

# AZ ÜZLETI SIKER TITKA A KÉZMŰVES CSOKOLÁDÉ- PARBAN. MARDÓ KÉZMŰVES FINOMSÁGOK, EGY VIDÉKI KISVÁLLALKOZÁS FEJLŐDÉSI LEHETŐSÉGEI

## THE KEY OF THE BUSINESS SUCCESS IN THE CHOCOLATE INDUSTRY. GROWTH POSSIBILITIES IN CASE OF A SMALL RURAL ENTERPRISE „MARDÓ KÉZMŰVES FINOMSÁGOK”

BUDAVÁRI ISTVÁN BÉLA – DR. KOZMA TÍMEA –

SALAMONNÉ DR. HUSZTY ANNA

Szent István Egyetem, Gödöllő, Magyarország

buda.8@freemail.hu, kozma.timea@gtk.szie.hu

### Összefoglalás

*A kis- és középvállalkozásoknak (méretükből és alkupozíciójukból kifolyólag) számos környezeti tényezővel, külső hatással kell megküzdeniük annak érdekében, hogy piacon és versenyben tudjanak maradni, és sikereket érjenek el az adott üzletágban, különösen ha vidéki térségben találhatóak. Jelen tanulmány a kézműves cukrász ipar üzletágra fókuszálva a kézműves csokoládéiparban közel 8 éve működő „Mardo kézműves finomságok” vidéki vállalkozás életpályáját és működési modelljét vizsgálja. A kutatás alapját a vállalkozás alapító tulajdonosával, és egyben vezetőjével készített mélyinterjú és üzemlátogatás adja. A vállalkozás alapötletének egyediségét mutatja, hogy cukormentes édességeket (csökkentett szénhidrát tartalmú), egyedi jellegű édességeket (kézműves csokoládékat, kézműves lekvárokat, fagylaltot, süteményeket) készítenek. A kézműves csokoládéiparban az utóbbi évtizedben jelentős fejlődés kezdődött, sorra léptek be a piacra új vállalkozások, amelyek koncentráló, ezen belül megkülönböztető versenystratégiával szereztek helyet és elismerést maguknak, a korábban nagy cégek által uralt üzletágban.*

Kulcsszavak: üzleti ötlet, életciklus, „vállalkozói ötös fogat”, ellátási lánc, üzleti stratégia

JEL Kód: M11, L21, P42

## **Bevezetés**

**N**apjainkban kiemelkedően fontos szerepe van a kis- és középvállalkozás (KKV) szektorba tartozó vállalkozásoknak, nagy számban vannak jelen Magyarországon. A szektor szereplői nagymértékben járulnak hozzá a foglalkoztatottság növeléséhez, a gazdasági növekedéshez, a gazdasági szerkezet átalakulásához és a regionális fejlődéshez.

A vállalkozások működésében az egyik legfontosabb kutatási terület a vállalatok életútjának modellezésére irányul. A kutatók legfőképpen az életciklusok elemzésével próbálják feltárni, és egy átfogó képként összefoglalni, hogy mi az, ami lejátszódik az egyes vállalkozásoknál és milyen, hasonlóságok fedezhetők fel az adott iparágak vállalkozásai között. (Adizes, 1992; Greiner, 1998; Salamonné Huszty, 2006)

Jelen tanulmány a kézműves csokoládé ipar üzletágra, ezen belül a Mardo kézműves finomságok kisvállalkozás életpályájára irányuló kutatás főbb eredményeit mutatja be. Igyekeztünk feltárni a vállalkozás üzleti sikerének titkait. A kézműves termékek piaca évről évre növekvő tendenciát mutat, egyre többet találkozhatunk az interneten, újságokban újabb és újabb receptekkel, ötletekkel, ebből is látszik, hogy egyre több ember próbálja ki saját kreativitását. Az otthoni kreativitásból vált valóssággá ez a cukrászda, ahol az ember elfogyaszthat egy fagylaltot, egy süteményt, vagy amit megkíván úgy, hogy az élelmiszerek összetevőiket tekintve megóvják az egészséget. Mi magunk is figyelünk az egészséges táplálkozásra, és ezzel a saját tudás-tárunkat is szeretnénk volna fejleszteni/bővíteni.

Magyarországon még az egészség tudatosság úgy mond „gyerek cipőben jár”, a felnőtt lakosság körében az egészségtudatosság alacsony szintje mellett, de vannak pozitív irányú változások. A vonatkozó kutatások megállapították, hogy a felnőttek körében is kezdenek „csoportok” kirajzolódni, amelyek potenciális vásárlók/fogyasztók lehetnek a jövőben. (Medicalonline, 2010)

## **Anyag és módszer**

A tanulmány elkészítése során, primer és szekunder forrásokra egyaránt támaszkodtunk. A munkához felhasználásra kerültek a témához kapcsolódó cikkek, könyvek, publikációk, folyóiratok, mint releváns szakirodalmi háttértár. Kutatásunkban segítségként, egyfajta iránymutatásként használtuk a „Jövőkép és stratégiaalkotás” című könyvet (Salamonné Huszty, 2000), és a „Kis- és középvállalkozások menedzsmentje” című egyetemi jegyzetet (Salamonné Huszty, 2010). A külföldi és

hazai kutatók munkásságát is felhasználva arra kerestük a választ, hogy milyen lehet a sikerességhez vezető út a KKV szektorban.

