

MIBŐL LETT A CSEREBOGÁR? A KATICA PÉKSÉG MŰKÖDÉSI MODELLJÉNEK ÉRTÉKELÉSE

„WHERE DOES IT COME FROM?” THE EVALUATION OF OPERATING MODEL OF KATICA BAKERY

SOÓS ORSOLYA – KOZMA TÍMEA – SALAMONNÉ HUSZTY ANNA

Szent István Egyetem, Gödöllő, Magyarország

soosorso@gmail.com, kozma.timea@gtk.szie.hu, anna.husztty@gmail.com

Absztrakt

Magyarországon a kis- és középvállalkozások (KKV) – az EU tagállamaihoz hasonlóan – jelentős szerepet töltenek be a foglalkoztatottságban és a munkahelyteremtésben, emellett jelentős a súlyuk a hozzáadott érték létrehozásában.

A kutatás témája egy – a KKV szektorba tartozó – pékség életpályájának feltárása, életciklusainak elemzése. A vállalkozás napjainkban virágzó üzletágban működik, amely a vásárlók igényeihez igazodva sokféle, látványos és egészséges termékkel áll elő. Magyarországon 1100 cég foglalkozik főtevékenység szerint pékáru előállításával, ám ezek közül csak mintegy 40 komolyabb méretű, nagyvállalati körbe tartozó szervezet, miközben 200-ra tehető a közép- és kisvállalkozási szektorba tartozók száma. A többiek mikrovállalkozások.

Jelen tanulmány esettanulmányra alapozva vizsgálja egy magyarországi vállalkozás, a Katica pékség fejlődését az alapítástól napjainkig, elemezve tevékenységét, működését a magyarországi vállalkozásokra felállított életciklus modell, az ellátási lánc és egy üzleti modell alkalmazásával, hangsúlyt helyezve a sikeresség kulcs tényezőinek feltárására.

Kulcsszavak: *Életciklus elemzés, Ellátási lánc, Ötösfogat-modell, Stratégia, Vállalkozás irányítása*

JEL Kód: M11, L21, P42

Bevezetés

A nagyvállalatok és a rendkívül nehéz gazdasági helyzet szorításában óriási küzdelmet jelent a kis- és középvállalkozások számára az életben maradás, de nem hagyhatjuk figyelmen kívül ezeket a kis- és középvállalkozásokat, mert számos iparágban jelen vannak, mint például a sütőiparban.

Magyarországon az utóbbi években számos pékség jött létre. Hiába a nagy növekedés, a gazdasági válság miatt számukra is mindennapos megoldandó problémaként jelenik meg, hogy a csökkenő kereslet és a növekvő költségek mellett fent tudjanak maradni. Egyik legnagyobb fenyegetést a liszt árának emelkedése jelentheti. 2008-ban a kenyér árának 10-15 százalékos áremelést jósoltak a sütőipari költségek fedezéséhez. (HVG, 2008)

Bár a termeléshez szükséges alapanyagok ára valóban folyamatosan emelkedett, mégis egyre több cég kezdett a válság után tészta- és pékáru gyártásba. A 2010-es év végén 1737 pékárut és tésztafélét gyártó cég működött Magyarországon, 5,8 százalékkal több, mint 2009 decemberében. (HVG, 2011)

2011-ben átrendeződött a magyarországi sütőipari piac. A lakosság egyre kisebb köre keresi a középkategóriás, illetve prémium péktermékeket, miközben az olcsóbb péktermékeket keresők köre nő. Magyarországon évente 73 kilogramm kenyeret és 13 kilogramm péksüteményt fogyaszt egy fő. A kenyérválaszték szerkezetét tekintve a fehér és félbarna kenyér teszi ki a forgalom 63-67 százalékát, a házi jellegű kenyér a 18-22 százalékát, míg az egyéb kenyérfeleségek, például a rozs- vagy a tartós kenyér 18 százalék. (Internet-1)

Magyarországon 2008-ban nyilvántartott 1300 pékségből mára már csak 1100 magyar tulajdonú sütőipari vállalkozás működik, az utóbbi 2-3 évben elszaporodtak az albán pékségek, amelyek általában családi vállalkozások. A becslések szerint az albán pékségek száma megközelítheti a 300-at. Ezek a vállalkozások nagy konkurenciát jelentenek a magyar pékségek számára, mivel gyakran olcsóbban állítják elő a termékeket, mint a magyar cégek. (HVG, 2013)

