



AgEcon SEARCH
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library

This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.

Help ensure our sustainability.

Give to AgEcon Search

AgEcon Search
<http://ageconsearch.umn.edu>
aesearch@umn.edu

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

A NAGYOK ÁRNYÉKÁBAN, AVAGY VERSENYZÉSI TECHNIKÁK A KÉZMŰVESCOKOLÁDÉ-ÜZLETÁGBAN

Fodor Fanni Ildikó – Gáspár Sándor – Salamonné Huszty Anna
Kozma Tímea

Összefoglalás

Magyarországon az elmúlt tíz évben növekvő fogyasztói igény mutatkozik a kézműves termékek iránt, amelynek a szembetűnő bizonyítéka, hogy egyre több kézműves manufaktúra jelenik meg országszerte. A csokoládé ágazatban is megjelent a fogyasztói igény a magas hozzáadott értékekkel bíró termékekre, és az így kialakult piaci rés azt eredményezte, hogy megjelentek a kézműves csokoládét gyártó kis- és középvállalkozások. Ez az üzletág az elmúlt években dinamikus növekedést tudhat maga mögött, és ígéretes jövő előtt áll, mivel ezen termékek felé irányuló kereslet folyamatosan növekszik.

Napjainkban a kis- és középvállalkozások számára adott a lehetőség, hogy a megfelelő stratégiák alkalmazásával versenybe szállhassanak a piacon jelenlévő hazai és nemzetközi nagy-, illetve multinacionális vállalatokkal. Ezt a lehetőséget a kis- és középvállalkozások számára az eredményezte, hogy a folyamatosan változó fogyasztói igényeket a nagy és rugalmatlan vállalatok nem képesek gyorsan és hatékonyan kielégíteni. Továbbá olyan kommunikációs és hirdetési eszközök, valamint módszerek jelentek meg az elmúlt évek folyamán, amelyekkel költséghatékonyan és céltudatosan elérik az általuk választott célközönséget, akár országos, akár lokális szinten is. Kutatásunkban mélyinterjúk alapján feltártuk a kézművescsokoládé-üzletág sajátosságait, azok esettanulmányoszerű feldolgozásával vizsgáltuk többek közt a terjeszkedési stratégiákat az ellátási lánc mentén és az alapvető versenystratégiákat.

Kulcsszavak: kézművescsokoládé-üzletág, kis- és középvállalkozások, versenystratégia, versenyelőny

JEL: M11, L21, P42

IN THE SHADOW OF BIG ONES, OR COMPETING TECHNIQUES IN THE ARTISAN CHOCOLATE INDUSTRY

Abstract

In Hungary over the past ten years there has been increasing consumer demand for handicraft products which is a striking proof for the fact that more and more craft manufactories appear all over the country. In the chocolate industry the consumer demand for products with high added value has also appeared. Consequently, the market gap being shaped resulted in the appearance of chocolate manufacturers in the form of small and medium sized enterprises. This industry has had a dynamic growth in recent years with a promising future because demand for these products has continued growing.

Nowadays small and medium sized companies have a great opportunity with the appropriate strategy because they can compete with domestic and international firms. They could satisfy the ever-changing market demand in contrast with large and inflexible companies. Furthermore, communication and advertising tools and methods have emerged in recent years, which reach the target audience of their choice cost-effectively and purposefully, even at a national or local level.

We examined the characteristics of the handmade chocolate business. Our examination is based on research, interviews and a case study. The latter one includes the timely processing of expansion strategies across the supply chain and a core competitive strategy.

Keywords: artisan chocolate industry, small and medium sized enterprises, competitive strategies, competitive advantage

JEL: M11, L21, P42

Bevezetés

Napjainkban folyamatos fogyasztói igény mutatkozik a kézműves termékekre. A csokoládé piacán is megjelent a kézműves csokoládék részpiaca, mivel az iparágban lévő nagyobb vállalkozások rugalmatlanságuk miatt nem tudták hatékonyan kielégíteni a fogyasztói igényeket (Pap, 2016). Ez lehetőséget biztosított a már addig az iparágban működő, illetve újonnan alapított kis- és középvállalkozások számára. (Rekettye, 2008) (Paksi, 2013). A kézműves csokoládékat hagyományos technológiával és magas minőségi elvárásoknak megfelelően állítják elő. Fő jellemzőjük, hogy a tömegtermékeknél kisebb mennyiségben gyártják ezeket a termékeket. (MTI, 2014) A kézműves csokoládé üzletágában az elmúlt évek alatt jelentős változások történtek, és ígéretes jövő előtt áll, mivel a fogyasztóik száma dinamikusan növekszik. A fogyasztói körben kialakult vélemények tükrözik, hogy a kézműves csokoládék igényesen és odafigyeléssel, nagy szakértelemmel készülnek. Elismerik a csokoládékészítők nagyfokú türelmét és a szakmájuk szeretetét. Véleményük szerint minden kézműves csokoládé azért különleges, mert a csokoládékészítő mesterek más és más egyéniségek, és ezt termékeik is tükrözik (Internet-1).

