Árbevétel arányos jövedelem	Üzemi (üzleti) eredmény / Árbevétel	0,03
Nettó haszon	Nettó jövedelem / Árbevétel	1,58%
Eszközarányos jövedelem	Nettó jövedelem / Összes eszköz	1,73%
Idegen tőke megtérülése	Nettó jövedelem / Idegen tőke	3,46%

Forrás: Saját szerkesztés, 2024, a Szerencsi Bonbon Kft. 2022. évi mérlegadatai alapján

Az árbevétel 1,58%-a marad meg profitként a vállalkozásnál, derül ki a 8. táblázat, nettó haszon sorából. Általánosan úgy tekintjük a nettó hasznot, hogy 10%-nál egészséges a profit, 20% fölött magas, azonban 5% alatt, ami jelen esetben is teljesül, alacsony. Így a Szerencsi nettó haszna alacsony. Az eszközarányos jövedelem mutatót tekintve, szintén 5% alá esik, így az eszközök jövedelemtermelő képessége túl alacsony. A részvényesek adózás utáni jövedelmezősége 3,46%, derül ki az idegen tőke megtérülésének kiszámításából.

Növekedési mutatók

A növekedéssel kapcsolatos mutatók értékei a 9. táblázatban láthatóak.

9. táblázat: **Növekedési mutatók**

Mutató	Kiszámítása	Értéke
Értékesítés	Értékesítés éves növekedésének %-a	24%
Nettó jövedelem	Jövedelem éves növekedésének %-a	212%

Forrás: Saját szerkesztés, a Szerencsi Bonbon Kft. 2022. évi mérlegadatai alapján

A Szerencsi értékesítése 2022-ben 24%-kal növekedett a 2021-es üzleti évhez viszonyítva. A vállalkozás jövedelme megduplázódott 2022-ben, ami a COVID-19 világjárványból való kilábalásnak köszönhető.

Pénzügyi mutatók értelmezése

A Szerencsi Bonbon pénzügyi helyzetét feltáró számításokat értékelem aszerint is, hogy a vállalat jelenleg milyen pénzügyi stádiumban van. Ez azért fontos, hogy a cég pénzügyi helyzetét képesek legyünk összehasonlítani azonos iparágban tevékenykedő vállalatokkal és aszerint képesek legyünk értékítéletet alkotni (Nábrádi, 2022). A pénzügyi mutatókat általánosan értékelő állapotokat a 10. táblázat magyarázza.

10. táblázat: **Pénzügyi mutatók állapotának magyarázata**

Mutató	Dinamikus állapot	Stabil állapot	Labilis állapot	Válságos állapot
Saját tőke aránya	>75 %	60-70%	40-60%	40%>

Forgóeszköz arány	>65 %	50-65%	40-50%	40%>
Vevő-szállító arány	>1,5	1,5-1,2	1,2-1,0	1>
Likviditási gyorsráta	>0,6	0,4-0,6	0,2-0,4	0,2>
Tőke arányos üzleti eredmény	>15%	8-15%	3-8%	3%>
Bevétel arányos üzleti eredmény	>10%	6-10%	3-6%	3%>
Adósságszolgálat	>1	0,6-1	0,5-0,6	0,5>

Forrás: Saját szerkesztés, Nábrádi (2022) alapján

A 10. táblázatban feltüntetett dinamikus állapot erősségről számol be, a stabil állapot kedvezően értelmezhető, a labilis állapot már ingadozik, inkább negatív irányba tart, a válságos állapot pedig vállalati gyengeségre utal.

Az egyes pénzügyi mutatók értékét és állapotának megállapítását a 11. táblázat részletezi.

11. táblázat: A Szerencsi Bonbon Kft. pénzügyi mutatóinak értelmezése a magyar számvitelben

Mutató	Kiszámítása	Értéke	Állapot
Saját tőke aránya	Saját tőke / Összes forrás	31%	válságos
Forgóeszköz arány	Forgóeszközök / Összeseszköz	47%	labilis
Vevő-szállító arány	Vevői követelések / Szállítói kötelezettségek	3,16	dinamikus
Likviditási gyorsráta	Forgóeszköz készlet / Rövid lejáratú kötelezettség	0,67	dinamikus
Tőke arányos üzleti eredmény	Adózott eredmény / Saját tőke	5,6%	labilis
Bevétel arányos üzleti eredmény	Adózott eredmény / Nettó árbevétel	1,6%	válságos
Adósságszolgálat	(Adózott eredmény + ÉCS) / Hosszú lejáratú hitel	0,31	válságos

Forrás: Saját szerkesztés, a Szerencsi Bonbon Kft. 2022. évi mérlegadatai alapján

A saját tőke aránya megmutatja, hogy az összes vagyonból mekkora arányt képvisel a saját tőke. Az érték annál kedvezőbb, minél magasabb a százalékos érték. A Szerencsi esetében 31% a saját tőke aránya, így válságos állapotúnak mondható, az idegen tőke túl nagy részt kitesz az összes forráshoz viszonyítva. A vállalkozás forgóeszközök iránti igényessége 47%-os, ami

közel áll a stabil állapothoz, hiszen 50%-tól felfelé stabilnak mondható. A vevő-szállító állományt vizsgálva, megállapítható, hogy a Szerencsi esetében kiegyenlített a szállító állomány, vevőköveteléseiket nem a szállítók finanszírozzák, állapota dinamikus. A vállalat likviditási gyorsrátája szintén dinamikus állapotú, a vállalkozás eleget tud tenni rövid távú kötelezettségeinek a készletek értékesítése nélkül. A tőke arányos üzleti eredmény minél magasabb, annál kedvezőbb. Ez esetben labilis állapotú, a lekötött saját tőke 5,6% adózott eredményt képes hozni. A vállalkozás egy egységnyi árbevételen 1,6% eredményt ért el 2022-ben, derül ki a bevétel arányos üzleti eredmény mutatójából. Ez az érték nagyon alacsony, így válságos állapotú. Az adósságszolgálati mutatót figyelve, kedvezőtlen kimenetelre számíthatunk. Jelen esetben 1-nél kisebb az értéke, így a Szerencsi nem tud eleget tenni adósságszolgálati kötelezettségeinek. Ezt az adóterhet a cég nem képes elviselni, törlesztési problémái merülhetnek fel.

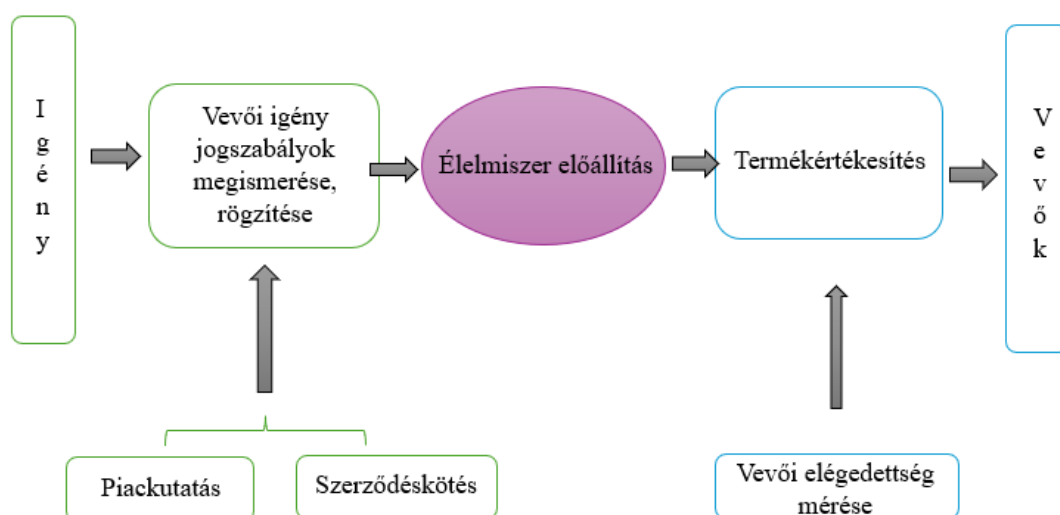
4.1.4. Termelés

Termelési folyamat

A termelés egy műszakos munkarendben történik, munkanapokon, 8 órahosszában. A munkaidő reggel 6 órakor kezdődik és délután 14 órakor áll le a termelés. A géppark sokkal nagyobb kapacitásra lenne képes, akár a három műszakos munkarendet is ki tudná szolgálni, azonban a sok szezonáru nem igényli az egész éves, több munkarendes gyártást.

A termelés tervezés műltra vonatkozó adatok alapján készül el, nagyobb alkalmakra, ünnepekre igény szerint állítják össze a gyártási tervet. A vevők sokszor nem megfelelően jelzik előre igényüket, ezáltal a nagykereskedések is későn adják le megrendeléseiket. A termelés tervezés kevésbé pontos az iparágban. Általánosan a hűvös időszakokban több édesség fogy, a tavasz és jó idő beálltával áttérnek a fogyasztók a gyümölcsökre.

Az épületek funkcióját tekintve a legnagyobb termelő egység 4400 m², ahol 3200 m² új építésű, modern épületrész. Emellett 330 m² területű cukorka- és karamella gyártó üzem helyezkedik el. A készáruraktár szintén 330 m², a csomagolóanyag raktár 150 m². Továbbá rendelkeznek egy 1400 m² területű épülettel, amely raktárként funkcionál és ahol a csomagolóanyag és készáru is elhelyezhető.