A sokáig egyre erősödő válság negatív hatásának enyhítésére a vállalkozások a napi gyakorlatban több módszert is alkalmaznak, úgy mint: a munkaerő leépítése; a K+F kiadások csökkentése; a marketingre fordított összeg visszafogása; vagy akár az innováció. (Vágány – Kárpáti, 2011)

Kutatásom középpontjába a magyar tulajdonban lévő balatonkenesei Katica pékséget állítottam. Választásom azért erre a pékségre esett, mert több évtizedes múlttal rendelkezik, és a Balaton egyik legnagyobb pékségévé nőtte ki magát. A Katica pékség széles termékválasztékkal, és mindig friss és finom péksüteményekkel várja az új és a visszatérő vásárlókat. A Balatonkenesére látogató turisták és a helyiek nem tudnak úgy elmenni a Katica Pékség mellett, hogy ne érezzék a kemencéből kivett friss kenyér és péksütemény sokaságának illatát, amit már a parton is lehet érezni, így könnyedén felcsalogatja a vásárlókat a falu központjába.

Anyag és módszertan

A vizsgálat során szekunder és primer kutatást is végeztem¹. Az elméleti háttérrel a releváns szakirodalom (Chikán (2006), Csath (2004, 2012), Salamonné (2000, 2006), Vecsenyi (2009)), közöttük elsősorban a Kis- és középvállalkozások menedzsmentje című egyetemi jegyzet (Salamonné, 2010) segítségével tanulmányoztam.

A szakirodalmi kutatás során több vállalati életciklus modellel is találkoztam. A tipológiák szerint a legkorábbi Timmons (1990) nevéhez fűződik, aki a tanulmányában az egyes korszakokat idő, bevétel és alkalmazotti létszám alapján csoportosította. A világon a cégek tömegei alkalmazzák Adizes (1992) modelljét, melyben a fejlődés fázisait az emberi élet analógiájára alkotta meg. Fontos megemlítenünk még Greiner (1972) modelljét is, aki a vállalkozások növekedési pályájára összpontosított, és a növekedés irányításának szempontjából modellezte az életutat.

A magyarországi vállalkozások életpályája részben eltér Greiner és Adizes által felállapított modellektől. Salamonné (2006) kutatásai szerint a rendszerváltás után alapított magyarországi vállalkozások növekedési pályáján 4 ciklust különíthetünk el.

Ezek a következők:

- Elindulás,
- Kontrollálatlan növekedés,
- Növekedés formalizált keretek között,
- Megállapodottság.

A magyarországi vállalkozások sem járnak be minden fázist és éles határvonal sem húzható az életciklusok között. (Salamonné, 2006)

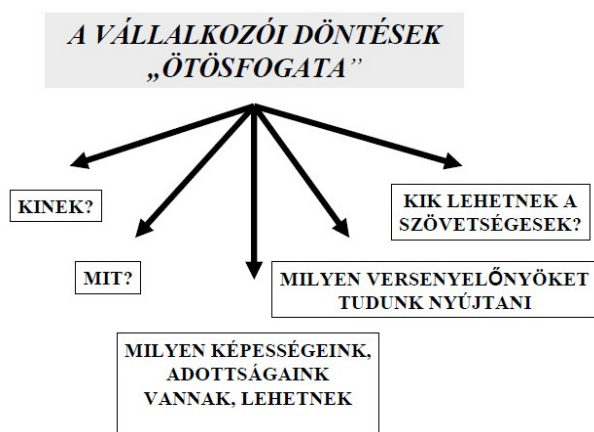
A vállalkozás sikeres működtetését nagy mértékben befolyásolja többek között a kialakult, vagy kialakított szervezeti struktúra (Gyenge–Kozma, 2013), a szerves fejlődés révén létrejött, és vagy a tudatos stratégia (Salamonné, 2000), a jól kiválasztott és hatékonyan működtetett korszerű vállalkozás irányítási eszközök ún. ügyfélszolgálati menedzsment rendszer (Reicher–Komáromi, 2007), controlling rendszer (Zéman, 1997) létrehozása, illetve az értékmérési módszerek (Fónagy et al., 2003) alkalmazása.