Egy új életstílus jelent meg az elmúlt években, melynek fő vezérfonalai az egészség- és környezettudatosság, az etikus magatartás, az individualizmus és az autentikus értékek. Ennek nyomán felerősödött a hazai termékek vásárlása, a hagyományos formában készített, kézműves termékek előnyben részesítése (Reicher–Rácz, 2012). Magyarországon a kis- és középvállalatok a gazdaság kiemelt mozgatórugóivá váltak, és mára a foglalkoztatottak több mint kétharmadának biztosítanak munkahelyet. Az új, Y és Z generációk munkaerőpiaci megjelenésével szerepük még jobban felértékelődött (Csehné et al., 2017). E vállalkozások méretbeli jellemzőik alapján fontos szerepet töltenek be a piaci rések kitöltésében, a speciális és egyedi igények kielégítésében (Salamonné Huszty, 2010).

Anyag és módszer

A kutatásunk elvégzéséhez szükséges elméleti háttérrel, modelleket és módszereket különböző hazai (Szege-di-Prezenszki, 2003; Salamonné Huszty, 2010; Csath, 2004, 2012; Kozma-Pónusz, 2016; Vecsenyi, 2009, Karmazin-Tóth, 2016) és nemzetközi (Michael E. Porter, 1980; Ostenwalder – Pigneur, 2002; Gagnon, 2003; Fawcett et al., 2013; McKeller, 2014) szakirodalmak alapján dolgoztuk fel.

A primer vizsgálatunkban a kézművescsokoládé-üzletágban működő választott vállalkozásokat fogjuk elemezni, vizsgáljuk a vállalkozások növekedési stratégiáit és az ellátási láncban betöltött szerepüket. A vizsgálatunkban három különböző vállalkozás vezetőivel mélyinterjút készítettünk¹. Ezúton is szeretnénk köszönetet mondani a Mardo Kézműves Finomságok tulajdonosának, a Zangio Csokoládéműhely tulajdonosának és a Szentendrén található kézműves csokoládé mintabolt tulajdonosának, hogy szakítottak ránk időt, és segítettek munkánkat.

Szakirodalmi megalapozás

Az ellátási lánc szakirodalmi háttere

Ma már a piacokon nem vállalatok, hanem teljes ellátási láncok versenyeznek egymással.

A piacokon zajló versenyből az kerül ki győztesen, aki a leghatékonyabban képes működtetni az ellátási láncot. A versenyképesség tartós fenntartása érdekében a vállalkozások rákényszerülnek, hogy vevőiket első osztályú termékekkel, illetve szolgáltatásokkal, a lehető legalacsonyabb áron és a legrövidebb szállítási idővel vonzzák magukhoz. (Kozma-Tóth, 2016) Az ellátási lánc szereplőinek feltérképezésével, meghatározásával választ kaphatunk arra, hogy az egyes szereplők hogyan járulnak hozzá a termék, illetve szolgáltatás előállításához. Ennek segítségével a szereplők közötti kapcsolatrendszer is feltérképezhető (Salamonné Huszty, 2010; Kozma-Pónusz, 2016). (1. ábra)

¹ A tanulmány alapjául szolgáló esettanulmányt a hallgatók készítették az oktatók (konzulensek) szakmai vezetésével, irányításával.



1.ábra: Az ellátási lánc szereplői

Forrás: Kozma–Pónusz, 2016, p. 39. alapján

A vállalkozások stratégiái

A vállalkozások számára létszükségletté vált, hogy a környezeti hatásokra képesek legyenek reagálni, mivel ezek a hatások jelentősen befolyásolják a cégek jövőjét. A stratégia megfogalmazása elengedhetlenné vált, mert ennek segítségével hozzájuthatnak egy olyan útmutatáshoz, melyek által képesek lesznek elérni az elképzeléseiket (Barakonyi, 1999).

A stratégia a jövőképek és missziók megvalósítására vonatkozó cselekvési irányok meghatározását jelenti. Ez tartalmazhat akciókat, célokat, akciósorozatokat (Salamonné Huszty, 2010). Megfelelő ügyfélstratégia alkalmazásával a különböző csatornákon beérkező információkat rendszerezheti, egységesen, ügyfelekre bontva megjelenítheti. Az így felhalmozott ügyféltörténeti adatok felhasználásával javíthatja a cég hatékonyságát a partnerkezelés területén, a marketingkampányok kidolgozásának területén és a termékfejlesztés területén (Reicher–Szeghegyi, 2015).