13. ábra: **Termelésstervezés folyamatábrája**

Forrás: Szerencsi Bonbon Irányítási Kézikönyv (2023) alapján saját szerkesztés

A 13. ábrán a Szerencsi Bonbon termelésstervezésének folyamatábrája látható. Az igényfelmérés piackutatás útján, illetve megrendelés szerződészkötésével áll össze, ezt követi az alapanyagok beszerzése, illetve az édességek gyártása. Szükség esetén raktározzák, majd megszervezik szállítását és értékesítését. A termékek átadása után vevői elégedettséget mérnek.

Speciális termékük, a konyakbonbon gyártási folyamatábrája a PEST elemzés, technológiai környezet alfejezetnél kifejtésre került.

Kapacitáskihasználás

A hazai édességpiac körülbelül 30 000 tonna terméket fogyaszt éves szinten. Ebből 25 000 tonna külföldi, import áru, 5000 tonna hazai. A hazai édességpiac megközelítőleg 30%-át látja el csokoládéval a Szerencsi, nyilatkozta Takács István.

A termelő berendezéseket két csoportra érdemes bontani. Ezek a feldolgozógépek és csomagológépek. A feldolgozógépek között van, amelyik ipari félkészterméket állít elő és van, amelyik készterméket állít elő. A vállalatnál fellelhető félkészterméket előállító gépek idősök, azonban koruk nem számít abban a tekintetben, hogy ugyanazt képesek előállítani, mint mai korszerű testvéreik. Emellett a zsíros anyag feldolgozása megadja a gépeknek azt a kenést, ami által megőrzi működőképességét, csupán külső megjelenése használtabb. A készterméket előállító berendezéseknél már előnyösebb a modern gépek használata, hiszen az automatizálás lényeges hatékonyságnövelő erővel bír. Leginkább a csomagológépeknél számít a kor, hiszen a

régi berendezések még nem képesek légmentesen csomagolni, csak csomagolóanyagot hajtanak, így mindenképp szükséges annak megléte. A Szerencsi pályázatot nyújtott be egy új csomagológép beszerzésére, annak érdekében, hogy állami támogatást kapjanak a géppark modernizálási törekvésében.

A kiöregedett géppark nem használ különösebben több energiát, mint a modern géppark. Megközelítőleg 10%-os költségcsökkenés érhető el modern berendezés esetén, hiszen a masszagyártás energiafelhasználása nagyon magas modern és elavult berendezések esetén is. Ami lényeges megtakarítást hoz a vállalatra nézve, az az épületek jó hőszigetelése. Az elavult csomagológépek kapacitását tekintve 50 szem/perc csomagolására képesek, selejt termék nem képződik. Ezzel ellentétben az új gépek 200 szem/perc termék csomagolására képesek, ami nagyban növeli a hatékonyságot, ezzel áttételesen javul az energiafelhasználás is. A gyorsaság azonban a selejtszám rovására mehet, a gép meghibásodása esetén hatványozottan nő a selejtek aránya, mint a kisebb teljesítményű gép esetén. A Szerencsinél a modern csomagolóberendezés beszerzés alatt áll.

A géppark javítási költsége nem számottevő. Amennyiben havi szinten takarítva és karban tartva vannak a berendezések, úgy kevésbé valószínű azok meghibásodása. A termelő gépek takarítását havi szinten végzik a Szerencsinél, emellett a mindennapi takarításra is odafigyelnek.

Készlet és készletkezelés

Minden műszak végén kész palettákat ad át a termelés a készáru raktárnak. Becsomagolt termék másnapra nem maradhat a termelő területen. A raktáraknak szakszerűen kell tárolni az édességeket. Fontos a tisztaság, a rágcsáló mentesség, a hőmérsékletet temperálni kell, azaz mérsékelni, enyhe fokra hozni. A hőmérséklet 18 fokon tartása azért kiemelten fontos, mert kémiai folyamatok játszódnak le a csokoládében, így ennél melegebb hőfok esetén megindul a zsírkiválasztódás és a csokoládé elkezd szürkülni.

Emberi erőforrás felkészültsége

A fluktuáció nem jellemző. Ez Takács István ügyvezető személyének köszönhető, aki munkavállalói emberi méltóságát helyezi előtérbe. Tisztában van azzal, hogy minden munkavállaló elsősorban ember, akik megérdemlik a becsületet és tisztességet. Alkalmazottai önálló munkavégzésre képesek, ami biztosítja, hogy embereinek önbecsülése maradjon. Személyes imázsa annyira közkedvelt vállalatban belül, hogy sokan úgy érzik, nem ér annyit egy másik vállalat által ajánlott magasabb fizetés, hogy elpártoljanak a Szerencsitől.

Az édesipari termékgyártó képzés megszűnt Budapesten, mára már pék szakemberek vannak túlnyomó többségben, ha az élelmiszeripart figyeljük. Éppen ezért szükség van a szakképzett szakemberek utánpótlására. Az emberi erőforrás utánpótlását oktatási intézetekkel kötött szerződésekkel kívánják megoldani. Szerződésben áll a Debreceni, Budapesti és Szegedi egyetemi intézményekkel, akiktől elsősorban élelmiszermérnököket vár, gyakornoki munkára. Emellett 4 éve elkezdtek új programjukat, a Szerencsi gyárban fogadják a középiskolás hallgatókat, akik 3 év alatt elvégezhetik az édesipari termékgyártó szakmát, a gyár pedig megadja hozzá a kellő gyakorlatot és tapasztalatot. Sajnos az eddigi próbálkozások nem hozták a várt sikereket, a szakmai képesítésre sokszor a gyengébb tanulók jelentkeznek, míg a jó tanulók érettségi hiányában nem kívánják elvégezni az édesipari termékgyártó szakmát. Ennek kiküszöbölésére technikus képzés indítványozását szorgalmazzák országos szinten, amely eddig kedvező szavakat kapott, azonban még nem indult el a megvalósítási folyamat. Megvalósításában jelentős segítséget nyújtana, amennyiben Szerencsen lenne olyan iskolai intézmény, amely kifejezetten édességgyártásra szakosodik, valamint biztosítana kollégiumot a szakma iránt érdeklődő, messziről érkező diákoknak. A technikum vonzáskörét azonban szűkíti, hogy a képzés elvégzése után nem feltétlen biztosítható számukra helyben a munka, hiszen nincs minden évben munkaerőhiány, valamint nem minden végzett diák képessége elégíti ki a Szerencsi által elvárt magas színvonalat.

Minősbiztosítás és minőségmenedzsment

A Szerencsi Bonbon elhivatottan biztosítja sok évre visszanyúló minőségi színvonalát, melyet napjainkig megőriz és versenyelőnyeként emleget versenytársaihoz képest. Élelmiszerbiztonsági politikáját tekintve az ISO 22000:2018 szabvány előírásait követi. Regisztrálta magát továbbá az RSPO (Fenntartható Pálmaolaj Kerekasztal, valamint a Rainforest Alliance szervezetekhez, melyek a fenntartható pálmaolaj-és kakaó gazdálkodás érdekében működnek. Vállalták, hogy igény szerint bővítik RSPO és RA tanúsítást szerzett termékeik körét. Célja, hogy fogyasztói kiváló minőségű terméket fogyasszanak, ennek érdekében felméri az élelmiszerfogyasztásból adódó veszélyeket, valamint azok elhárításának lehetőségét. Figyelmet fordít emellett a környezettudatos gazdálkodásra, így telephelyein célul tűzte ki, hogy megelőzi a környezetszennyezést, gondoskodik a hulladékok szelektív gyűjtéséről, illetve korszerűsítés során a modern gépek zöldesítéséről (Szerencsi Bonbon – Irányítási Kézikönyv, 2023).

Elkötelezett továbbá a munkahelyi egészség megóvása, valamint a munkabiztonság fejlesztése iránt. Munkavédelmét tekintve, a dolgozók belépés esetén munkavédelmi

oktatásban részesülnek, melyet havi rendszerességgel kötelezően meg kell ismételniük. Teljesítés után a munkavédelmi naplóban aláírásukkal kell igazolni. Ezt az oktatást kapcsolat útján úgynevezett béralkalmazott végzi a Szerencsi számára.

Részlegfüggő, hogy milyen védőruha szükséges az egyes munkavállalóknak. Általánosan cipő vagy bakancs, nadrágzubbony vagy köpeny és fityula viselete kötelező. Fontos emellett kesztyű viselete, ami lehet kötött anyagból csomagoló munkát végző alkalmazott esetén, gumikesztyű pedig a termelésben dolgozók számára. A gumikesztyű erőssége is számottevő, hiszen a vékonyabb anyagút mindennapos csere jellemzi, míg a szövet belsejű gumikesztyű többszöri viseletre is alkalmas. Azonban foglalkoztatottjaik mellett, látogatóik és üzleti partnereik egészsége és testi épsége iránt is felelősségteljes viselkedést tanúsítanak (Szerencsi Bonbon – Irányítási Kézikönyv, 2023).

4.1.5. Kutatás-fejlesztés értékelése

A kutatás-fejlesztés leginkább nagyvállalatoknál jellemző, hiszen tőke és időigényes. Manapság egyre több kkv foglalkozik innovációval, hiszen általa jelentős versenyelőny építhető ki, akár teljes újdonságról, akár már meglévő termék tökéletesítéséről legyen szó.

A Szerencsi Bonbon esetében élelmiszermérnökök azon dolgoznak, hogy új termékeket találjanak ki, melyek nemcsak megfelelnek a fogyasztói elvárásoknak, de finomak és kelendőek is. A legújabb édesség trend a cukormentes termék, a laktózmentes termék, a gluténmentes termék, vagy a mindenmentes termék. Sokszor előfordul azonban ezeknél a termékeknél, hogy nem finomak, így a vevők nem vásárolják újra. Fontos a cég szempontjából nézve, hogy piacra bevezetett termékeik íze, minősége, ára, tartóssága elfogadható legyen a célozni kívánt szegmens számára.