Az üzleti modell fogalom használata az ezredforduló táján jelent meg számos internetes vállalkozás gyors sikere kapcsán. A kifejezés elterjedését szemlélteti a gazdasági sajtókban, menedzsment folyóirataiban való megjelenés gyakorisága (Gagnon, 2003).

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

Az üzleti modell egy koncepcionális eszköz, mely az adott cég üzleti logikáját fogalmazza meg, és felvázolja a cég partneri hálózatát, hogy profitot és jövedelmet teremtsen érték előállításával, piaci értékesítéssel és a fogyasztókhoz való eljuttatással. (Ostenwalder- Pigneur, 2002)

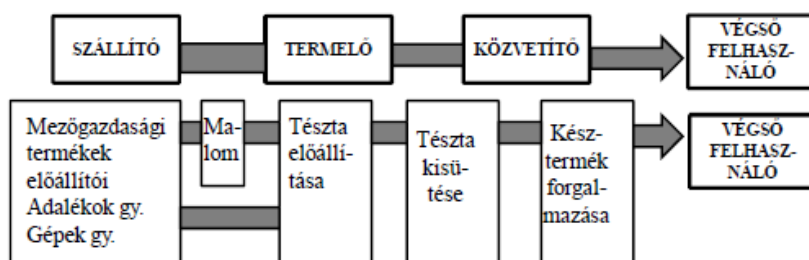
A vállalkozás működési modelljét jól tudjuk szemléltetni a vállalkozói döntések „ötösfogata” modell (1. ábra) alapján. A modell segítségével feltérképezhetjük, hogy a vállalkozás kikre pozicionál, mit akar kínálni, miben képes megelőzni a versenytársakat, miben jobb, mint a többiek, milyen belső és külső forrásokra építhet és hogy, hogyan tesz szert nyereségre. (Salamonné, 2010)



1. ábra: A vállalkozói döntések „ötösfogata”

Forrás: Salamonné, 2010, 48.o.

A 2. ábra szemlélteti, hogy az iparági ellátási lánc az adott üzletág szereplőit és azt a kapcsolatrendszerét írja le, ahogyan a résztvevők együttműködnek a végső felhasználó számára létrehozott termék, szolgáltatás előállításában. (Salamonné, 2010)



2. ábra: A pékségek általános ellátási lánc

Forrás: Salamonné (2014)

A szekunder kutatáshoz internetes forrásokat is felhasználtam. Az interneten kerestem meg a legfontosabb, alapadatokat a cégre vonatkozóan. Ehhez a pékség honlapját (katicapékség.hu) és a céginfó weblapját (céginfo.hu) használtam.

A primer kutatás keretében mélyinterjú készítését alkalmaztam. A mélyinterjú témakörök szerint, logikusan felépített kérdésekből állt. Öt nagyobb témakörbe szedtem a kérdéseimet, amik a következők voltak: a vállalkozás elindulása, a vállalkozás termékkörének, szolgáltatáskörének és piacának, vevőinek alakulása, a vállalkozás iparági helyzetének és tevékenységeinek alakulása, a vállalkozás erőforrásainak (tárgyi, emberi, pénzügyi) alakulása, és végezetül a vállalkozás irányítása. Sente Klaudiával készítettem az interjút, aki az üzletvezető asszony asszisztense.

A vállalkozás tevékenységének bemutatása:

A vállalkozás Pékmester Biscuits Kft. néven lett bejegyezve, de a fantázia neve Katica Pékség. Kezdetben csak egy telephellyel működött, ami Balatonkenese Fő utca 21. szám alatt található, majd Lepsényben is nyitott egy telephelyet a Fő utca 32. házszám alatt. A céget 1991-ben alapították, de Gyenge Katalin és édesanyja csak 1993-ban vásárolta fel a Kft-t. A tulajdonosi kör nem változott az évek alatt. Jelenleg 29 főt foglalkoztatnak. (Sente, 2014)

A vállalkozás tevékenységi körébe tartozik:

- Sütőipari és malomipari termékek napi gyártása, ezen belül kenyérféleségek és több, mint 60 féle termék-, vizes, tejes, tojással dúsított nehézvasas, omlós, és tartós, illetve fagyasztott termékek gyártása;
- Élelmiszerek kis- és nagykereskedelme;
- Vendéglátás: reggeliztetés, rendezvényi étkeztetés;
- Egyéb szállítást kiegészítő szolgáltatás. (Internet-4)