A versenysztratégiák alkalmazásával a vállalkozások számára lehetőség nyílik arra, hogy versenyelőnyre tegyenek szert a piacon. A versenyelőny mindig egyedi képességgel, tudással, erőforrással kapcsolatos (Porter, 2006). Porter szerint három általános versenysztratégiát lehet megkülönböztetni (Porter, 2006; Csath, 2004; Kotler–Keller, 2006):

- **Költségvezető:** ez a stratégia azt jelenti, hogy azon az adott területen, ahol a vállalat működik, ott a versenyelőnyt elsősorban költségmegtakarítással, hatékonyságnöveléssel, valamint alacsony árakkal alakítja ki.

- **Megkülönböztető:** a megkülönböztető, más néven differenciáló stratégia azt jelenti, hogy a vállalat terméke vagy szolgáltatása valamilyen egyedi tulajdonsággal kitűnik, illetve megkülönbözteti magát a többi piacon lévő terméktől vagy szolgáltatástól, és emiatt a fogyasztók hajlandóak többet fizetni a kínált termékért vagy szolgáltatásért.
- **Koncentráló:** a koncentráló stratégia lényege, hogy a vállalkozás egy adott termék vagy szolgáltatás piaci szegmensére vagy egy földrajzilag behatárolt területre összpontosít. Ezáltal a cég képes lesz egyrészt a költségek jelentős csökkentésére vagy a minőség lényeges megkülönböztetésére a termékek/szolgáltatások vagy a piac egy szűkebb csoportjánál. A különböző szakirodalmak számtalan stratégiát, alstratégiát különböztetnek meg, de vizsgálataink során Al Ries és Jack Trout Marketingháború könyvében megfogalmazott stratégiák alapján készítjük elemzésünket (Ries–Trout, 1986):
- **Védekező stratégia:** kizárólag a piacvezető vállalkozásnak szabad a védekező háborúban gondolkodni. A cégek úgy válhatnak vezetővé, ha a vevők vezetőként érzékelik. Piacvezetőként egyre újabb termékeket vezetnek be, melyek elavulttá teszik a már régóta kapható termékeket. Fő vezérelve, hogy megelőzze a támadó stabil pozícióját.
- **Támadó stratégia:** a védekező stratégia ellentettje, ám ennél a stratégiánál is a legfontosabb cél a piacvezető vállalkozás pozíciójának erősítése. Titka abban rejlik, hogy a piacvezető erősségében gyengeséget kell találni és azt megtámadni a lehető legrövidebb idő alatt (lehetőleg egy terméket/szolgáltatást).
- **Oldaltámadási stratégia:** e stratégia vezérelve az, hogy egy jó oldaltámadásnak ellentétes területre kell esnie és váratlanul kell megtörténnie, mégpedig úgy, hogy az adott termékben legyen valami különleges, és még ne legyen piaca. Az oldaltámadás eszköze lehet alacsony ár, vagy magas ár, vagy a termék méretének csökkentése vagy növelése, illetve formamódosítása.
- **Gerillastratégia:** olyan részpiacot kell kiválasztani, mely elég kicsi ahhoz, hogy meg lehessen védeni és a nagyobb vállalkozások nehezen tudják megtámadni.

o Földrajzi alapon támadó gerillák: legjellemzőbb a földrajzilag vett piacszűkítés. A helyi ízlésnek megfelelő áruválasztékot kínálja vevői számára ellentétben az országosan forgalmazott termékekkel.

o Demográfiai gerillák: a népesség egy meghatározott ismerv (életkor, jövedelem, lakóhely) szerinti csoportját célozza meg.

Létezik olyan gerillatámadás, mely kombinálja a földrajzi és a demográfiai támadást.

o Iparági gerillák: meghatározott sajátos iparágra összpontosítják erőiket. Sikereik titka a mély és szűk választék.

o Termékgerillák: fókuszpontjukban a kis piacokra való termelés és az egyedi termékek állnak. Forgalmuk sosem fogja zavarni az iparág nagyobb vállalatait.

o Gerillák az árfekvés felső végében: a magas minőség párhuzamban áll a magas árral, mely „láthatóságot” teremt a fogyasztó figyelmében.

Az általunk elemzett három vállalkozás gerillastratégiát folytat, mert nagyon kevés piaci részesedéssel rendelkeznek az üzletág teljes piaci értékéből. Szűk rés piacon, szűk célközönséget céloznak meg, melyet meg tudnak védeni a versenytársakkal szemben.

A vállalkozások terjeszkedési stratégiái az ellátási lánc mentén

A vállalkozások, melyek növekedni szeretnének, azzal a közös céllal rendelkeznek, hogy az elfoglalt pozíciójuk minél kedvezőbb legyen. Emellett közös céljuk még, hogy minél nagyobb részesedésre tegyenek szert az iparág által megtermelt értékből.

A terjeszkedés irányát nézve három típust lehet elkülöníteni (Szegedi–Prenszki, 2003; Salamonné Huszty, 2010):

- Horizontális terjeszkedés: egy vállalkozás a „saját láncszemén” belül próbál nagyobb piaci részesedést elérni. Ilyen lehet, ha gyártó a gyártók láncszemében próbál részesedést növelni.