4.1.6. Vezetői információs rendszer

A vezetői információs rendszer olyan számítógépes rendszert (hardvert, szoftvert, adatbázist) takar, amely hatékonytá teszi a szervezeti részlegek értékelését, valamint vezetők számára rendszerezi és szűri az adatokat, megkönnyítve ezzel a vezetői döntéshozatalt. Elsősorban a felsővezetés igényeit kell kiszolgálnia, azonban fontos, hogy a rendszer átlátható és felhasználóbarát legyen alsóbb szinteken is (Nábrádi, 2022).

A vállalat a PmCode Kft. által nyújtott szolgáltatást használja, akik ügyviteli, kereskedelmi és vállalatirányítási rendszer felépítésével és fejlesztésével foglalkoznak. Programjaikat Windows alapon futtatják, képesek komplett programcsomagok kialakítására,

így képes vevői és szállítói rendelés nyilvántartásra, szállítólevelek készítésére, pénztárjelentésre és számlák készítésére (PmCode, 2024).

A Szerencsi esetben számítógépes rendszert az alapanyagok és késztermékek rögzítésére, raktáron belüli elhelyezésére alkalmaznak. Szembetűnő azonban, hogy szervezeti felépítésük nem tér ki IT szakember alkalmazására, sem IT részleg meglétére. A szervezeti felépítés, melyet a 8. ábra tartalmaz, arra enged következtetni, hogy az informatikai rendszernek nincs vezető tisztségviselője, vagy vezetője vállalaton belül. Ez azonban megkérdőjelezi azt is, hogy a rendszer mennyire felhasználóbarát, a felhasználói érték-e annak működését, kapnak-e továbbképzést annak megértése céljából. A cég belső biztonsága és üzleti titkainak védelme érdekében fontos lenne tudni, a belépés mennyire védett a külső behatolások ellen. Sajnos a vállalat Irányítási Kézikönyve a vezetői információs rendszerre nem tér ki, nem említi meg azt, így ennek hiányában nem lehet megtudni, mennyire szolgálja ki megfelelően vezetői, partnerei, beszállítói, dolgozói igényeit megfelelő információval.

A megvizsgált belső tényezőket előnyök és hátrányok szerint csoportosítom a 12. táblázatban.

12. táblázat: A vállalkozást befolyásoló tényezők összefoglaló táblázata

Sorszám	Előnyök - Erősségek	Hátrányok - Gyengeségek
1	A vállalat Magyar Értéktárba került, Kiemelt Nemzeti Érték címet nyertek.	Nincs országos lefedettség, kiszolgáltatott az élelmiszerláncoknak.
2	100 éves hagyományát megőrizte, így napjainkig elismert brand.	Nem élnek az online értékesítés lehetőségével.
3	Az értékesítés 24%-kal növekedett az előző üzleti évhez viszonyítva.	A vállalat saját tőkéjének 1,61-szorosa az idegen tőke.
4	Képes rövid távú kötelezettségeit kielégíteni.	Rendezvényeken, kiállításokon való részvétel elkerülése.
5	Kiemelt a munkahelyi légkör, az ügyvezetővel való szoros kapcsolat.	A nettó haszon rendkívül alacsony, 1,58%.
6	Hosszú távon biztos munkahely, családalapítás támogatása.	Alacsony munkabérek, nem versenyképes cafetéria rendszer.
7	Termékeik csomagolásán feltüntetik a minőség és a magyarság számos logóját.	Az édesipari termékgyártó képzés megszűnése miatt szakemberhiány áll fent.
8	Termékcsaládjuk paleo és egészségtudatos termékekkel bővült.	Nagy kézi munkaerőt igénylő termékeik veszteségesek.
9	A hazai édességpiac közel 30%-át ellátják.	A géppark kapacitása kihasználatlan az egy műszakos munkarend miatt.

10	Minőségbiztosítás és minőségmenedzsment nagy fokú színvonala.	A csomagológépek elavultak, teljesítményük 1/4-e a modern gépeknek.
11	Nem jellemző a fluktuáció.	Egy vezetőre túl sok feladat jut, ezáltal leterheltek.
12	Oktatási intézetekkel szerződés, szakmai utánpótlás megalapozása.	Nincs IT részleg, IT szakember.
13	Biztosítja munkavállalói számára a védőruhát és munkaeszközöket.	A termelésstervezés nem precíz, a vevői igények sokszor későn derülnek ki.
14	Élelmiszeripari fejlesztőmérnök foglalkozik a kutatás fejlesztéssel.	Az alkalmazottak középidősek.
15	Fő szakembereiknek több évtizedes élelmiszeripari tapasztalata van.	Adósságszolgálati mutatója 0,31, törlesztési problémái merülhetnek fel.

Forrás: Saját szerkesztés, 2024

Az erősségeket, gyengeségeket összefoglaló táblázatból kiválasztom azt a 10-10 belső faktort, amelyek a vállalat jövőképeének megvalósítása szempontjából a legmeghatározóbbak. Ez alkotja a Belső Faktor Értékelő Mátrix alapját.

4.2. Belső Faktor Értékelő Mátrix

A vállalat belső környezetének vizsgálata során erősségeket és veszélyeket állapítottam meg. Ezt számszerűsítve létrehoztam a Belső Faktor Értékelő Mátrixot. A mátrixban minden belső faktorhoz súlyokat, majd rangokat rendeltem. A két adat szorzatösszegéből úgynevezett súlyozott rangszámokat kaptam, melynek összege megmutatja, hogy a vállalkozás mennyire szorul megerősítésre a jövőképe elérése érdekében.

13. táblázat: Belső faktor értékelő mátrix

	Sorszám	Megnevezés	Stratégiai elemző súly	Stratégiai elemző rangszám	Súlyozott rangszám
Erősségek	1	Kiemelt Nemzeti Érték cím	0,095	4	0,38
	2	Elismert brand, 100 éves hagyomány	0,045	4	0,18
	3	Értékesítés 24%-os növekedése	0,045	3	0,135
	4	Jó munkahelyi légkör	0,065	4	0,26
	5	Hosszú távon biztos munkahely	0,075	4	0,3
	6	Szakemberek évtizedes tapasztalatai	0,035	4	0,14
	7	K+F tevékenység	0,045	3	0,135
	8	Paleo és egészségtudatos termékek bővítése	0,045	4	0,18

	9	Oktatási intézetekkel szerződés	0,045	3	0,135
	10	Minőségbiztosítás magas színvonala	0,005	4	0,02
Gyengeségek	1	Nincs országos lefedettség	0,025	1	0,025
	2	Nem értékesítenek online	0,015	1	0,015
	3	Alacsony nettó haszon	0,035	1	0,035
	4	Rendezvények, kiállítások elkerülése	0,035	2	0,07
	5	Alacsony munkabérek, rossz cafetéria	0,085	2	0,17
	6	Nagy kézi munkaerőt igénylő termékek veszteségesek	0,015	1	0,015
	7	Szakemberhiány	0,055	2	0,11
	8	Nem precíz termelésstervezés	0,065	2	0,13
	9	Géppark kapacitása kihasználatlan	0,075	1	0,075
	10	Nincs IT részleg	0,095	2	0,19
	Összesen		1	-	2,7

Forrás: Saját szerkesztés, 2024

A BFÉM végértékét a 13. táblázat tartalmazza. A kumulált összeg 2,7, ami átlag feletti. Megállapítható, hogy a vállalat jelentős erősséggel rendelkezik, belső gyengeségei nem mérvadóak jövőképeinek teljesítése szempontjából.

5. VERSENYTÁRS ELEMZÉS

A stratégiai elemzés következő lépéseként a Szerencsi Bonbon Kft.-ét összehasonlítom két legnagyobb riválisával a magyar piacon. A legnagyobb potenciális erővel rendelkező versenytársak közül azokra koncentrálok, melyek a Szerencsihez hasonló termékek előállításával foglalkoznak. Így Szerencsi Bonbon Kft. összehasonlítását a Szamos Marcipán Kft.-vel, valamint a Stühmer Kft.-vel végeztem el. Az elemzéshez 10 sikerességi tényezőt gyűjtöttem össze, melyeket a 14. táblázat tartalmaz.

14. táblázat: A kulcsfontosságú sikertényezők

Sikerességi tényezők az édességiparban	
Szempontok	
1	Van-e mintaboltjuk?
2	A weboldal mennyire átlátható, modern és dizájnós?
3	Mennyire részletes a termékleírás?
4	Van-e termékdíjas készítmény?
5	Van-e online megrendelési lehetőség?
6	Alkalmaznak-e reklámokat?
7	Megjelennek-e kiállításokon, vásárokon?
8	Van-e gazdag termékválaszték?
9	Elkötelezettek az egészséges élelmiszerek iránt?
10	Van-e termékinnováció?