A sikeres vállalkozó a következő főbb jellemzőkkel bír:

- „Kockázat megosztási és kockázatviselési hajlandóság;
- Becsvágy, ambíciók, önmegvalósítás;
- Kreativitás, innovációs képességek;
- Elkötelezettség, önbizalom;
- Következetesség és céltudatosság.” (Salamonné Huszty, 2010, 10-11. o.)

Ezt a felsorolást kutató munkánk során Budavári István egy tényezővel bővítette, mivel a folyamatosan változó világban, a gazdasági viszonyok sem maradnak ugyan abban a helyzetben, ezért a tudomány területeken is bekövetkeznek változások, a kutatók kutatásaikkal újabb, és újabb lehetőségeket, kiaknázatlan területeket tárnak fel. Ezekből születhetnek új ötletek, tervek, módszerek és egyéb ehhez kapcsolódó eszközök, amelyek ismerete és elsajátítása, elengedhetetlen a korral való haladáshoz. Ezért a lexikális tudást, és annak helyes alkalmazását fontosnak tartjuk.

### ***Szekunder kutatás***

A témához kapcsolódó szakirodalmat és az üzletággal kapcsolatos források feltárására kerültek, és a releváns anyagokat feldolgozva (ezzel is bővítve a primer kutatást) került kialakításra a végleges tanulmányt.

### ***Primerkutatás***

Mélyinterjú készítésére két fázisban került sor. A mélyinterjúhoz Kozma Tímea és Salamonné Huszty Anna strukturált témavázlatot dolgozott ki. Ennek alapján 2014 márciusában került sor Budavári István által az első interjú elkészítésére a vállalkozás vezetőjével/tulajdonosával Domak Gáborral. A vállalkozó a vállalkozás telephelyén készséges volt, a beszélgetés két órát vett igénybe. Az interjú anyagának feldolgozása után még egy megbeszélés történt az adatok és információk végső pontosítása érdekében.

A mélyinterjú 7 nagyobb témakörre történő bontásával és ezeken belül további kérdések segítségével lehetett „mélyebbre ásni” az adott területeken, így jobban megismerhettük:

1. a vállalkozást és a vállalkozót,
2. a vállalkozás elindulását,
3. a szolgáltatáskörét, piacának alakulását,

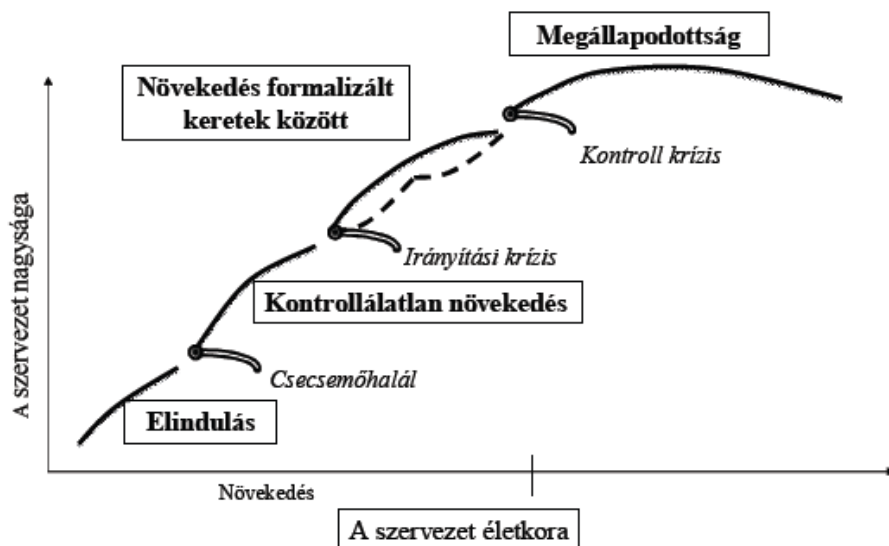
4. az iparági helyzetét és tevékenységét,
5. milyen erőforrásokra támaszkodott,
6. a vállalkozás irányítását, és azt hogy
7. miben látja a vállalkozás vezető a saját sikerét.