- Vertikális terjeszkedés: egy adott vállalkozás más láncszemek szereplőinek kárára próbál részesedést szerezni. Ilyen lehet, ha a gyártó a szállítók vagy a kereskedők láncszemében próbál részesedést szerezni.
- Diagonális terjeszkedés: egy vállalkozás a jelenlegi tevékenységi köréhez képest egy teljesen új termék/ szolgáltatás új piacán szerez részesedést.

Eredmények

A kézműves csokoládék üzletágának ellátási lánc

A világon a kakaóbab-termelés több mint 5,5 millió gazdálkodónak nyújt elsődleges bevételi forrást, és közel 14 millió dolgozónak és családjának nyújt megélhetést. Ezen termelőknek a legnagyobb része Afrikában található. A világ déli féltékén. Lévo kakaótermesztók csak nagyon csekély részesedéshez jutnak a csokoládé értékéből, és ez a kevés részesedés is egyre inkább csökkenő tendenciát mutat. Ezzel ellentétben a feldolgozók, őrlők, csokoládégyárak és kereskedők részesedése évről évre folyamatosan nő. (Sommerreggel–Wildenberg, 2016)

A csokoládé, illetve a kakaóbab világpiaci ára az elmúlt években óriási növekedésen ment keresztül, és az elkövetkezendő években az előrejelzések szerint is nagymértékben fog növekedni. A prémium termékeket forgalmazó kisebb vállalkozások rákényszerülnek arra, hogy ezt az alapanyagár-növekedést az általuk kibocsátott output árának a növekedésével kompenzálják. (Cocoabarmeter, 2015)

A csokoládé-üzletág ellátási láncát, illetve az egyes láncszemekben megvalósuló tevékenységeket a 2. ábrán ismertetjük.



2.ábra: Csokoládé-üzletág ellátási lánc

Forrás: saját összeállítás Salamonné Huszty, 2010 alapján

Zangio Csokoládéműhely működésének vizsgálata

A vállalkozás tulajdonosának régi hobbija volt a csokoládékészítés, amit családi hagyományként „örökölt”. 2010-ben észrevett egy addig betöltetlen piaci rést, illetve a budapesti zsinagógába érkező turisták nagy keresletet mutattak a helyi készítésű kézműves csokoládék iránt. A vállalkozásnak székhelye és üzeme Budakeszin, mintaboltja a budapesti zsinagóga kertjével szemben található.

A vállalkozó kifejlesztett olyan bonbonsaládokat, melyek egyrészt a borok, pezsgők, whiskyk és vodkák mellé fogyaszthatók, valamint egy másik típust, amelyek szalámik, sonkák, fehér és vörös húсок mellé fogyaszthatók. Saját magával szemben rendkívül magas elvárásokkal rendelkezik a cég. (Pap, 2016)

A Zangio kézműves csokoládé alapításakor a tulajdonos a kézművescsokoládé-iparban egy olyan célközönseget célt meg a termékeivel, amelyeknek az igényeit a Zangio megjelenéséig még egyetlen vállalkozás sem elégítette ki megfelelően. Ez a célközönség a budapesti zsinagógába látogató külföldi turisták. Ennek a célközönségnek a legfőbb igényei a kézműves csokoládékkal szemben az alábbiak: minőségi alapanyagok, különleges ízvilág, az üzlet közelsége a látványossághoz, egyedi design, nagyon széles termékportfólió.

Mivel a vállalkozás a fenti feltételeknek megfelelt, a siker előre elkönnyvelhető volt. A budapesti zsinagóga környékén nem található még egy ilyen kézműves csokoládé üzlet, mint a Zangio, amelynek az erre látogató turisták lenne a célközönsege, ezért azt lehet mondani, hogy a vállalkozásnak érdemben nincsen konkurenciája.

Mindezek alapján a cég koncentráció stratégiát alkalmaz a működése során, mivel egy adott célközönség egyedi igényeit elégíti ki, és jelenleg még ezt a célközönséget érdemben senki nem célozta meg a Zangión kívül (Pap, 2016).

Mivel a Zangio első számú célközönsége a budapesti zsinagógába látogató emberek, ezért a vállalkozás egyrészt a földrajzi alapon támadó gerillák közé sorolható, míg másrészt viszont a vásárlóit nagyon jól körbe lehet határolni az alábbi ismérvek alapján is:

- Életkor (50 év felettek)
- Turisták (nyugat-, észak-európai, illetve izraeli turisták)
- Jövedelem (magasabb jövedelemmel rendelkező turisták)

A fenti ismérvek figyelembevételével a vállalkozás kombinálja a demográfiai és a földrajzi alapon támadó gerillastratégiákat (Pap, 2016).