Forrás: Saját szerkesztés, 2024

Az édességiparban sikertényezőnek számít, ha a vállalatok mintabolttal rendelkeznek, hiszen azáltal rövidebb úton jut el a fogyasztókhoz termékük. Fontos emellett, hogy weboldaluk mennyire felel meg a mai elvárásoknak, ezáltal mennyire dizájnós, modern és átlátható. A weboldalnak nemcsak kinézete számít, hanem az ott megtalálható termékleírás részletessége is, mely tartalmazhatja az összetevők felsorolása mellet a tápértéket, ajánlott tárolási hőmérsékletet, szállítási időt vagy a minőség megőrzés idejét. Az édességek esetében hozzáadott értéket jelent sok vásárlónak, ha a termékdíjas, így a vállalatok termékdíjas készítményeinek sokaságát is sikerességi tényezőként vizsgálom. Az online megrendelési lehetőség napjaink fogyasztói számára a legkényelmesebb elérési forma, mely lehetőséggel azonban sok kis- és közepes vállalat még nem tud élni. Az értékesítés növelése érdekében elengedhetetlen a megfelelő marketing és reklámok használata, valamint, hogy részt vesznek-e

különböző kiállításokon, vásárokon. A fogyasztók szempontjából a termékválaszték gazdagsága sem utolsó szempont, hogy a vállalatok mennyire nyitnak az egészséges trendvonal irányába. Minél hamarabb képesek felvenni az új fogyasztói igényeket, annál nagyobb előnybe kerülnek ugyanis a versenytársakkal szemben. Végezetül pedig lényeges szempont, hogy foglalkoznak-e kutatás-fejlesztéssel, azaz termékinnovációval.

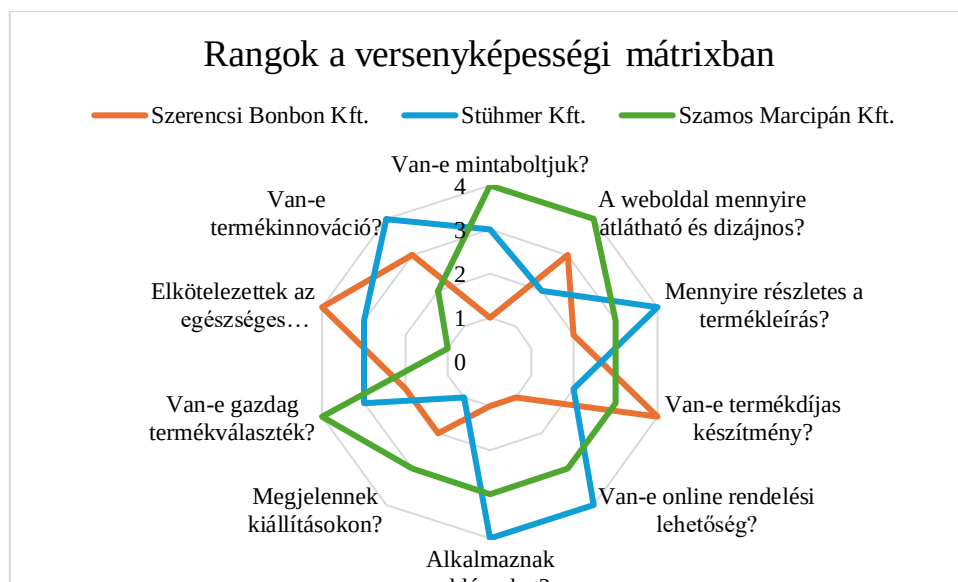
15. táblázat: Versenyképességi mátrix

Sorszám	Megnevezés	Súly	Szerencsi Bonbon Kft.		Stühmer Kft.		Szamos Marcipán Kft.	
			Rang	Súlyozott rang	Rang	Súlyozott rang	Rang	Súlyozott rang
1	Van-e mintaboltjuk?	0,05	1	0,05	3	0,15	4	0,2
2	A weboldal mennyire átlátható, modern és dizájnjos?	0,13	3	0,39	2	0,26	4	0,52
3	Mennyire részletes a termék-leírás?	0,15	2	0,3	4	0,6	3	0,45
4	Van-e termékdíjas készítmény?	0,15	4	0,6	2	0,3	3	0,45
5	Van-e online megrendelési lehetőség?	0,05	1	0,05	4	0,2	3	0,15
6	Alkalmaznak-e reklámokat?	0,03	1	0,03	4	0,12	3	0,09
7	Megjelennek-e kiállításokon, vásárokon?	0,09	2	0,18	1	0,09	3	0,27
8	Van-e gazdag termékválaszték?	0,07	2	0,14	3	0,21	4	0,28
9	Elkötelezettek az egészséges élelmiszerek iránt?	0,19	4	0,76	3	0,57	1	0,19
10	Van-e termékinnováció?	0,09	3	0,27	4	0,36	2	0,18
Össze-sen		1	-	2,77	-	2,86	-	2,78

Forrás: Saját szerkesztés, 2024

A versenyképességi mátrixban a súlyokat a rangokkal összeszoroztam, majd azokat összeadva állapítottam meg a három vállalat versenyképességi pozícióját. A 15. táblázat alapján a rivális vállalatok közel azonos erősségűek. A sikertényezőket összességében vizsgálva azt

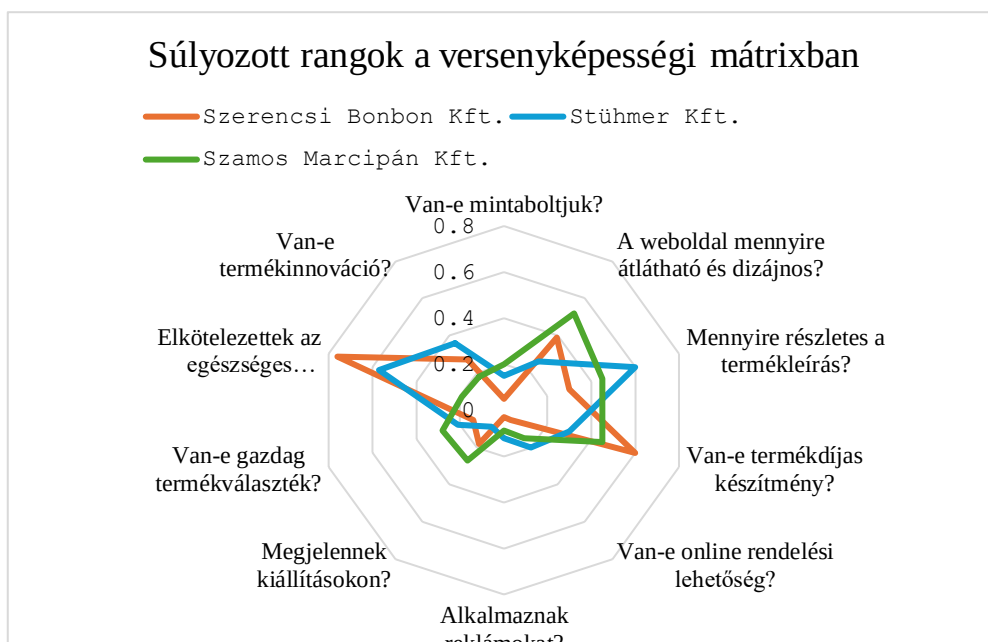
látjuk, hogy a Stühmer Kft. kismértékben megelőzi a riválisait, azonban a másik két versenytárs között mondhatni nincs eltérés. Az eredmény megmutatja, hogy a három vállalat mennyire szorosan követi egymást, erős kihívói egymásnak. Ahhoz, hogy átlássuk, melyik vállalat miben erősebb a többinél, illetve miben szorul fejlesztéshez társaihoz képest, sugárdiagramot szerkeszttek.



14. ábra: Sugárdiagram a rangok alapján

Forrás: Saját szerkesztés, 2024

A 14. ábra szemlélteti, hogy a Szerencsi Bonbon Kft. a leginkább elkötelezett az egészséges édességek iránt, emellett termékdíjas készítménnyel is büszkélkednek. Leginkább a mintaboltok terén elmaradtak versenytársaikhoz képest és egyáltalán nem élnek az online rendelés adta lehetőséggel, ellentétben a Szamossal és Stühmerrel. A marketing által biztosított reklámfelületeket legjobban a Stühmer Kft. használja ki, melyet népes követőtáboruk is alátámaszt. Ellentétben velük, a Szerencsi gyengesége a marketingstratégia hiánya. A Stühmer kiemelkedő emellett termékinnováció terén, hiszen a csokoládégyártás mellett cukrászati tevékenységgel is magas színvonalon foglalkoznak. Így a termékválaszték is széles, azonban őket is megelőzi a Szamos kínálata, akik nemcsak cukrászati termékeket, de péksüteményeket is kínálnak. A weboldal átláthatóságát és dizájn elemeit tekintve a Szamos Marcipán Kft. a legerősebb, őket követi a Szerencsi, végül pedig a Stühmer, akiknek kevésbé innovatív weboldaluk. Végezetül pedig a Szamos rendelkezik a legnagyobb országos lefedettséggel, a legtöbb mintabolttal, melyet a Szamos Csokoládé Múzeum koronáz meg. Gyengék azonban a cukornélküli termékek választékában.



15. ábra: Sugárdiagram a súlyozott rangok alapján

Forrás: Saját szerkesztés, 2024

A sikerességi tényezőket a versenyképességi mátrixban súlyozott rangok alapján is bemutatja a 15. ábra.

6. LEHETSÉGES STRATÉGIAI IRÁNYOK MEGHATÁROZÁSA

A stratégiai irányok meghatározása „objektív információkon alapuló szubjektív döntéshozatalról szól” (Nábrádi, 2022:79). Segíti a döntéshozatalt a vállalat jövőképét és küldetését figyelembe véve.

6.1. IE mátrix

Az IE mátrix x tengelyét a BFÉM súlyozott értékei, y tengelyét a KFÉM súlyozott értékei alkotják.