### ***A kutatás céljai***

A siker kulcsainak feltárásához három területre fókuszáltunk:

- a vállalkozás életciklusainak és azok jellemzőinek vizsgálatára,
- a cég működési jellemzőinek értékelésére egy üzleti modell felhasználásával, és
- a vállalkozás stratégiáinak azonosítására, elemzésére.

A vizsgálat egyik fő célja hogy a Salamonné Huszty (2006) által, a magyarországi vállalkozásokra felállított életciklus modell (1. ábra) segítségével feltárjuk a konkrét vállalkozás életciklusait. A modell megmutatja, hogy a Magyarországi KKV szektor szereplői milyen életciklusokat érintettek a működésük során (felmerülhet az is hogy egy vállalat nem kerül minden fázisba bele, ki is hagyhat életciklusokat).



**1. ábra. Magyarországi vállalkozások életpályája**

*Forrás: Salamonné Huszty, 2010 40. oldal alapján*

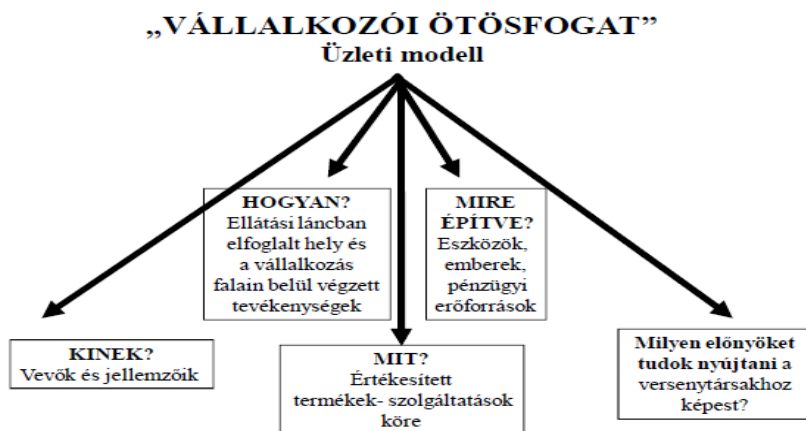
A tanulmány másik célja, a vállalkozás működésének elemzése, üzleti modelljének értékelése.

Az „üzleti modell” a 90’-es években került a köztudatban előtérbe. Az internet terjedése hozzájárult ennek a kibontakozásnak a gyorsulásában. Mert az interneten elterjedő vállalkozások újabb és újabb üzleti filozófiát, irányt alkalmaztak. Másik ok a cégek fent maradását szolgálta a válságok után az, hogy üzleti modelleket készítettek. A kutatók szemléletmódjának sokszínűségének elterjesztésében is szerepet játszott az internet. A szakemberek nagyon szerteágazóan vélekednek erről a témáról. De mindegyik egyetért abban, hogy a stratégia és az üzleti modell eltér egymástól. (Csath, 2012)

Margretta (2002) szerint (ez egy általánosan elfogadott és használt megállapítás) az üzleti modellek egyfajta bemutatásul szolgálnak a cégekről hogy miért is, milyen céllal működnek a vállalkozások. Szempontja szerint a vállalkozás vezetőknek illetve menedzsereknek fel kell tenniük kérdésként, hogy milyen módon realizál nyereséget a cég a tevékenységből, és hogy hogyan tud egyszerre megfelelni a vevői és vezetői kívánalmaknak az értékteremtéssel.

Az üzleti modell számokkal alátámasztva mutatja be a vállalkozás profilját és megmutatja, hogy a működése által a vállalkozás hogyan képes profitot termelni. (Vecsenyi, 2009)

A vizsgálathoz a „Vállalkozói ötösfogat” üzleti modell (2. ábra) alkalmazása történt.



**2. ábra: „Vállalkozói ötösfogat” üzleti modell**

*Forrás: Salamonné Huszty, 2010 48. oldal alapján*

A vállalkozások működését, eredményességét nagy mértékben határozza meg a megválasztott stratégia. Nagy jelentősége van a stratégiai elemek megfelelő körülhatárolásának, az alkalmazásban mutatkozó személyiség-függő specifikumok megfigyelésének és a várakozások valamilyen visszajelzésének. (Gyenge et al., 2013)

A stratégia-központú vállalkozások létrehozásával, működésének fenntartásával elérhető, hogy a vállalkozások küldetése, jövőképe és stratégiai céljai ne csak formális megnyilvánulások legyenek, hanem realizálásra is kerüljenek. (Fónagy-Árva – Zéman, 2004)

### ***A vizsgált vállalkozás tevékenysége***

A cég neve 'Mardo kézműves finomságok'. A tulajdonos elmondása szerint felesége és az ő nevének egyesítése alapján született meg a cégnév. A székhelye Pázmádon található, ahol az iratokat őrzik, a telephelyei Agárdon és Üllön vannak. 2011-ben kezdték meg a működést. A mélyinterjú az Üllői boltban készült. Közvetlen a fő út mellett a városközponttól kb. 150-200 méterre elhelyezkedő szépen berendezett kellemes környezetű, és jól felszerelt bolt. Itt is, mint a másik telephelyen folyik gyártás, csomagolás, és forgalmazás. Kereskedelmi és cukrászati vendéglátással foglalkoznak.