A Zangio az alapítása óta mindig az általa termelt, készített termékeket a saját boltjában értékesítette, és ezt az értékesítést próbálta meg növelni, vagyis horizontálisan növekedett. Viszont a cég rövid távú céljai között szerepel a vertikális terjeszkedés is, amelyet a vezető a távol-keleti piacon, elsősorban a japán piacon vizionálja. Ezen a külföldi piacon gyártói szerepben szeretne megjelenni, és közvetítőkön keresztül értékesíteni a termékeit. (Pap, 2016)

„Csoki Mámor” bolt működésének vizsgálata

A Csoki Mámor Boltja 2003-ban nyílt meg. Azon a településen, ahol működik ez a vállalkozás, egészen a megalakulásáig nem volt olyan cég, amely a helyi, illetve a környéken élő lakosok minőségi édesség iránti igényeit elégítette volna ki. Kizárólag olyan vállalkozások működtek, melyek az ideérkező turisták által mutatott keresletet szolgálták ki. A tulajdonos hölgy erre a piaci résre építette fel a vállalkozását, mely az évek során egy kereskedelmi boltból kibővült egy kávézórésszel, és saját termékeket gyártó regionálisan működő vállalkozássá vált (Cégtulajdonos, 2016).

A „Csoki Mámor”-t a tulajdonos egy regionálisan megjelenő piaci rés betöltésének a céljából alapította meg. Mivel alapításakor a vállalkozás székelyének környékén egy olyan célközönség igényeit elégítette ki, akiknek addig még senki, ezért véleményünk szerint koncentráció stratégiát folytatott.

A 2009-es évektől kezdve viszont konkurencia, illetve több versenytárs je-

lent meg a piacon. Ekkor a vállalkozás rákényszerült a stratégiaváltásra, mivel az általa eddig megcélzott közönséget már több konkurens cég is megcélozta.

A „Csoki Mámor” a versenytárs cégek megjelenésétől kezdve szerintünk már megkülönböztető stratégiát alkalmazott. A cég megváltoztatta és kibővítette a termékportfólióját, kialakított egy kisebb csokoládéüzemet, megváltoztatta, illetve egyedivé tette a boltot, és egyéb hozzáadott szolgáltatásokkal bővítette a kínálatát. Kiemelten fontos megemlíteni a kibővített szolgáltatások között a kávézórész megjelenését, ahol különböző forrócsokoládéket és kávékülönlegességeket értékesít a csokoládék mellett, ezzel pedig egyedivé vált a cég a versenytársaihoz képest (Cégtulajdonos, 2016).

A vállalkozás elsődleges célközönsége az a város, ahol a bolt működik, illetve annak a vonzáskörzetében élő emberek, akik minőségi csokoládét szeretnének fogyasztani. Mivel a „Csoki Mámor” egy olyan területen helyezkedik el, ahol a turizmus elég intenzív, ezért a másodlagos célközönsége a vállalkozásnak az odalátogató turisták.

A fentiek alapján a vállalkozás földrajzi alapon támadó gerillastratégiát alkalmaz, illetve alkalmazott.

A „Csoki Mámor” az utóbbi években saját gyártású termékeket is forgalmaz, illetve megnyitotta a kávézó-forrócsokoládézó részlegét, vagyis egy lineáris választékbővítést hajtott végre. Ezzel pedig földrajzi alapon támadó gerillastratégiáját kombinálta a termék-gerillastratégiával (Cégtulajdonos, 2016).

A vállalkozás az alapításakor az ellátási láncban csak közvetítői szerepet töltött be. A legjobb minőségű kézműves csokoládékat forgalmazta, és egészen 2009-ig csak ebben a láncszemben próbálta a részesedését növelni. 2010-től a cégnek kibővült a termékportfóliója saját gyártású termékekkel és „látványkonyhájával”, de ezeket is csak B2C piacon értékesítette, és jelenleg is csak a végső fogyasztók számára értékesít és forgalmaz. A fentebb említettek alapján véleményünk szerint a vállalkozás már a megalapításától kezdve csak horizontálisan próbál terjeszkedni (Cégtulajdonos, 2016).

Mardo Kézműves Finomságok működésének vizsgálata

A Mardót 2009-ben alapították. Székhelye Pázmándon található, azonban a telephelyei Agárdon és Üllön is működnek. Fő tevékenységi területe a csökkentett szénhidráttartalmú, valamint a cukormentes édességek gyártása és értékesítése (Domak, 2015).

A cég elindulásakor 2009-ben Pázmádon, valamint környékén nem volt olyan vállalkozás, mely kielégítette volna a diabéteszben, szív- és érrendszerinti betegségben szenvedő fogyasztók édességek iránti keresletét, illetve azoknak a vevőknek az igényeit, akik tudatosan szerettek volna táplálkozni. A Mardót ennek a piaci résznek a betöltésére hozták létre. Ekkor egy regionális, szűk közönséget céltott meg, és ezeknek a vevőknek elégítette ki az igényeit, érdemi versenytárs nélkül, ezért viszonylag alacsony költségek mellett magas profitrátával tudott értékesíteni. Szerintünk ekkoriban koncentráló stratégiát folytatott a vállalkozás.