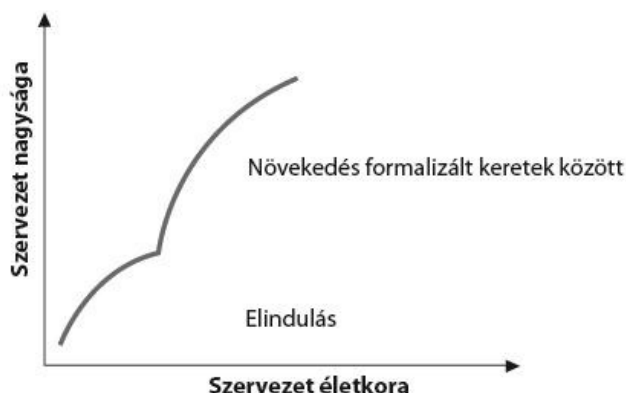
A 2012-es árbevétele a céginfó.hu adatai szerint 231,92 MFt volt.

Eredmények

Az életciklus szakaszok elemzése

A Katica pékségre vonatkozóan Salamonné Huszty (2010) modelljét alkalmaztam, mely alapján 2 életciklus szakasz azonosítható. Az elindulás életciklus után a növekedés formalizált keretek között életciklus következik, kihagyva a kontrollálatlan növekedés fázisát. Egy vállalkozás bemutatása során az életciklus modell bemu-

tatja, hogy a vállalkozás jelen pillanatban milyen életszakaszban található, valamint milyen evolúciós és revolúciós szakaszokon ment keresztül. (3. ábra)



3. ábra: Katica pékség életpályája

Forrás: saját szerkesztés, Salamonné, 2010, 40.o. alapján

Elindulás:

Az üzem 1991-ben Pékmester Kft. néven családi vállalkozásként kezdte meg működését. 1993 nyarán Gyenge Katalin és családtagjai megvásárolták a nehéz helyzetben lévő Pékmester Sütőipari Kft.-t, hiszen remek üzleti lehetőséget láttak benne. A pékség irányítása Gyenge Katalin alkotókészségét tükrözi.

A tradíciók, a hagyományok, az innovatív fejlesztések, az ehhez kapcsolódó környezettudatosság, a kultúra, a művészet és az egészséges életmód ötvözésével egy egészen új, a társai közt is különleges, nem a hagyományos értelemben vett péküzem nyitotta meg kapuit. (Internet-5)

1991-ben Pékmester Kft. volt a cég neve a sütőipari tevékenység miatt, ezután 2008-tól Pékmester Biscuits Kft.-re változtatta, mivel foglalkozni kezdtek linzerek gyártásával is és pék kiállításokra jártak. Fantázia nevük a Katica Pékség, Gyenge Katalin nevének szójátékával történt. Így lett a Katalinból Katica a pékség neve. (Szente, 2014)

Növekedés Formalizált keretek között:

Sikeresen a piacon maradt, azáltal, hogy a társaság struktúráját, technológiáját, üzletkörét áttekintve minden tevékenységi folyamatot újra szerveztek, újra felépítették. A marketingmunka hiánya, a vevőkör és beszállítói kör nem megfelelő kezelése, a szezonális jelenségek okozta problémák voltak azok, melyekkel az új cégvezetésnek meg kellett birkóznia.

Első feladatként a cégnek olyan kapacitáskialakítást kellett átgondoltan elvégeznie, mely szakmailag magas színvonalon tudja kielégíteni a nyári szezon turista-forgalmának igényeit is, ugyanakkor a meglévő kapacitást és kiváló szakembergárdát a pékségnek télen is el kell tartania. A környék megismerésével, a piac feltérképezésével, a beszállítók kiválasztásával egy időben folyt a felvevőpiac bővítése, beszállítói státusz kialakítása, a cég imázsának felépítése.

A vállalkozás működésének értékelése

A Salamonné (2010) ötösfogat- modellje (1. ábra) alapján mutatom be a Katica pékség vevőit, portfólióját, előnyeit, erőforrásait és végül az ellátási láncát.

Vevői

A vevői azok, akiktől a bevétele származik. Ide soroljuk a helyi lakosokat, akik az év minden napján a vásárlói, és azokat a belföldi és külföldi nyaralni vágyókat, akik csak a nyári szezon alkalmával lesznek a vevői.