Az árbevétel a nyitástól fogva folyamatosan/dinamikusan növekvő tendenciát mutat, ugyanis az e fajta készítményekre (cukormentes élelmiszerek forgalmazása/gyártása) egyre növekvő a fogyasztói igény. 2009-ben jelentek meg a piacon a piaci igények kielégítésére, és mire maga a koncepció vállalkozássá alakult akkortól lett igazán felkapott és elterjedő e fajta élelmiszerek és cukrászati termékek iránti kereslet. (Domak Gáborral készített mélyinterjú, 2014)

Az ok, ami miatt az emberek keresik a termékeket pedig az, hogy igyekeznek jobban odafigyelni napjainkban az egészséges táplálkozásra és sajnos, mint népbetegség egyre szélesebb körben elterjedt a cukorbetegség. Ezt hivatott a 'Mardo' termékcsalád orvosolni.

„Legfőbb küldetésünk, hogy olyan minőségi élelmiszereket gyártsunk és forgalmazzunk elérhető áron, amellyel megelőzhető korunk népbetegségének számító elhízás, szív- és érrendszeri megbetegedések, valamint a cukorbetegség.” (Mardo kézműves finomságok)

A vállalkozásban 10 főt foglalkoztat a munkavállaló, a létszám alkalmanként megnövekedhet ugyanis egy sürgős megrendelés, vagy nagyobb megrendelés (például: esküvők, rendezvények) esetén szükség van a gyors igény kielégítésre. Próbál minden tervet megosztani alkalmazottaival, így is érzékelteti velük, hogy mennyire fontosak számára, és inspirálja őket, hogy minél jobban teljesítsenek, és a szervezeti

egység töretlenül fenn álljon az elkövetkezendőkben is. Kedvezményeket is kapnak a csokoládék árából, akár ha családi esemény van valamelyik alkalmazottnál, akkor ő saját maga a vállalkozás eszközeivel elkészítheti a csokoládét, a tortát, a fagyit, vagy a sütit, amelyet szeretne szeretteivel megosztani mivel erre is lehetőséget biztosít (egyfajta motiváló erőként, és hozzájárulásként) a tulajdonos. Tudja, hogy ez nagy segítség a munkatársaknak, és nem kell nekik otthon „rumlit” csinálni.

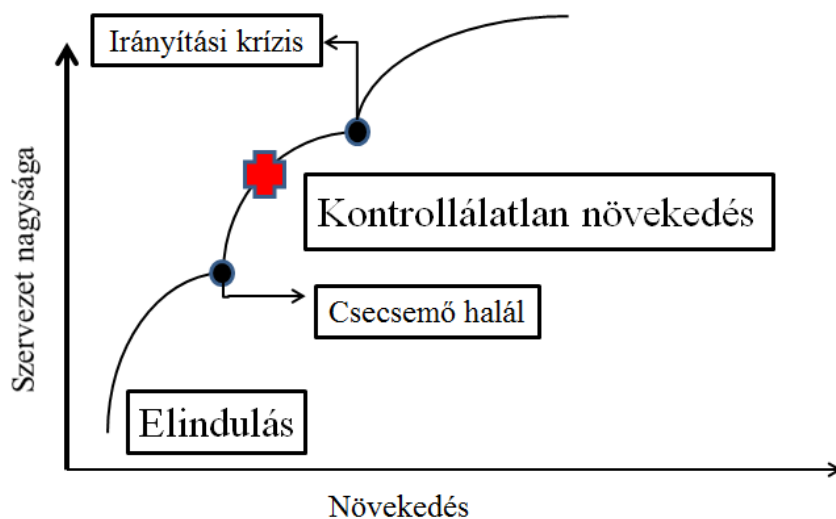
Ha ezek a sütemények családokon belül sikert aratnak, lehetőség adatik a készítmények számára a boltban, hogy mások is megkóstolhassák azokat, így mindig van valamiféle változtatás a termékkörben.

Megtudhattuk azt is, hogy jobb, ha az ember maga válogatja össze a csokiba beletett finomságokat, mivel ezzel megjelenik az íz világba az ember jelleme is. (Domak Gáborral készített mélyinterjú, 2014)

## Eredmények

### A vállalkozás életpályája

A cég fejlődési pályájának és életciklusainak feltárásához az 1. ábrán bemutatott életciklus modellt vettük alapul. A kutatás eredményeként a vállalkozás életében a 3. ábrán szereplő életciklusokat azonosítottuk. A piros kereszt jelöli a véleményünk szerinti életciklusát, amelyben jelenleg tart.