2010-től kezdve beléptek erre a helyi, regionális piacra az újonnan alakult kis- és középvállalkozások, valamint ugyanebben az üzletágban működő országos szinten terjeszkedő konkurens vállalatok. Ekkor a vállalkozás úgy próbálta meg a versenyt felvenni az ekkor megjelenő konkurens vállalatokkal, hogy az árak, illetve a minőség csökkentése helyett magas hozzáadott értékű termékeket kezdett el termelni, és ezáltal megkülönböztette magát, illetve termékeit a konkurens vállalkozásokkal szemben. A vállalkozás céljai is megváltoztak, mivel akkortól kezdve már a legfőbb célja az volt, hogy magas profittal értékesítsen minőségi termékeket egy törzsvásárlói kör számára. Véleményünk szerint a cég az előbbieik alapján kifejtett okok miatt megkülönböztető stratégiát alkalmaz (Domak, 2015).

A Mardo a kezdetekben egy teljesen új termékportfólióval lépett be a piacra, amelynek az elsődleges célközönsége az édességre, illetve csokoládéra vágyó, de egészséges életmódot folytató helyi lakosok voltak. Mivel csak regionálisan jelent meg, és a helyi igények kielégítésére fókuszált, ezért földrajzi alapon támadó gerillastratégiát alkalmazott, és ezt kombinálta a termék-gerillastratégiával.

Ezek a stratégiák egészen addig hatékonyak bizonyultak, amíg nem jelent meg jelentős számú konkurencia a piacon. Ekkora már a vállalkozás több városban is működött, és egy lineáris választékbővítésen is túlesett, mivel ekkora már cukrászati termékeket is forgalmazott. A piacon megjelenő vállalkozások között országosan, közvetítőkön keresztül értékesítő vállalkozások, multinacionális vállalkozások, webshopok és sok kisebb cukrászda és csokoládémanufaktúra is megjelent. Ezeknek a vállalkozásoknak a nagy része viszont az árral próbált meg versenyezni, és a Mardo kiválóan észrevette és kihasználta a lehetőséget, hogy minőséget és árat növelve az árfekvés felső végébe pozicionálja magát, és ezáltal „magas árú gerilla”-stratégiát kezdjen el alkalmazni (Domak, 2015).

2009-ben, amikor megalakult a vállalkozás, csak a gyártási és értékesítési láncszemben tevékenykedett. Az alapítástól eltelt pár évben a vállalkozás horizontális terjeszkedést hajtott végre. Ez abban nyilvánult meg, hogy a Mardo az értékesítési és a gyártói láncszemben terjeszkedett tovább. Ez a terjeszkedés azt eredményezte, hogy két mintaboltot nyitott meg Üllőn és Agárdon. Mivel a vállalkozás célja az volt, hogy regionális B2C piacokon terjeszkedjen, nem is volt szándékában az, hogy egyéb láncszemekben is terjeszkedjen. Az elmúlt években a vállalkozás felismerte a lehetőséget a vertikális terjeszkedés alkalmazásában. Ez a terjeszkedés az általa előállított és eddig alapanyagként használt lekvár késztermékké való átkonvertálásával kezdődött (Domak, 2015).

Következtetések

A szakirodalmak által meghatározott verseny-, illetve terjeszkedési stratégiákat vizsgáltuk meg három kézművescsokoládé-iparban tevékenykedő vállalkozásnál. A vizsgálataink eredményeit szeretnénk az alábbi 1. táblázatban összefoglalni:

1. táblázat: A táblázat címe

	Alapstratégia	Gerilla-stratégia	Terjeszkedési stratégia
Zangio	koncentráló	földrajzi, demográfiai	vertikális
„Csoki Mámor”	megkülönböztető	földrajzi, termék	horizontális
Mardo	megkülönböztető	földrajzi, árfekvés felső vége	vertikális, horizontális

Forrás: saját összeállítás

A vizsgált vállalkozások során a legszembetűnőbb egyezőség az, hogy mind a három cég alkalmazza a földrajzi alapon támadó gerillastratégiát. A tulajdonosok elmondása alapján ennek az az oka, hogy a kézműves csokoládé iránti fogyasztói igény szűk, és ezért a nagyobb, illetve a piacvezető vállalkozá-

soknak nem éri meg a kisebb településeken történő értékesítés, csak közvetítőkön vagy online értékesítési csatornán keresztül. Viszont ezeket a csatornákat ezen a rés piacon működő nagy piaci részesedéssel bíró vállalkozások csak napjainkban kezdték el kihasználni. Ezek a vállalkozások jól látják, hogy egy termék megszerettetésében, majd vásárlásában döntő szerepe van a közösségi oldalakon lévő ajánlásoknak. A rajongók által megosztott oldalak olyan potenciális vásárlókhöz is eljuthatnak, akikre a célközönség definiálásakor talán nem is gondoltak (Velencei, 2014).