16. táblázat: IE mátrix

		Külső Faktor Értékelő Mátrix		
		3-4	2-2,99	1-1,99
Belső Faktor Értékelő Mátrix	2,5<	Fejlesztés	Fejlesztési lehetőség	Választás
	2,5	Fejlesztési lehetőség	Helyben maradás	Lassú visszavonulás
	2,5>	Választás	Lassú visszavonulás	Visszavonulás

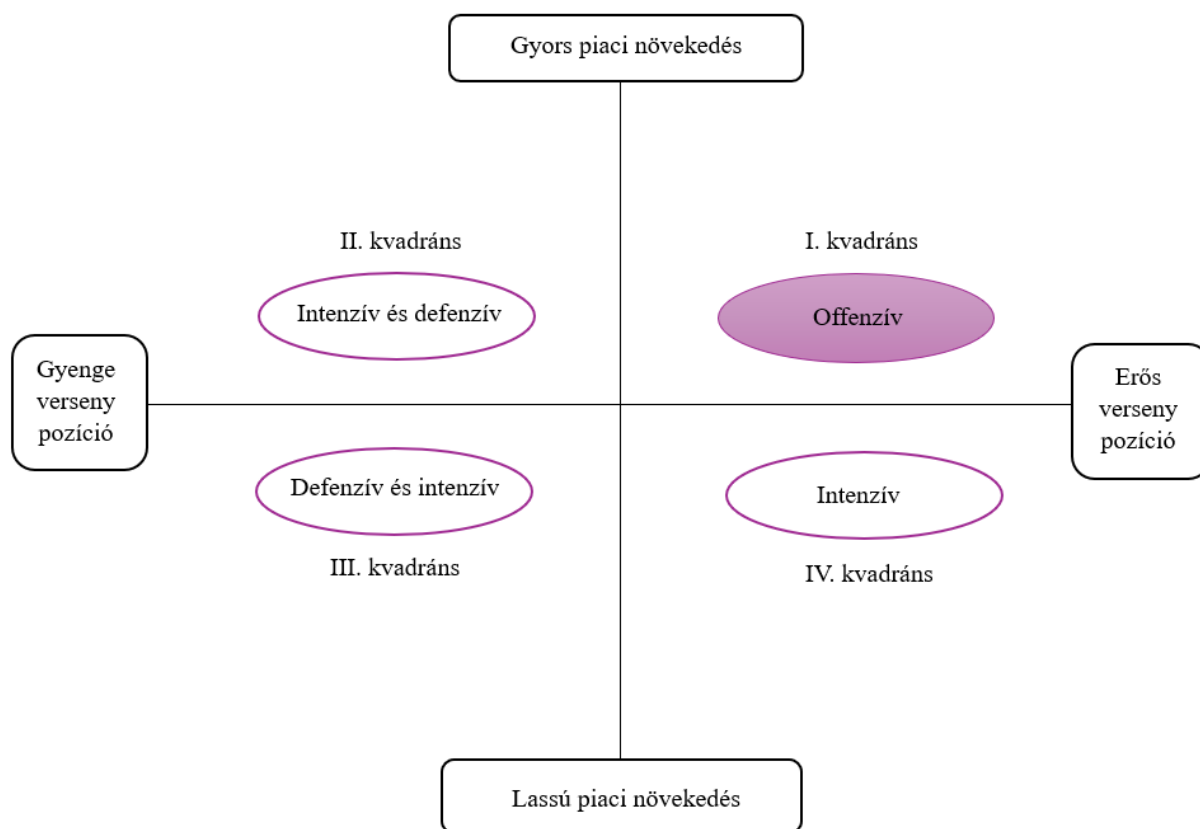
Forrás: Saját szerkesztés, 2024

A 16. táblázat tartalmazza az az IE mátrixot. A vállalat KFÉM értéke 2,19, míg BFÉM értéke 2,7. A mátrix értelmezése szerint a Szerencsi Bonbon Kft.-nek fejlesztési lehetősége van, ezáltal offenzív stratégiai irány ajánlott a vállalat számára.

6.2. GSM mátrix

A GSM mátrix a döntéshez a piaci növekedést és a versenypozíciót veszi figyelembe. A vállalat éves növekedése 24%-os, ezzel az értékkel gyors piaci növekedés kategóriába sorolható. A versenytárs elemzést tekintve a Szerencsi Bonbon Kft. 2,77 értékkel zárt. Az utóbbi

két érték alapján a GSM első negyedébe sorolható, ami offenzív stratégiai irányt eredményez. A cég GSM mátrixban való elhelyezkedését a 16. ábra tartalmazza.



16. ábra: A Szerencsi Bonbon Kft. potenciális stratégiai iránya GSM mátrix alapján
Forrás: Saját szerkesztés, David (2017) alapján

7. HOSSZÚ TÁVÚ STRATÉGIAI CÉLKITŰZÉSEK

7.1. TOWS mátrix

A TOWS mátrix külső és belső tényezők párosításával segíti a megfelelő stratégiai irány megválasztását, melyeket a cég céljainak figyelembe tartásával követhet a vállalat (Nábrádi, 2022). A Szerencsi Bonbon erősségeit és gyengeségeit, valamint lehetőségeit és veszélyeit figyelembe véve megalkottam a TOWS mátrixot, melyet a 17. táblázat tartalmaz.

17. táblázat: TOWS mátrix

	TOWS Mátrix	Erősségek	Gyengeségek
		1. Kiemelt Nemzeti Érték cím 2. Elismert brand, 100 éves hagyomány 3. Értékesítés 24%-os növekedése 4. Jó munkahelyi légkör 5. Hosszú távon biztos munkahely 6. Szakemberek évtizedes tapasztalatai 7. K+F tevékenység 8. Paleo és egészségtudatos termékek bővítése 9. Oktatási intézetekkel szerződés 10. Minőségbiztosítás magas színvonala	1. Nincs országos lefedettség 2. Nem értékesítenek online 3. Alacsony nettó haszon 4. Rendezvények, kiállítások elkerülése 5. Alacsony munkabérek, rossz cafetéria 6. Nagy kézi munkaerőt igénylő termékek veszteségesek 7. Szakemberhiány 8. Nem precíz termelésstervezés 9. Géppark kapacitása kihasználatlan 10. Nincs IT részleg
	Javasolt irány	OFFENZÍV	VÁLTOZÁSORIENTÁLT
Lehetőségek	1. Állami, kormányzati támogatások 2. Vállalatokra kivetett adók csökkenése 3. Foglalkoztatottak számának emelkedése 4. Fogyasztói trendek változása 5. Erős nemzeti öntudat 6. Háztartások élelmzésre irányuló kiadásai nőnek 7. K+F tevékenység támogatása 8. Online vásárlás népszerűsége 9. Környezettudatos csomagolóanyag iránti igény 10. Energetikai fejlesztések uniós támogatásból	Az értékesítés növelése online webshop létrehozása által (L8, L6, E3) A foglalkoztatottak számának emelkedését saját szakmai utánpótlásra fordítani (L3, E9) Elnyerni a Hungarikum címet, majd köztudatba hozni (L5, E1) Termékpaletta bővítése, a vevői igények alapján egészségtudatos irányba (L4, E8)	Állami támogatással nagyobb országos lefedettség szerzése (L1, GY1) Nettó haszon növelése a környezettudatos csomagolóanyag igényű fogyasztók elérése által (L9, GY3) Energetikai költségmegtakarítás által javítani az alacsony munkabérek arányán (L10, GY5)
	Javasolt irány	DIVERZIFIKÁCIÓ	DEFENZÍV

Veszélyek	1. Szigorúbb élelmiszeripari szabványok 2. Magas infláció és fogyasztói ár az élelmiszeriparban 3. Népegészségügyi termékadó növekedése 4. Forint gyengülése a főbb devizákkal szemben 5. Kakaó ültetvények termelékenységének romlása, dráguló kakaóbab 6. Időszakos termék 7. Éves csokoládéfogyasztás mértéke csökken 8. Kézműves édességgyártás túlzott emberi munkaerő igénye 9. Mesterséges csokoládé bevezetése 10. Öregedő magyar társadalom	K+F ráfordítással bővíteni a nyári időben fogyasztható édességek körét (V6, E7) Köztudatba hozni, hogy a kiváló minőség és a brand alkotják a magasabb fogyasztói árat (V2, E2, E10)	Az idősödő, aktív emberi erőforrás kihasználása a szakemberhiány elkerülése érdekében (V10, GY7)
-----------	---	---	--

Forrás: Saját szerkesztés, 2024

Az offenzív irány, azaz az erősségek és lehetőségek kihasználása érdekében a következő javaslatokat alakítottam ki: az értékesítés növelése online webshop létrehozása által, termékpaletta bővítése a vevői igények alapján egészségtudatosabb irányba, elnyerni a hungarikum címet, majd köztudatba hozni, valamint a foglalkoztatottak számának emelkedését saját szakmai utánpótlásra fordítani. Az erősségekre támaszkodva, a veszélyek minimalizálását a következő diverzifikációs stratégiával ajánlott kivédeni: mivel csokoládé iránt a téli időszakban nagyobb a kereslet, így K+F segítségével olyan termékekkel ajánlott bővíteni a termékskálát, melyek a nyári, gyümölcsös szezonban is fogyaszthatóak. Emellett javasolt köztudatba hozni, hogy a magasabb fogyasztói ár mögött a kiváló minőség, valamint a brand áll. A változásorientált stratégiához a következőket javaslom: a növekvő állami támogatásokat az országos lefedettség bővítésére, mintaboltok létrehozására fordítani, a nettó haszon növelése elérhető a környezettudatos csomagolóanyag igényű fogyasztók kielégítése által, míg az energetikai költségmegtakarítást fel lehet hasznosítani az alacsony munkabérek kiküszöbölésénél. A túlélési, azaz defenzív szakaszban az idősödő, aktív munkaerő kihasználását ajánlom az édesipari szakemberhiány kivédésére.