- Elindulás

Domak Gábor belevágott egy olyan vállalkozásba, olyan termékek gyártásába, amely nagyon jó ötlet véleményünk szerint is, és amelynek korábban még nagyon híre se volt, ezzel vállalta a kockázatot. A kezdőtőkét korábbi munkahelyeikből származó spórolásból teremtette meg. A kreativitását és a kitartását mutatja, hogy a „semmiből” építette fel cégét, és folyamatos innovációkkal, ízek keverésével kreatívan változtatja, újítja termék választékait.

A tulajdonos mindenre próbált odafigyelni, persze a túlterheltség őt is elérte, de tudatos gondolkodással túl tudott lépni. A pénzhiány nem jelentkezett huzamosabb ideig, mivel egyre növekvővé vált a kereslet ezen egészséges készítmények/termékek iránt. Tudta, hogy ha már pénzt fektetett az ötletébe, akkor is (mivel más lehetőség nem lett volna) tűzön-vízen át kell vezetnie ezen az életcikluson a vállalkozását. Ezzel elkerülte a csecsemőhalálnak nevezett krízist. (Domak Gáborral készített mélyinterjú, 2014)

### ***A vállalkozás reagálása a kontrollálatlan növekedés életciklusban***

A 'Mardo kézműves finomságok' vállalkozás is elérte ezt a fázist, mivel a fejlődéshez folyamatos profit növelésre van szüksége, ez (mivel folyamatos a fogyasztói igénynövekedés) nem okozott problémát, és a célok egyike az, hogy minél több helyre eljuttassák termékeiket. Kialakult már helyben a vásárlói kör (szeretnek bejárni, vásárolni, mert kedves a kiszolgálás), kialakították a szállítói kapcsolatokat is (a korábban említett feltételek alapján, így mérsékeltek a felmerülhető problémákat). Mivel (még) csak 10 alkalmazott van (persze mint említettük ez bizonyos helyzetekben megemelkedik) még nem tartja szükségesnek a formalizálást, a baráti/családias hangulat az eddigiekben fenntartható maradt. A cég növekedéséből adódó problémák azonban már a „küszöbön vannak”, ezt a vállalkozó megfontolt, tudatos lépésekkel próbálja orvosolni. A folyamatokat már megszervezték, így megfogva a „gyeplőt” sikerült elkerülni az ebből származó krízishelyzetet.

Az alkalmazottakkal való jó kapcsolatra (a fent említett okok miatt) nagy hangsúlyt fektet a tulajdonos. Tudja jól, hogy az alkalmazottak azok, akik a legkönnyebben tönkre tudják tenni a vállalkozást (például rossz hozzáállással). Kiépített egy alkalmazotti motiváló „rendszer”: a munkavállalók számára lehetőséget kapnak a bolti gyártóeszközök használatára (ha mondjuk családban születésnap, névnap vagy valamiféle ünnep van), kedvezményeket biztosít a bolti termékek árából. Ezzel kapcsolatosan így a kommunikáción alapuló információáramlást fent tudja tartani. Elvárások csak a munkaszerződésben vannak lefektetve (például: higiéniai elvárá-

sok). Az üzleti cél is a jó kommunikáció által van ismertetve az alkalmazottaknak. (Domak Gáborral készített mélyinterjú, 2014)

### ***Növekedés formalizált keretek között és megállapodottság életriklus***

Ezt az életriklust véleményem szerint a vállalkozás még nem érte el. Nincs formalizált hierarchikus rendszer, nincsenek a beosztások (felelősségek, döntések) kiosztva.

### ***A vállalkozás működésének értékelése***

A vizsgálatot a vállalkozói ötfogat modell (lásd. 2. ábra) alapján végeztük el, és ennek alapján került felállításra a vállalkozás modellje. A modell értelmében értékeltük a vállalkozás vevőit, a vállalkozás portfólióját, versenyelőnyét, adottságait és partnerkapcsolatait.

#### ***A vevők:***

Igen széles körűen vannak vevői a vállalkozásnak, korosztályokba szinte be sem sorolható, hiszen amilyen célra gyártják és forgalmazzák termékeiket, az a betegség (diabétesz) a legfiatalabbaktól a legöregebbekig terjed (sajnos a fiatalok, sőt a csecsemők körében is egyre jobban jelen van). Elsősorban a lakosság kiszolgálására jött létre ezen belül is a belföldi vevők számára, persze nem ritka, hogy külföldi vevők is betérnek a boltok valamelyikébe (például Agárdon, mivel ott jelentősebb a turizmus), csodájára járnak, hogy van ilyen bolt, amely ilyen termékeket kínál. Ezen vevők összessége adja a vállalkozás bevételeit. (Domak Gáborral készített mélyinterjú, 2014)

#### ***A vállalkozás portfóliója:***

A cég cukrászati termékeket, kézműves csokoládékat, kézműves lekvárokat, kézműves fagyaltokat, süteményeket, alapanyagokat értékesít. Mind olyan termék, amelyet a cukorbetegségben, a szív és érrendszeri megbetegedésekben szenvedők fogyaszthatnak, illetve akiknek javasolt e termékekre való áttérés is.