A vállalkozás életében bekövetkezett legfontosabb változás a 2012-től működő web áruház, mely által könnyedén meg lehet rendelni az egyedi és szokványos termékeiket. A web shop kialakításával új vevői körre tett szert. Rövidesen kísérleti jelleggel vevőkártya bevezetését tervezik, amelyhez kapcsolódva, egy vásárlói klub kialakulását szeretnék elérni.

Termékeiket üzleteknek, szállodáknak, iskoláknak, egyéb intézményeknek saját járművel juttatják el a kívánt helyre, valamint egyéni megrendeléseket is teljesítenek. (Internet-4)

Portfóliója

A kezdetekben csak péktermékek értékesítéséből származott az árbevétele, majd a 2000-es években a kávé és teaház kialakításával újabb bevételi forrásra tett szert. 2012-től pedig kialakította a saját weblapját, ahol web shop működése is elkezdődött, ezáltal futár szolgáltatás révén is eljuttathatja saját készítésű, és a forgalmazott termékeit a vevőkhöz.

Napjainkban a Katica pékségnek még mindig a saját készítésű péktermékek jelentik a legnagyobb bevételt, még a futárszolgáltatással szemben is, bár az még mindig nagyon kezdetleges.

A pékség előnyei

Versenytársai a környező kisboltok, és a Balatonnak már ezen a részén is megtalálható élelmiszeripari hálózatok boltjai, ahol szintén lehet néhány pékterméket venni. A legnagyobb előnye a Katica pékségnek, hogy a nyári szezonban non-stop

nyitva van és mindig friss és sok fajta termékekkel várja a vevőit. Kiváló minőségű alapanyagok felhasználásával kiváló minőségű termékeket állítanak elő. Minden igényt kielégítő választékkal szolgálnak.

Erőforrásai

A pékség az első időkben ontotta a hagyományos termékeket. Kiépített egy 16 eladóegységből álló saját boltláncot, melyek lefedték a környéket jó minőségű, főleg kommersz pékáruval. (Szente, 2014)

A termékeket Balatonkenesén a Katica Pékség Kávé- és Teaházban a Fő utca 21. szám alatt, a Kiskaticában Vak Bottyán utca 71-ben, illetve környékén, Balatonakaratyán a "Gáspár telepen" a Strand utcában vásárolhatjuk meg.

További boltok megtalálhatók:

- Balatonvilágos, Balatonaliga, (nyáron Siófok) Balatonalmádi, (nyáron Alsóörs) Csopak, Balatonfüred, Tihany,
- Balatonfűzfő, Szentkirályszabadja, Veszprém, Hajmáskér, Öskü, Sóly,
- Lepsény, Mezőszentgyörgy, Füle, Szabadbattyán, Sárszentmihály, Sárkeszi, Nádasladány, Berhida, Várpalota, Székesfehérvár.

A vevőkörüktől kapott pozitív visszajelzések miatt, szinte kötelezőnek érezték a Kávé- és Teaház megnyitását, amely hozzájuk hűen, nem csak a testnek, hanem a léleknek is táplálékot nyújt. Tehát a 2000-es évek elején Kávézó és Teaház bővítésébe fogott a cég. (Szente, 2014)

A reprezentatív kétszintes Kávé és Teaház közel 100 m² vendégtere optimális helyszíne a meghittebb találkozásoknak, üzleti megbeszéléseknek, baráti összejöveteleknek. Ezen kívül lehetőség van még:

- Képzőművészek műveinek bemutatására, kiállítások,
- Művésztalálkozók /Író-olvasó/,
- Családi rendezvények,
- Baráti találkozók,
- Előadások rendezésére. (Internet-3)

A vállalkozás teljesítőképességét, fejlődését és sikerét alapvetően a pályázatok által elnyert pénzalapok, a pénzalapokból történő berendezés korszerűsítése és a tapasztalt pékek határozzák meg. A cégvezető asszony a fejlesztések során mindig szem előtt tartja a pékek véleményét is. A cég büszke arra, hogy kiváló alapanyagok és korszerű technológia áll rendelkezésükre.