8. LEHETSÉGES STRATÉGIÁK ALKALMAZÁSÁNAK LEHETŐSÉGE

A stratégiai irányokkal kapcsolatos elemzéseket követően megállapítottam, hogy a vállalatnak offenzív stratégiát kell folytatnia. Az offenzív stratégián belül lehetséges alirányzatok az együttműködési és intenzív stratégiai irány, ahogy azt a 18. táblázat bemutatja.

18. táblázat: Az offenzív stratégia irányai

Offenzív stratégia		
Együttműködési	Intenzív	
1. Vertikális	1. Piacmélyítés	
	2. Piacfejlesztés	
2. Horizontális	3. Termékfejlesztés	
3. Diagonális	4. Diverzifikáció	
	4.1. Kapcsolt	4.2. Nem kapcsolt

Forrás: Saját szerkesztés, 2024

Érdeemes megvizsgálni az együttműködési stratégiát, mely a Szerencsi esetében több tényezőt stabilabbá alakítana. Elsősorban alkalmas lehet a piaci pozíció megvédésére, emellett a gyorsabb piaci növekedés elérésére. A szövetség lehetővé tenné, hogy közösen szövetkezzenek a rivális vállalat ellen, ezzel erőfölényből indulva. A szövetségesek között megoszlna a kockázat, valamint intenzívebb lenne a tudásmegosztás. Végezetül pedig javuló méretgazdaságosságra lehet számítani. Az elméletben ugyan egyszerűbb az együttműködés elvét felvázolni, a gyakorlatban erős koordináció és kölcsönös bizalom nélkül nehezen megvalósítható.

Az offenzív stratégián belül az intenzív irányt vizsgálva a Szerencsi esetében ajánlott a piacmélyítés. Ez esetben meglévő termékükkel meglévő piacon kívánnak többletértékesítést elérni. Ezt a stratégiát számos kkv alkalmazza, leghatékonyabb eszköze az eladásösztönzés, melyet erős marketingeszközökkel lehet alkalmazni. A vállalat tevékenységére tekintettel ajánlott a kóstoltatás, időszakos nyereményjátékok meghirdetése, győztesek kihirdetése véletlenszerű sorsolással, logóval ellátott kulacsok, kulcstartók, vászonszatyrok ajándékba adása, hűségprogram bevezetése, termékminták osztása.

Az intenzív stratégián belül érdemes megfontolni továbbá a kapcsolt diverzifikációt, ahol a már meglévő kínálatot hasonló termékcsoporthal bővítené a vállalat. Érdemes lehet a szezonális termékek listáját kibővíteni olyan szempontból, amely időszakban visszaesik az értékesítés, kiegyenlítve ezzel a kapcsolódó termékek keresleti aszezonálisát (Nábrádi, 2022). Például a nyári időszakban kevesebb csokoládé fogy a hőség és gyors olvadás miatt, így megfontolandó a müzliszeletek és egyéb egészséges alternatívák gyártása. Ugyan a diverzifikáció nehezíti az összpontosítást a fő termékcsoporthoz, egy jól megválasztott és helyesen bevezetett termékcsalád különösen hasznos lehet egy kevésbé vonzó iparágban.

9. DÖNTÉS AZ ALKALMAZANDÓ LEGJOBB STRATÉGIAI VÁLTOZATOKRÓL

9.1. QSP mátrix

A Kvantitatív Stratégiai Tervező Mátrix egy döntéshozó módszer, mely a külső lehetőségek kihasználása mellett, a külső veszélyek minimalizálása által, a belső erősségek kiaknázásával és a belső gyengeségek fejlesztésével a vállalat számára meghatározza a legkedvezőbb alternatív stratégiát (Nábrádi, 2022). A QSP mátrixokat a 19. és 20. táblázat tartalmazza.

19. táblázat: A vállalat döntési mátrixa – külső tényezők

13. táblázat: A vállalat külső határainak külső tényezői					
Megnevezés	Súly	Alternatív stratégiák			
		Kapcsolt diverzifikáció		Piacmélyítés	
		VG	TVG	VG	TVG
Külső tényezők: lehetőségek és veszélyek					
Állami, kormányzati támogatások	0,03	1	0,03	1	0,03
Vállalatokra kivetett adók csökkenése	0,08	1	0,08	2	0,15
Foglalkoztatottak számának emelkedése	0,08	-	-	-	-
Fogyasztói trendek változása	0,04	2	0,07	1	0,04
Erős nemzeti öntudat	0,07	-	-	2	0,13
Háztartások élelmezésre irányuló kiadásai nőnek	0,01	1	0,01	2	0,01
K+F tevékenység támogatása	0,09	2	0,17	1	0,09
Online vásárlás népszerűsége	0,02	1	0,02	2	0,03

Környezettudatos csomagolóanyag iránti igény	0,07	2	0,13	1	0,07
Energetikai fejlesztések uniós támogatásból	0,06	-	-	-	-
Szigorúbb élelmiszeripari szabványok	0,06	1	0,06	-	-
Magas infláció és fogyasztói ár az élelmiszeriparban	0,06	2	0,11	1	0,06
Népegészségügyi termékadó növekedése	0,08	2	0,15	1	0,08
Forint gyengülése a főbb devizákkal szemben	0,05	-	-	1	0,05
Kakaó ültetvények termelékenységének romlása, dráguló kakaóbab	0,02	2	0,03	1	0,02
Időszakos termék	0,07	2	0,13	1	0,07
Éves csokoládéfogyasztás mértéke csökken	0,01	2	0,01	1	0,01
Kézműves édességgyártás túlzott emberi munkaerő igénye	0,05	2	0,09	1	0,05
Mesterséges csokoládé bevezetése	0,06	2	0,11	-	-
Öregedő magyar társadalom	0,09	-	-	-	-
Külső tényezők összesen	1		1,18		0,84

Forrás: Saját szerkesztés, 2024

20. táblázat: A vállalat döntési mátrixa - belső tényezők

Megnevezés	Súly	Alternatív stratégiák			
		Kapcsolt diverzifikáció		Piacmélyítés	
		VG	TVG	VG	TVG
Belső tényezők: erősségek és gyengeségek					
Kiemelt Nemzeti Érték cím	0,10	1	0,10	2	0,19
Elismert brand, 100 éves hagyomány	0,05	1	0,05	2	0,09
Értékesítés 24%-os növekedése	0,05	2	0,09	1	0,05
Jó munkahelyi légkör	0,07	-	-	-	-
Hosszú távon biztos munkahely	0,08	-	-	-	-
Szakemberek évtizedes tapasztalatai	0,04	2	0,07	1	0,04
K+F tevékenység	0,05	2	0,09	-	-
Paleo és egészségtudatos termékek bővítése	0,05	2	0,09	1	0,05
Oktatási intézetekkel szerződés	0,05	1	0,05	2	0,09
Minőségbiztosítás magas színvonala	0,01	-	-	-	-
Nincs országos lefedettség	0,03	1	0,03	2	0,05
Nem értékesítenek online	0,02	1	0,02	2	0,03
Alacsony nettó haszon	0,04	1	0,04	2	0,07

Rendezvények, kiállítások elkerülése	0,04	1	0,04	2	0,07
Alacsony munkabérek, rossz cafetéria	0,09	2	0,17	1	0,09
Nagy kézi munkaerőt igénylő termékek veszteségesek	0,02	2	0,03	-	-
Szakemberhiány	0,06	2	0,11	-	-
Nem precíz termelésstervezés	0,07	2	0,13	1	0,07
Géppark kapacitása kihasználatlan	0,08	1	0,08	2	0,15
Nincs IT részleg	0,10	1	0,10	2	0,19
Belső tényezők összesen	1		1,56		1,21
Mindösszesen	2	50	2,74	42	2,04

Forrás: Saját szerkesztés, 2024

A QSP mátrixban vizsgált 2 stratégiai irány közül a legmagasabb VG értéket a kapcsolt diverzifikáció kapta, így ez az alternatíva a vállalat szempontjából leginkább előnyben részesítendő. Az összesített TVG értéket figyelve, szintén a kapcsolt diverzifikáció értéke magasabb. 2,74 értéket ért el, így a QSP mátrix alapján ez a stratégiatípus használja ki leginkább a jövőbeni lehetőségeket.

Összességében a Szerencsi Bonbon Kft. jövőképét, küldetését, külső és belső tényezőit, valamint hosszú távú célkitűzéseit megfigyelve, a kapcsolt diverzifikáció stratégiája ajánlott. Így a már meglévő kínálatát, rokon termékekkel bővíthetné, melyek termelési folyamata hasonló technológiát igényel, valamint az új termékcsalád logikailag kapcsolódna már meglévő termékcsaládjához.

Nem elvetendő stratégia emellett a piacmélyítés, mely jelenleg az egyik legközkedveltebb stratégiai irány a kkv-k körében. Eszköze az értékesítésösztönzés, ahol különböző kedvezményekkel, hűségprogramokkal, kóstoltatással, logóval ellátott ajándékokkal, nyereményjátékokkal érnek el többleteladást már meglévő termékeikkel, a meglévő piacaikon.

ÖSSZEFOGLALÁS

Célkitűzésem a 100 éves múltra visszatekintő hazai csokoládégyár versenyképességi vizsgálata a magyar piacon. A célkitűzés megvalósítása érdekében elvégeztem a Szerencsi Bonbon Kft. stratégiai tervét, melyet átfogó elemzésekre alapoztam.