Szolgáltatásai: rendezvények kiszolgálása és rendezése cukormentes desszertekkel, illetve desszertkóstolók rendezése (vevők számára ismerkedés ezekkel a termékkel).

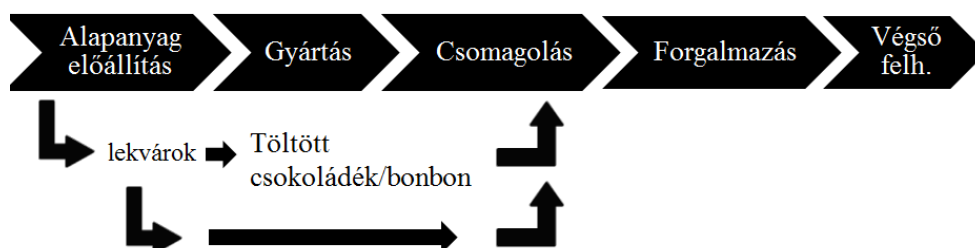
Boltban vásárlásnál akár recept javaslatot is kérhetünk, ilyen módon is segítőkészek az alkalmazottak és a tulajdonos. (Egyben kaphatunk egyfajta dietetikus tanácsadást, és megtudhatjuk milyen termék mire jó.)

***Versenyelőnyök, amelyet a Mardo kézműves finomságai vállalkozás tud nyújtani:***

A fent említett betegségben szenvedők részére biztosít édességeket, amelyet az ő esetükben nem kaphatnak meg mindenhol. Kellemes környezetben (cukrászdában) fogyasztathatják el a finomságokat. A tulajdonos kedves és barátságos így szívesen beszélget vásárlóival (velem is így tett, segítőkész volt). Ez fontosnak tartom, mivel a mai rohanó világba jól esik egy pár kellemes percet, pár szót beszélgetni embertársunkkal. Nagyfokú a vevőcentrikusság, ugyanis a vevő szava szent, a vevő igényeit megpróbálják mindenféle módon kielégíteni. Ezeket a termékeket a fogyasztó számára elérhető áron kínálják, mert a vállalkozásnak ez is az egyik mottója, hogy minőséget adjon elérhető áron.

***Hogyan tud a 'Mardo kézműves finomságok' vállalkozás fogyasztói igényt kielégíteni?***

A vállalkozás a kézműves csokoládéiparban elfoglalt helyét a következő (4. ábra) mutatja be.



***4. ábra: A vállalkozás helye, szerepe a kézműves csokoládéipar ellátási láncában, kézműves csokoládéipar ellátási lánc***

*Forrás: saját szerkesztés Salamonné Huszty (2014) Kis- és középvállalkozások menedzsmentje című tantárgy előadás dia alapján*

A vállalkozás az ellátási lánc minden láncszemében részt vesz. Minden folyamata az üllői és az agárdi telephelyen történik. Alapanyagot nem csak előállít, de árul is (például a csoki töltelékhez használt lekvárt, külön lekvárként is árulja, hasonló módon a liszteket, nyírfacukrot stb), illetve gyárt, amikor párosítja az alapanyagait és előállítja a késztermékeit (például lekvárral töltött bonbon, fagyalt,

sütemény, cukormentes készítmények). Csomagolásával egyediséget kölcsönöz termékeinek, így a vevők számára jobban felismerhető maga a márka. Ezt a forgalmazás helyén végzik, és a boltokban történik a végfelhasználókhoz való eljuttatás is. (Domak Gáborral készített mélyinterjú 2014.)

Az ellátási lánc egyes elemeinek kapcsolata sok más üzleti paraméter mellett alapvetően épül a bizalmi tényezőre is. Ezt nagy elemszámú mintán végzett vizsgálatokkal is bizonyították, ahol ráadásul ezt a legfontosabb tényezőnek találták. (Bujdosó et al. 2009) Jelen esteben az ebből fakadó kockázattal nem igazán kell számolni, hiszen, mint említettük, a vállalkozás minden láncszemben jelen van. Ez a speciális helyzet könnyíti a tervezést, egyszerűsíti a koordinációt.

### ***Mire építve nyújtja a vállalkozás a fent említetteket?***

Saját munkaerőre alapozva működik a vállalkozás. Elsősorban azért, mert fontosnak tartja Domak Gábor, hogy az alkalmazottak is ismerjék meg a vállalkozást, a vállalkozás céljait, így könnyebben, rugalmasabban képesek a megjelenő problémákat kezelni, illetve megoldani.