A Zangio kézműves csokoládé vállalkozás különböző ismérvek alapján definiálható célközönséget céloz meg a termékeivel. Ezt a célközönséget rajta kívül még jelenleg senki sem célozza meg, tehát egyedi helyzetben van, és ha képes megfelelni az elvárt fogyasztói igényeknek, akkor nagyon sikeresen működhet. Véleményünk szerint a jelenlegi helyzetéből, illetve stratégiájának folytatásával nagyon nehezen tudna tovább növekedni a vállalkozás, mivel nagyon szűk a célközönsége. A vállalkozás további növekedését gyártói láncszemben a japán piacon vizionálja, és jelenleg már több japán piacon működő közvetítővel kapcsolatban áll.

A „Csoki Mámor” egy olyan kézművescsokoládé-vállalkozás, amelynek célközönsége az adott település, ahol működik, és környékén élő lakosok. A vállalkozás először csak forgalmazóként, közvetítőként volt jelen az ellátási láncban, és csak pár éve kezdett el saját maga is termékeket előállítani. Ezzel nagyon nagy versenylőnyre tett szert a főbb versenytársaival szemben. Mivel ezt egy regionálisan működő konkurens cég sem tudta még megtenni, ezért véleményünk szerint ezekből a termékekből történő értékesítés továbbra is nőni fog. A vállalkozás a megkülönböztető stratégiát, illetve a termék-gerrillastratégiát nagyon hatékonyan alkalmazza, hiszen azon kívül, hogy saját termékeket is gyárt, saját forrócsokoládézó-kávézó részleget is kialakított az üzlethelyiségében. A vállalkozás céljai között a jelenlegi termékportfólióba tartozó termékek értékesítésének növelése és újabb termékek (liszt-, laktóz- és gluténmentes termékek) kifejlesztése és értékesítése, illetve újabb mintaboltok megnyitása szerepel. Szerintünk a Csoki Mámor jelenlegi állapotában, illetve a jelenlegi működési folyamataival képes arra, hogy a fentebb említett célokat megvalósítsa, mert kiválóan megkülönbözteti a termékeit a versenytársakétól, és törzsvásárlók kialakításában pedig már elég nagy tapasztalattal rendelkezik, amelyet sikeresen fel tud használni a jövőben. A tulajdonos elmondása szerint az általuk gyártott alapanyagok iránti kereslet folyamatosan növekszik, és véleményünk szerint a jövőben ezek a termékek nagyon nagy részesedéssel fognak

bírni a cég árbevételében, mivel a vállalkozás jelenleg rendelkezik akkora kapacitással, hogy jelentős befektetendő tőke nélkül ki bírja elégíteni a növekvő igényeket, és képes legyen újabb alapanyagokat is előállítani, vagyis növelni a részesedését ebben a láncszemben is. A vállalkozás nagyon eredményesen pozicionálta be magát az árfekvés felső végébe. A tulajdonos elmondása szerint ezt a kiváló minőségű termékeinek, a hatékony marketingtevékenységének és annak köszönheti, hogy az általa működtetett mintaboltok elsők voltak ezen a rés piacon az adott településeken.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- BARAKONYI K. (1999): Stratégiai Tervezés. Nemzedékek Tudása Tankönyvkiadó Zrt.
- Internet-1: II. Szentendrei Édes Ünnepep. <http://szentendre.hu/ii-szentendrei-edes-unnep/>
- COCOABAROMETER (2015): Cocoabarometer 2015. http://www.cocoabarometer.org/Download_files/Cocoa%20Barometer%202015%20Print%20Friendly%20Version.pdf Letöltve: 2016. szeptember
- CSATH M. (2004): Stratégiai tervezés és vezetés a 21. században. Budapest, Nemzeti Tankönyvkiadó, pp. 92–151.
- CSATH M. (2012): Üzletimodell-innováció. Budapest, Nemzeti Tankönyvkiadó, pp. 18–50
- CSEHNÉ PAPP I. – VARGA E. – SZABÓ K. – SZIRA Z. – HAJÓS L. (2017): The appearance of a new generation on the labour market. *Annals of Faculty of Engineering Hunedoara – INTERNATIONAL JOURNAL OF ENGINEERING* 15:(1) pp. 123–130.
- CÉGTULAJDONOS (2016): „Csoki Mámor” Működési Modellje, stratégiái. Mélyinterjú a cégtulajdonossal. – 2016. októbere
- DOMÁK G. (2015): Mardo működési modellje, szerepe az ellátási láncban. Mélyinterjú Domak Gáborral. – 2015. márciusa
- FAWCETT, S. E. – ELLRAM L. M. – OGDEN J. A. (2013): Supply Chain

Management: Pearson New International Edition: From Vision to Implementation. Pearson; 1 edition, p. 528

GAGNON, S. (2003): E-business model innovation and capability building. World Institute for Development Economics Research No. 40. pp. 1-3.