A regionális és globális csokoládéipar számos kihívással néz szembe, melyek közé sorolható, hogy a kínálat nem képes kielégíteni a keresletet. Az egyre fokozódó éghajlati változások bekövetkezése miatt, valamint a kakaóbab különböző megbetegedései miatt a termőföldek termelékenysége szűkül, mely a kakaó világpiaci árának ugrásszerű növekedését okozza, ami a legtöbb édesipari vállalatra veszélyt jelent. Ugyan a nemzetközi statisztikákra hivatkozva, a csokoládéfogyasztás átlagosan növekvő tendenciát mutat, nem szabad figyelmen kívül hagyni, hogy a magyar lakosságban az egy főre jutó cukorbetegség száma egyre nő. Ennek vonzataként létrejön egy egészségesebb élelmiszereket kereső társadalmi réteg, ami befolyásolja a fogyasztói trendek változását.

Az alkalmazott módszertan a nemzetközileg elfogadott stratégiaalkotási gyakorlatokat követi. A kiindulási szakaszban megvizsgáltam a cég vízióját, valamint megalkottam misszióját. A stratégiaalkotás minden további lépésénél szem előtt tartottam a vízióban kitűzött vállalati célokat. Majd feltártam az analízist, ahol a makro- és mikrokörnyezetet is elemeztem. Előbbit PEST elemzés segítségével, utóbbit Porter-féle öt erő modellel. A legfontosabb lehetőségeket és veszélyeket felsorolva elkészítettem a Külső Faktor Értékelő Mátrixot, mely objektíven számszerűsítette, hogy a vállalat jelenlegi stratégiája mellett nem képes kihasználni lehetőségeit. Az analitika folytatásaként feltártam a belső környezetet, melyhez a Kulcsfontosságú belső tényezők módszert alkalmaztam. A legjelentősebb belső faktorok segítségével felállítottam a Belső Faktor Értékelő Mátrixot, mely eredménye alapján a vállalat erősségei felülkerekednek gyengeségein. A versenytárselemzést két legnagyobb potenciális riválisával végeztem, ahol a Szerencsi Bonbon alulteljesített versenytársaihoz viszonyítva, azonban elmaradása nem visszafordíthatatlan.

Az analitika feltárása után következett a lehetséges stratégiai irányok kijelölése, melyben az IE mátrix és GSM mátrix voltak segítségemre. A két módszer mindegyike offenzív stratégiai irányt eredményezett. Ezt követően hosszú távú stratégiai célkitűzéseket határoztam meg, melyet a TOWS mátrix elkészítésével vizsgáltam. A TOWS mátrix kivitelezésével 4 típusú stratégiát is kifejlesztettem, melyeket a cég követhet céljai eléréséhez.

A választási szakaszban az offenzív stratégia intenzív irányát tanulmányoztam, különös tekintettel a piacmélyítésre és kapcsolt diverzifikációra. Piacmélyítéssel többletértékesítésre

lennének képesek már meglévő termékükkel, meglévő piacon, hiszen a pénzügyi mutatókból kiderült, hogy a nettó haszon rendkívül alacsony, mindössze 1,6%. Érdemes figyelembe venni azonban a csokoládé termékek keresleti aszezonálisát és egy olyan termékcsaládot kifejleszteni, amely kiegyenlíti a kapcsolódó termékeket. Szem előtt tartva a nyári hőséget és olvadákonyságot, valamint tekintettel a gyümölcsszezonra, ajánlott müzliszeletek és zabszeletek gyártásával bővíteni a termékskálát.

A legjobb stratégia kiválasztását a QSP Mátrix segítségével végeztem el, ahol az előbb említett két alternatív stratégiát hasonlítottam össze, úgynevezett vonzósági érték alapján. Az összesített végeredmény alapján vonzósági érték és súlyozott vonzósági érték szerint is a kapcsolt diverzifikáció stratégiája használja ki leginkább a jövőbeni lehetőségeket.

Érdemes lenne jelenlegi termékskáláját egy új, rokon termékcsaláddal bővíteni, ahol a termelésben alkalmazott technológia hasonló az eddigihez, a termékcsalád logikailag is kapcsolódna már meglévő termékeihez, azonban mégis kiegyenlítené a keresleti aszezonálisítást. A fogyasztói trendek változása elősegíti a müzliszeletek bevezetését. A 100 éves múlttal rendelkező brand új irányzatát azonban mindenképp szükséges lenne a közösségi média felületek kiváló alkalmazása mellett terjeszteni, annak érdekében, hogy az új termékek a fiatal generációt is vásárlásra ösztönözzék. Ezáltal elérhetővé válna, hogy a Szerencsi Bonbon, mint márka, nem csak az idősödő magyar társadalom emlékében élne, hanem új, fiatal korcsoport bevonására és megszerzésére is képes lenne.

IRODALOMJEGYZÉK

Könyvek, cikkek, tanulmányok

David, F. R., David, F. (2017). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases* (16th. ed.). Pearson Education Limited.

Karnai, L. (2016). A hazai kézműves bonbongyártás technológiája és költség-viszonya. In: Z. Bujdosó, (Ed.), *Acta Carolus Robertus* (pp. 83-93). Károly Róbert Főiskola. https://real-j.mtak.hu/16013/1/acta_carolus_robertus_2016_1.pdf

Karnai L., & Szűcs I. (2015). Kézműves csokoládéfogyasztás főbb jellemzői Hajdú-Bihar megyében. *Táplálkozásmarketing*, 2(2), 59-66. <https://dea.lib.unideb.hu/server/api/core/bitstreams/355255dd-1547-45c8-a399-d19f5097b985/content>

Laskai, Zs. (2017). A csokoládé fogyasztói megítélése. In: T. Bareith, V. Gál, & V. Szenté (Eds.), *Junior kutatók, művészek tudományos és művészeti diákköri munkái* (pp.127-138). Kaposvári Egyetem. <https://docplayer.hu/68669277-Junior-kutatok-muveszek-tudomanyos-es-muveszeti-diakkori-munkai.html>

Nábrádi, A., (2022). *A stratégiai tervezés XXI. századi gyakorlata*. Partium Kiadó.

Szakály Z., Horvát A., Soós M., Pető K., & Szenté V. (2014). A minőségre és származásra utaló jelölések szerepe a fogyasztói döntéshozatalban. *Élelmiszer, Táplálkozás és Marketing*, 10(1), 3-10. <https://dea.lib.unideb.hu/items/cd936e31-02a0-4bb7-92fb-cac9d61c413a>

Internetes forrás

Adó Online (2011). *A népegészségügyi termékadó (chipsadó)*. <https://ado.hu/ado/a-nepegeszsegugyi-termekado-chipsado/>

Agroinform.hu (2024). *A kakaó ára rekordmagasságba emelkedett, amit mi fogunk megérezni – és nem csak az áremelésekben*. <https://www.agroinform.hu/gazdasag/kakaobab-edesseggyartok-csokolade-palmaolaj-71261-001>

Annex Pályázati Iroda (2024). *Élelmiszeripari pályázatok 2024*. <https://annexpalyazat.hu/elelmiszeripari-palyazatok-2024/>

Bankmonitor.hu (2024a). *Hogyan hat az infláció Magyarországon a pénzügyeire és mit tehetsz ellene*. <https://bankmonitor.hu/inflacio/>

Bankmonitor (2024b). *Legfrissebb euró árfolyamok (EUR/HUF)*. <https://bankmonitor.hu/deviza/euro-arfolyam/>

Bartha, K. (2022). *12 tipp a környezetbarát csomagoláshoz*. <https://xforest.hu/kornyezetbarat-csomagolas/>

Bereznay, I. (2024). *Váratlan inflációs adatok éreztek, ez mindenki számítását keresztülhúzhatja*. <https://index.hu/gazdasag/2024/03/13/amerikai-gazdasag-egyesult-allamok-inflacios-adatok-vilaggazdasag/>

Blósz, D. (2021). *Az egyetlen Nemzeti Értéktárban megtalálható édesség: a Szerencsi csokoládé története*. <https://mandiner.hu/makronom/2021/09/az-egyetlen-nemzeti-ertektarban-megtalalhato-edesseg-a-szerencsi-csokolade-tortenete>

Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara (2024). *TAO – társasági adó*. <https://bkik.hu/tao-tarsasagi-ado>

Domokos, L. (2022). *Drága és kevés lesz a cukor*. <https://www.economx.hu/magyar-vallalatok/cukor-edesseg-hiany-dragulas.758764.html>

Dorogimedence.hu (2022). *Élelmiszeripari munkaruhára vonatkozó szabványok*. <https://dorogimedence.hu/index.php/2022/12/15/elelmiszeripari-munkaruhara-vonatkozo-szabvanyok/>

Euronews (2024). *Egyre drágul a csokoládé, egekben a kakaó világpiaci ára*. <https://hu.euronews.com/2024/03/06/egyre-dragul-a-csokolade-egekben-a-kakao-vilagpiaci-ara>

Eurostat (2023). *How much do households spend on food and alcohol?* <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20230201-1>

Európai Bizottság (2024). *Kutatás és innováció – az EU zöld és digitális átállásának motorja*. https://hungary.representation.ec.europa.eu/strategia-es-prioritasok/fontosabb-unios-szakpolitikak/kutatas-es-innovacio_hu

Európai Parlament (2023). *A fogyasztóvédelmi politika: alapelvek és eszközök*. <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/hu/sheet/46/a-fogyasztovedelmi-politika-alapelvek-es-eszkozok>

Európai Unió Tanácsa (2024). *Az energiaárak emelkedése 2021 óta*. <https://www.consilium.europa.eu/hu/infographics/energy-prices-2021/>

Fesztiválportál (2024). *Kézműves Ízek Fesztiválja 2024*. <https://www.fesztivalportal.hu/gasztronomiai-fesztival/kezmuves-izek-fesztivalja-szentes>

Fogarassy, E. K., (2023). *Változások a csomagolással és a csomagolási hulladékkezeléssel kapcsolatban*. <https://www.nak.hu/tajekoztatasi-szolgalatas/elelmiszer-feldolgozas/105480-valtozasok-a-csomagolassal-es-a-csomagolasi-hulladekkezelessel-kapcsolatban> (utolsó

letöltés: 2024.03.15.)