A pékség egyik legfontosabb erőforrása a mini vízimalma, ami egyfajta idegenforgalmi látványosság, és Európában is ritkaság számba megy. Kiváltképp mivel az egyetlen ma is még üzemelő kis vízi malom, melynek kapacitása óránként 150 kg teljes kiőrlésű gabona, az eredeti teljes hasonmása, szögelés nélkül készült. (Szente, 2014)

Mindemellett elkészült az a hagyományos építésű kemence mely a profilbővítés egyik alapeleme lett. Itt kezdték el kikísérletezni a ma már elfogadott és nagyon keresett terméküket a „hamuban sült kenyér” előállítását. (Szente, 2014)

2011. augusztus közepén megkezdett, közel 13 millió forintos beruházással korszerű, energia hatékony gázkazán került üzembe helyezésre, valamint energiatakarékos szempontokat szem előtt tartva történt meg az épület külső falain a teljes nyílászáró csere, valamint a külső hőszigetelés. (Internet-6)

Ellátási lánc

A Katica pékségre vonatkozó folyamat szemléltetése érdekében, a 2. ábra alapján, megszerkesztettem a vállalkozásra vonatkozó ellátási láncot (4. ábra).

A Katica pékség a termelő és a közvetítő láncszemben is részt vesz. Ez azt jelenti, hogy a pékség saját készítésű termékeket értékesít, ő termeli, majd közvetlenül ő értékesíti és juttatja el a vevőkhöz, de vannak olyan termékei is, mint például üdítő italok, amiket felvásárol, és ezután értékesíti a fogyasztóinak. A termelő folyamaton belül ő készíti a tésztát és a kisütésért is ő felelős. Ezek a folyamatok a pékség helyszínén történnek, hogy megőrizték a frissességet.

A péktermékek eladásánál közvetlen – a pékségben eladó segítségével meg lehet venni a termékeket- és közvetett értékesítést is alkalmaz – web shop segítségével meg lehet rendelni a pékárukat.



4. ábra: Katica pékség ellátási lánc

Forrás: saját szerkesztés, Salamonné, 2010, 69.o. alapján

Az egészséges életmód jegyében tevékenykednek, ezért kiváló minőségű alapanyagokból készítik termékeinket. Beszállítóikkal a kapcsolatot hosszú évek óta tartják. A szállítók tudják a pékségről, hogy megbízható és stabil vásárlók.

Legfontosabb beszállítók (Szente, 2014):

- Bako Hungaria,
- Gyermely zrt,
- Pille Kft,
- Békás Kft.

A stratégia értékelése

A vállalatvezetők többsége rövid távra tervez, és annak ellenére, hogy tisztában vannak az átgondolt stratégia (ezen belül is a jövőkép) fontosságával, a vállalkozás vezetése, valamint a napi operatív teendők mellett nem tudják ezt megvalósítani. (Takácsné– Takács, 2011 és 2012)

A Katica pékség a növekedési alapstratégiák közül (Ansoff) a piaci terjeszkedés és a termékfejlesztés stratégiát követi. Piaci terjeszkedés közé tartozik az állandó minőség javítás és a fogyasztók aktívabb befolyásolása is. A pékség csak a legjobb alapanyagokat használja termékeihez és már teljes kiőrlésű péktermékek is találhatóak a választékban. A kilencvenes évek közepén az akkoriban slágernek számító diabetikus termékeket dobta piacra. A fogyasztókat a web shoppal és házhozszállítással tudja meggyőzni.

A termékfejlesztés közé tartozik, hogy a régi, megszokott termékeket egyedivé próbálja tenni – sokak kedvence, a kakaós csiga, ami ugyan tömegtermék, de itt eredeti holland kakaóval készül, és márkaeépítés szempontjából fontosnak minősül, hogy saját márkájú csomagolt termékeket is piacra dobott – ez a saját készítésű pékropi néven elnevezett terméke.

Külső növekedési stratégiájára jellemző a vertikális terjeszkedés, mert nem csak a termelő, hanem a közvetítő láncszemben is jelen van.

Belső növekedési stratégiájára a választék alapú pozicionálás a jellemző, (Porter, 1996) mert kezdetben csak tradicionális péktermékek voltak, majd a termékválaszték kiszélesítésével különféle különlegességek is megjelentek. A kezdeti 50 termék-féleség mára bőven 400 különböző fajta felett jár. A palettán szerepelnek a hagyományos búzalisztből, rozslisztből készült péktermékek. Így akarják elérni a fogyasztói szükségletek minél magasabb szintű kielégítését, és hogy egyre több vevőcsoport számára lehessen értékesíteni. (Szente, 2014)

A vállalkozás irányítása

Hosszú tapasztalattal bíró stabil szakmai vezetést tudhat magáénak a Katica pékség. Folyamatosan képzett és megbecsült munkaerővel rendelkezik.