A szállítókkal való jó kapcsolat is elengedhetetlen, hiszen a folyamatos termék-készítés, és a minőség fenntartása, valamint javítása végett nagyon fontos. Jól megválasztott szállítókkal van kapcsolatban.

Belső pénzügyi erőforrásokra támaszkodott az indulástól fogva, mivel nem bízik a hitel konstrukciókban és nem szeretné a vállalkozását egy „ingatag” talajra helyezni. Pályázni korábban nem pályázott, de a jövőbeni céljaihoz már szükség van nagyobb forrásokra így nagyobb hangsúlyt fektet a pályázatok felkutatására, és a legjobb lehetőség megszerzésére.

Megvásárolt gépekkel végzi magát a gyártást, és a csomagolást.

Korábban szerzett szakmai ismeretei és szakirodalmakból való ismereteinek bővítése a mai napig nagy szerepet kap a vállalkozás sikeres működésében, mert fontos a „naprakész” tudás. (Domak Gáborral készített mélyinterjú, 2014)

### ***Követett üzleti stratégiák***

Első volt, aki ilyen üzleti tevékenységbe vágta a fejszáját! Előtte még senki nem gyártott ilyen módon termékeket Magyarországon.

A Porter (2006) által azonosított versenysztratégiák közül koncentráló, ezen belül megkülönböztető versenysztratégiával szerzett helyet magának a piacon.

Az Ansoff-féle növekedési stratégiák közül fokozatosan egyre többet alkalmazott. Először a piaci terjeszkedést választotta, a termékeit (amelyek otthoni „kísérle-

tei” és a családnak, barátoknak adott, és sikert aratott kóstolók eredményei) szélesebb körökben kezdte értékesíteni, két boltot nyitott meg, viszonteladókat keresett, ebben szerepe volt a folyamatosan növekvő igényeknek, és a betegségben szenvedő emberek növekvő körének. Sikereit minőségjavítással, reklámozással érte el, és azzal, ahogy kezdték megismerni termékeit szájról-szájra adták tovább a vásárlók. A következő stratégia a termékfejlesztés volt, mivel elkezdett a termékeinek kombinálásával új termékfajtákat létrehozni. Ezek voltak a lekvárral töltött csokoládé, lekvárral töltött bonbon. Emellett süteményeket, fagyaltokat is készített. Következő lépésként új piacon akarja a meglévő termékeit értékesíteni (ami a piacfejlesztési stratégia alkalmazását jelenti). Jövőbeni tervei egyike, hogy Budapesten szeretne boltot nyitni, így még szélesebb fogyasztói körökhöz tudja majd eljuttatni a termékeit. Másik célja, hogy csökkentett fehérjetartalmú cukrászati termékeket készítsen a fehérjével kapcsolatos betegségekben szenvedők részére. Így végül a diverzifikáláshoz jutunk el, ugyanis egy teljesen új termékkört (csökkentett fehérje tartalmú termékek) szeretne kialakítani egy teljesen új piacon (fehérje problémákkal kapcsolatos betegek részére). (Domak Gáborral készített mélyinterjú, 2014)

### ***Következtetések***

A vállalkozás működésének, működtetésének vizsgálatából arra a következtetésre jutottunk, hogy ezt a vidéki vállalkozást az „Elindulás” szakaszán a nagyon jó ötlet segítette át. Az ötlettel tudtak túl lenni a problémákon (és a „csecsemőhalálon” mint krízisen) mert ez az elképzelés olyan termékeket eredményezett, amelyek még nem voltak a piacon, igény pedig a kezdetektől mutatkozott. A bevételek is évről évre folyamatos növekedést mutattak. A vállalkozó túlterheltsége jelentkezett, ezt a céltudatosságával tudta átvészelni. Ezután a vállalkozás működése elérte a „Kontrollálatlan növekedés” szakaszát. Kialakultak a „törzsvásárlói” körök, megszerették a fogyasztók a vállalkozást, keresik a termékeket. A vállalkozásnál még a vezető nem érezi úgy, hogy formalizálnia kellene a vállalkozását mivel még a kommunikáció és a csapatban való dolgozás jól működik. De az ebben az életciklusban felmerülő problémák elérték a cukrászda tulajdonosát, amelyre tudatos tervezéssel reagálva például a folyamatok megszervezésével orvosolni tudta ezeket. A formalizálás a vállalkozás növekedésével a későbbiekben már égetően szükségessé válik mivel ez még nincs meg, ezért vállalkozás nem érte el „Növekedés formalizált keretek között” életciklus szakaszt.

Mi is a siker titka? A vállalkozó elmondása szerint az, hogy mindenre próbáljon az ember felkészülni, folyamatosan keressen további lehetőségeket, hogy közelebb kerülhessen céljaihoz. Fontos megemlíteni a hozzáállást, amellyel felépítette a vállalkozását, és az emberek életminőségének javításához is hozzájáruló ötletet, amellyel segítséget tud nyújtani.