- Giczei, B. (2015). *Vizsgadömping, és csokihegyek? Te szoktál édességet ajándékozni?* <https://peakshop.hu/girl/edesseg-erettsegihez/>
- Jeki, G. (2020). *Szinte hihetetlen: ennyire kevés csokoládét eszik évente az átlag magyar.* <https://www.hellovidek.hu/gasztro/2020/12/24/szinte-hihetetlen-enyire-keves-csokoladet-eszik-evente-az-atlag-magyar>
- Kozics, J. (2022). *Több száz milliárd forintot fektet a kormány az élelmiszeriparba.* <https://index.hu/belfold/2022/11/20/elelmiszeripar-tamogatas-agrarium-agrarminiszterium-fejlesztes/>
- Králl, B. (2022). *Ki kér mesterséges csokit?* <https://index.hu/tudomany/2022/06/13/csoki-metaanyag-hologram-muetel/>
- Lengyel, A. (2024). *A kakaó ára az egekbe szökik: drágább lehet a csokoládé?* <https://www.export.hu/a-kakao-ara-az-egekbe-szokik-dragabb-lehet-a-csokolade/>
- Magyarország Kormánya (2023). *HU - Magyarország KAP stratégiai terve, 2023-2027.* <https://kormany.hu/dokumentumtar/magyarorszag-kap-strategiai-terve-2023-2027>
- Major, A. (2024). *Jelentős rezsicsökkenés jön, ha elindulnak ezek a pályázatok.* <https://www.portfolio.hu/gazdasag/20240121/jelentos-rezsicsokkenes-jon-ha-elindulnak-ezek-a-palyazatok-663275>
- Nagy, A. (2022). *A szervezetfejlesztés legfontosabb lépései – Hogyan lehet igazán sikeres a vállalat?* <https://www.agoraintezet.hu/szervezetfejlesztes-legfontosabb-lepesei/>
- Nemzeti Agrárgazdasági Kamara (2023). *Változások a csomagolással és csomagolási hulladékkezeléssel kapcsolatosan.* <https://www.nak.hu/tajekoztatasi-szolgaltatas/elelmiszer-feldolgozas/105480-valtozasok-a-csomagolassal-es-a-csomagolasi-hulladekkezelessel-kapcsolatban>
- Palyaz.hu (2024). *Feldolgozó üzemek komplex fejlesztésének támogatása.* <https://palyaz.hu/elelmiszeripari-uzemek-fejlesztese/>
- Pénzcentrum (2024). *Vágóhídra ment kedden a forint: rég látott mélységekben az euró árfolyama.* <https://www.penzcentrum.hu/gazdasag/20240312/vagohidra-ment-kedden-a-forint-reg-latott-melysegekben-az-euro-arfolyama-1148156>
- PmCode (2024). *Nextstep kereskedelmi és ügyviteli rendszer.* <https://www.pmcode.hu/portfolio/nextstep-kereskedelmi-es-ugyviteli-rendszer/66>
- Polczer, K., (2020). *Több ponton is módosul az élelmiszer törvény.* <https://www.nak.hu/tajekoztatasi-szolgaltatas/jogszabalyok/235-jogszabalyi-osszefoglalo/102091-tobb-ponton-is-modosult-az-elelmiszertorveny>

Portfolió (2023). *Egyre többen dolgoznak Magyarországon, de nő a munkanélküliség is.* <https://www.portfolio.hu/gazdasag/20231124/egyre-tobben-dolgoznak-magyarorszagon-de-no-a-munkanelkuliseg-is-653587>

Portfolió (2024). *Nagyot estek a céges áramárak Magyarországon, de a kicsik még mindig hátrányban maradhattak.* <https://www.portfolio.hu/uzlet/20240130/nagyot-estek-a-ceges-aramarak-magyarorszagon-de-a-kicsik-meg-mindig-hatranynban-maradhattak-666067>

Szabó, Gy. (2024). *Elképesztő meglepetés érkezett, itt vannak az inflációs adatok.* <https://index.hu/gazdasag/2024/02/09/inflacio-januar-kormany-nagy-marton-gazdasagpolitika-novekedes-jegybank-alapkamatt>

Szerencsi Bonbon (2024). *Termékek.* <https://szerencsibonbon.hu/>

Shone, B. & Borowski, N. (2021). *A csokoládéipar megérezte a világjárvány és a klímaváltozás hatásait is.* <https://hu.euronews.com/business/2021/11/24/a-csokoladeipar-megerezte-a-vilagjarvany-es-a-klimavaltozas-hatasait-is>

Sipos, I. (2024). *Ilyen euró – forint árfolyamot vár az MBH az év végére.* <https://infostart.hu/gazdasag/2024/01/25/ilyen-euro-forint-arfolyamot-var-az-mbh-az-ev-vegere>

Egyéb forrás

Földművelésügyi és Vidékfejlesztési Minisztérium (2000). *A Magyar Élelmiszerkönyv 1-3-2000/36 számú előírása az emberi fogyasztásra szánt kakaó- és csokoládétermékekről.* [ME 1-3-2000_36 csoki 19 mell \(kormany.hu\)](https://www.kormany.hu/ME/1-3-2000_36_csoki_19_mell)

Földművelésügyi és Vidékfejlesztési Minisztérium (2009). *Útmutató az édesipar jó higiéniai gyakorlathoz.* <https://elelmiszerlanc.kormany.hu/download/6/db/40000/%C3%89desipar%20ghp.pdf>

KSH (2024a). *Foglalkoztatottság és munkanélküliség, 2024. január – gyors tájékoztató.* <https://www.ksh.hu/gyorstajekoztatok/fem/fem2401.html>

KSH (2024b). *Fogyasztói árak 2023. december – gyors tájékoztató.* <https://www.ksh.hu/gyorstajekoztatok/far/far2312.html>

KSH (2024c). *Munkanélküliség, 2023. december – gyors tájékoztató.* <https://www.ksh.hu/gyorstajekoztatok/mun/mun2312.html>

KSH (2024d). *November 14-e a diabétesz világnapja.* https://www.ksh.hu/infografika/2020/infografika_diabetesz.pdf

Magyar Élelmiszerkönyv Bizottság (2013). *Magyar Élelmiszerkönyv – 2-109 számú irányelv – Kézműves/ kézmíves élelmiszerek általános jellemzői* (1. kiad.). Magyarország Kormánya. https://elelmiszerlanc.kormany.hu/download/a/3b/a2000/2-109_2016-12-21.pdf

Nemzeti Agrárgazdasági Kamara (2020). *Több ponton is módosult az élelmiszer törvény.* <https://www.nak.hu/tajekoztatasi-szolgalatas/jogszabalyok/235-jogszabalyi-osszefoglalo/102091-tobb-ponton-is-modosult-az-elelmiszertorveny>

Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Hivatal (2021). *Magyarország kutatási, fejlesztési és innovációs stratégiája (2021-2030).* <https://nkfih.gov.hu/hivatalrol/strategia-alkotas/kutatasi-fejlesztési-innovációs-strategia>

MELLÉKLETEK

1. melléklet – Versenytárselemzés páros összehasonlítás táblázata

1. táblázat: A páros összehasonlításról a versenytársak elemzéséhez

Sorszám	Megnevezés	SIKERTÉNYEZŐK										Preferencia gyakoriság (a)	a ²	Guilford f. súlyszám	Stratégiai elemző súly
	Sorszám	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10				
1	Van-e mintaboltjuk?		0	0	0	1	0	0	1	0	0	2	4	0,25	0,050
2	A weboldal mennyire átlátható, modern és dizájnos?	1		1	0	1	1	1	0	0	1	6	36	0,65	0,130
3	Mennyire részletes a termékleírás?	1	0		1	1	1	1	1	0	1	7	49	0,75	0,150
4	Van-e termékdíjas készítmény?	1	1	0		1	1	1	1	0	1	7	49	0,75	0,150
5	Van-e online megrendelési lehetőség?	0	0	0	0		1	1	0	0	0	2	4	0,25	0,050
6	Alkalmaznak-e reklámokat?	1	0	0	0	0		0	0	0	0	1	1	0,15	0,030
7	Megjelennek-e kiállításokon, vásárokon?	1	0	0	0	0	1		1	0	1	4	16	0,45	0,090
8	Van-e gazdag termékválaszték?	0	1	0	0	1	1	0		0	0	3	9	0,35	0,070
9	Elkötelezettek az egészséges élelmiszerek iránt?	1	1	1	1	1	1	1	1		1	9	81	0,95	0,190
10	Van-e termékinnováció?	1	0	0	0	1	1	0	1	0		4	16	0,45	0,090
Összesen		7	3	2	2	7	8	5	6	0	5	45	265	5,00	1

Forrás: Saját szerkesztés, 2024