KARMAZIN GY. – TÓTH R. (2016): Az ellátásilánc-menedzsment szervezeti struktúrájának alapjai. Logisztika – Informatika – Menedzsment 1:(1) pp. 50-58.

KOZMA T. – PÓNUSZ M. (2016): Az ellátásilánc-menedzsment elmélete és gyakorlata – alapok: Alapösszefüggések a hálózati versenyelőnyök és értékláncok mentén. Gyöngyös: Károly Róbert Kutató-Oktató Közhasznú Nonprofit Kft., 181 p.

KOZMA T. – TÓTH R. (2016): Az ellátási lánc menedzsment kontrolling szerepe a versenyképesség fokozásában. Logisztikai Trendek és legjobb gyakorlatok. Szolnok: BI-KA Logisztika Kft., 2016. április. pp. 11-14.

KOTLER, P – KELLER K. L. (2006): Marketing Management. Pearson Education Inc.

McKELLER, J. M. (2014): Supply Chain Management Demystified. 1st Edition, McGraw-Hill Education – Europe, p. 272.

MTI (2014): Mitől kézműves a kézműves élelmiszer? <http://www.egeszseg-tukor.hu/ferfitukor/mitol-kezmuves-a-kezmuves-elelmiszer.html>. Letöltve: 2016. szeptember

OSTERWALDER, A. – PIGNEUR, Y. (2002): An e-Business Model Ontology for modelling e-Business', 15 th Bled Electronoc Commerc Conference. E-Reality: Constructing the e-Economy (June): 1-11.

PAKSI J. (2013): Hova tűntek a legjobb magyar csokoládék. http://vedjegy.blog.hu/2013/02/19/hova_tuntek_a_legjobb_magyar_csokoladek, Letöltve: 2016. 02. 19. -

PAP Z. (2016): Zangio működési modellje, értékláncban betöltött szerepe Mélyinterjú Pap Zoltánnal, 2016. 10. 19.

- PORTER M. E. (1980): Competitive Strategy. Division of Simon & Schuster Inc., New York.
- REICHER R. – RÁCZ G. (2012): LOHAS témák megjelenése az offline és online magazinokban GAZDASÁG ÉS TÁRSADALOM 2012:(3-4) pp. 36–51.
- REICHER R. – SZEGHEGYI Á. (2015): Factors Affecting the Selection and Implementation of a Customer Relationship Management (CRM) Process ACTA POLYTECHNICA HUNGARICA 12:(4) pp. 183–200.
- REKETTYE G. (2008): Kisvállalati Marketing. Budapest, Akadémiai Kiadó
- RIES, A. – TROUT J. (1986): Marketingháború. Bagolyvár Könyvkiadó, Budapest.
- SALAMONNÉ H. A. (2000): Jövőkép és stratégiaalkotás. Kossuth Kiadó.
- SALAMONNÉ H. A. (2010): Kis- és középvállalkozások menedzsmentje, egyetemi jegyzet, Gödöllő.
- SOMMEREGGER C. – WILDENBERG M. (2016): Keserédes csokoládé. Mi rejlik a nemzetközi csokoládé ipar mögött? http://supplychainge.org/file-admin/reporters/hu_files/keseredes_csokolade_vegso.pdf, Letöltve: 2016. szeptember
- SZEGEDI Z. – PREZENSZKI J. (2003) Logisztika Menedzsment. Kossuth Kiadó Budapest
- VECSENYI J. (2009): Kisvállalkozások indíttatása és működtetése. Budapest, Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Zrt. pp. 97–106.
- VELENCEI J. (2014): Embervezényelt folyamatok: a tudásmegosztók fu-karsága. In: Nagy I. Z. (szerk.) Vállalkozásfejlesztés a XXI. században: IV. tanulmánykötet. Budapest: Óbudai Egyetem Keleti Károly Gazdasági Kar, pp. 337–346. <https://ideas.repec.org/h/pkk/vf2104/337-346.html>

Szerzők:**Fodor Fanni Ildikó**

Vezetés és szervezés MsC, I. évfolyam

fodorfanni@gmail.com**Gáspár Sándor**

Vezetés és szervezés MsC, I. évfolyam

sandor.gaspar1994@gmail.com**Salamonné Dr. Huszty Anna**

(kutató, oktató, témavezető)

Főiskolai tanár, c. egyetemi docens

anna.huszty@gmail.com**Dr. Kozma Tímea**

(kutató, oktató, témavezető)

Egyetemi docens, SZIE GTK

Kozma.Timea@gtk.szie.hu