Az irányításra jellemző a rugalmasság. A cégvezető odafigyel az alkalmazottak kéréseire.

A Cégvezető asszony már az elindulás első éveiben fontosnak tartotta, hogy kialakuljon a gyors és pontos munkafolyamat, hiszen csak ez az egyik alapja egy sikeres vállalkozás működésének

Katalin cégvezető asszonynak a vállalkozás irányításáról az a véleménye, hogy meg kell találni az egyensúlyt a külső eseményekre való reagálás és a tudatosan kialakított elképzelések között a cég jövője érdekében, hiszen egyiket se lehet figyelmen kívül hagyni.

Az üzleti stratégia írásban nem jelent meg, viszont fontosnak tartják, hogy legyenek olyan stabil alappillérek, amelyre a cég hosszú távon támaszkodhat. Ezek legfontosabb összetevői szerintük:

- Hosszú tapasztalattal bíró stabil szakmai vezetés,
- Folyamatosan képzett, megbecsült munkaerő,
- Kiváló alapanyagok, korszerű technológia,
- Rugalmasság,
- Családi összetartás, szorgalom, fejlődés és tudásvágy.

Mivel a cég stabil lábakon áll ezért a válság nem hatott rá. Ez abból is látszik, hogy már az első évektől kezdve folyamatosan nyereséges volt a cég, rugalmasságának, minőségének és szakmai tapasztalattal rendelkező vezetésnek köszönhetően. Üzleti tervet nem készítenek írásban, de évről évre a főnökasszony megtervezi mit szeretne elérni, megvalósítani az adott évben. Folyamatosan újítanak mind termék-választékban mind a pékség és kávézó megjelenésében.

Katalin asszony nagyon büszke, hogy a kezdeti kis pékségből ekkora üzletet tudott kialakítani, több telephellyel és rengeteg rendezvényfelkéréssel. Számára a legemlékezetesebb, hogy „miből lett a cserebogár”. (Szente, 2014)

Következtetések és javaslatok

A következtetések és javaslatok fejezetben az elméleti háttérrel összevetve összegzem az egyes elemzések eredményeit annak érdekében, hogy a végeredmények egy átláthatóbb összképet mutassanak a vállalkozásról.

Egy vállalkozás életútja leírható egy modell segítségével. Salamonné (2006) modellje alapján két életciklust azonosítottam, melyek közül a növekedés formalizált keretek között életciklus szakaszban van jelenleg a Katica pékség.

Salamonné (2010) ötösfogat-modellje alapján szemléltettem a Katica pékség portfólióját, az elemzésben a következő vevőkört állapítottam meg: helyi lakosok, webshopon vásárlók, szállodák, rendezvények megrendelői. A pékiparra jellemző ellátási lánc alapján saját szerkesztéssel elkészítettem a Katica pékség ellátási láncát. A szerkezeti ábrán jól látható, hogy a pékség a termelő és a közvetítő láncszemben is részt vesz. Az ötösfogat erőforrás elemzése alkalmával összegeztem a pékség erőforrásait jellegük szerint, majd a VRIO elemzés segítségével kiválasztottam a kulcserősségeket, melyekkel a pékség rendelkezik. Ezek a következők lettek:

- Kiváló minőségű alapanyagok,
- Saját márkájú termékek,
- Pályázatok elnyerése,
- Szakképzett pékek,
- Magasan képzett és tapasztalattal rendelkező vezető.

A növekedési alapstratégiák közül a piaci terjeszkedés és a termékfejlesztés stratégiát követi a Katica pékség. A külső növekedési stratégiájára a vertikális terjeszkedés, a belső növekedési stratégiájára a választék alapú pozicionálás a jellemző.

A siker titkának a frissességet, egyediséget és legfőbbképpen a minőséget tartja Katalin üzletvezető asszony. Ezekkel tudja megtartani a vevőit, és elérni, hogy mindig az ő pékségét válasszák. Fontosnak tartja továbbá a folyamatos újítást, beleértve a termékválaszték szélesítését, az egészséges táplálkozás követését és a tevékenységi folyamatok bővítését, például fagylaltos pult kialakítása nyárra.