Összességében jónak találom a koncepciót, az ötletet és e mentén a vállalkozás működtetését, felépítését. Érzékelhetjük, hogy a vállalkozó innovatív, folyamatosan fejleszt, és így a vállalkozásnak van jövője, folyamatos a fejlődés.

A tanulmányunkat a továbbiakban olyan jellegű kutatásokkal (elsősorban iparág elemzéssel) szeretnénk bővíteni, amelyekkel képet kaphatunk más (az iparágon belül helyet foglaló) vidéki szereplőről, és az így elkészített két, vagy több vállalkozás elemzéséből kiderülhetnek a hasonlóságok és a különbségek. A másik (illetve további) választott kézműves csokoládé ipar szereplőt, mint egyfajta kontrasztként szeretnénk felhasználni. A kapott kutatási eredményekkel vizsgált vállalkozások számára javaslatot szeretnénk készíteni.

### ***Irodalomjegyzék***

- Adizes, I. (1992): Vállalatok életciklusai. HVG Kiadó.
- Bujdosó L., Hartványi T., Nagy V. (2009): Critical Decision Making Issues for Logistic Services from Users' Perspective in Hungary. In: Kadocsa Gy (szerk.) MEB 2009 – 7th International Conference on Management, Enterprise and Benchmarking: Proceedings : Menedzsment, Vállalkozás és Benchmarking Nemzetközi Konferencia. BMF, pp. 161-167.
- Csath, M. (2012): Üzletimodell-innováció. Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó.
- Domak G. (2014): Mélyinterjú. Időpontja: 2014. április 2., Kérdező: Budavári István Béla
- Fónagy-Árva P. – Zéman Z. (2004): Az intellektuális tőke vezetői számviteli mérési módszereinek összehasonlítása. In: Gyakorlati controlling. Magyarországi vállalkozások és intézmények controlling kézikönyve. Raabe Kiadó, 4/12. fejezet, pp. 1-31.
- Greiner, L.E. (1998). Evolutions and revolutions as organizations grow. Harvard Business Review, No.5-6
- Gyenge B. – Buresch J. – Kozma T. (2013): How to Measure the Efficiency of Management Strategy in Organisational Structure. In: Bylok, F. at al. (szerk.): Human Capital and corporate responsibility. Politechniki Czestochowskiej, Czestochowa, Lengyelország, pp. 60-72.

- Mardo kézműves finomságok. ( dátum nélk.). Letöltés dátuma: 2014  
<http://www.mardo.hu/nagykereskedesunk.html>
- Margretta, J. (2002): Why business models matter. 80. Boston: Harvard Business Review .
- Medicalonline (2010): Fókuszban az egészségtudatosság: merre tartunk?  
[http://www.medicalonline.hu/pharma\\_klub/cikk/fokuszbzan\\_az\\_egeszsegtudatos\\_sag\\_\\_merre\\_tartunk\\_](http://www.medicalonline.hu/pharma_klub/cikk/fokuszbzan_az_egeszsegtudatos_sag__merre_tartunk_), Letöltés dátuma: 2014. 07 06.
- Porter, M. E. (2006): Versenystratégia. Akadémiai Kiadó
- Salamonné Huszty A. (2006): Magyarországi kis- és középvállalkozások életútjának modellezése. Competitio, V. évfolyam 1. szám.
- Salamonné Huszty A. (2014): Kis- és középvállalkozások menedzsmentje című tantárgy. SZIE GTK, Előadás dia
- Salamonné Huszty A. (szerk.) (2010): Kis- és középvállalkozások menedzsmentje. Egyetemi jegyzet, SZIE GTK, Gödöllő.
- Vecsenyi, J. (2009): Kisvállalkozások indítása és működtetése. Budapest: Perfekt Gazdasági Tanácsadó.

### **Abstract**

*Small and medium-sized enterprises, especially in rural area (due to their sizes and their bargaining power) face several environmental factors and external influence in order to be able to stay competitive and achieve success in business. This study is focusing on the handmade chocolate industry and analysing a small rural enterprise called „Mardo Kézműves Finomságok” that is operating for almost 8 years. The study is analysing its life cycles and operating model. The research is based on both: an interview made with the company founder (who is the owner and the leader as well), and firm visit. The business idea i.e. producing sugar-free (low carbohydrate content) and other special sweets (handmade chocolates, jams, ice creams, cakes) can be considered to be unique in the market. In the last decade significant development has begun in the handmade chocolate industry. New enterprises entered the market. Using focused differentiation strategy, they obtained place and recognition in the market previously dominated by large companies.*

Keywords: business idea, life cycle, business models, supply chain, business strategy