Egyetértek az Üzletvezető asszony irányvonalával, hiszen napjainkban az egészséges táplálkozás nem csak nagyon fontos, de divatos is lett. Mindig nyitottnak kell lenni az új felé, hiszen egyre több ember választja a teljeskiörlésű és fitt termékeket.

A termékválaszték szélesítésével viszont nem értek minden esetben egyet, hiszen a Katica pékség már így is széles termékskálával rendelkezik. Megfigyeléseim alapján azt javasolnám, mint ami a Lipóti pékségnél is megfigyelhető, hogy kevesebb típusú termék esetében jobban lehetne koncentrálni a termékek még kiválóbb minőségére.

A további tevékenységi folyamatok bővítését nagyon inspirálónak találom, mert például egy meleg nyári napon mindenkinek jól esik egy hús fagylalt. Pékterméket az emberek mindennap vásárolnak, így a fagylalt remek kiegészítő bevételt jelenthet a pékségnek.

A névválasztással és a telephelyválasztással egyetértek, hiszen a telephelyet egy központi helyen alakította ki, távol a potenciális versenytársaktól, így nincs közvetlenül fenyegető erő. A névválasztást pedig azért tartom jó ötletnek, mert könnyen megjegyezhető, nem érthető félre, és pozitív hangzású.

Összegezve a Katica pékségről egy pozitív fejlődési vonalat írhatunk le, a cégvezető asszony elmondása szerint a 2008-as válság se hatott rájuk, a jövőben pedig további bővülést terveznek. Ennek köszönhetően a pékség nagy népszerűségnek örvend.

Irodalomjegyzék

- Adizes, I. (1992): Vállalatok életciklusai. Budapest, HVG Kiadó
- Chikán A. (2006): Bevezetés a vállalatgazdaságtanba, Budapest, AULA Kiadó, pp 52-59
- Csath M. (2012): Üzletimodell-innováció, Budapest, Nemzeti Tankönyvkiadó, pp. 18-50
- Csath M. (2004): Stratégiai tervezés és vezetés a 21. században, Budapest, Nemzeti Tankönyvkiadó, pp. 92-151
- Fónagy-Árva P. – Zéman Z. – Majoros Gy. (2003): Értékmérési módszerek alkalmazási lehetőségeinek vizsgálata. Pénzügyi Szemle. 48. évf. 4. szám, pp. 380-403.
- Gagnon, S. (2003): E-business model innovation and capability building. World Institute for Development Economics Research No. 40. pp. 1-3.
- Greiner, L. E. (1972). Evolutions and revolutions as organizations grow, President and Fellows of Harvard College, pp.58
- Gyenge B. – Kozma T. (2013): The role of quality management in a company's organizational structure. In: Elena Horska, Iveta Ubreziova (szerk.): Business Management – Practice and theory in the 21st century – Proceedings. Slovak Agricultural University, Nitra, pp. 239-248.
- HVG (2008): "Legalább 10-15 százalékkal lehet drágább a kenyér". Szerző: MTI. Letöltés dátuma: 2014. június 20, http://hvg.hu/gazdasag/20080922_kenyer_aremeles_dragabb_pekseg
- HVG (2011): "Egyre több cég kezd tésztagyártásba". Szerző: MTI. Letöltés dátuma: 2014. június 20, http://hvg.hu/kkv/20110309_tesztagyartas_pekarugyartas

- HVG (2013): „Szerény profitért tömegesen jönnek Magyarországra a külföldi pékségek”. Szerző: MTI, Letöltés dátuma: 2014. június 20, http://hvg.hu/kkv/20131009_Szereny_profitert_tomegesen_jonnek_Magyar
- Internet-1: <http://www.pekszovetseg.hu/magyar-sutoipar-altalanos-helyzete>, Letöltés dátuma: 2014. június 18.
- Internet-2: <http://katicapekseg.hu/?p=galeria&gid=102>, Letöltés dátuma: 2014. május 3.
- Internet-3: <http://katicapekseg.hu/oldalak/kave--es-teahaz>, Letöltés dátuma: 2014. április 21.
- Internet-4: <http://katicapekseg.hu/oldalak/szolgalatasaink>, Letöltés dátuma: 2014. április 20.
- Internet-5: <http://katicapekseg.hu/oldalak/pekseg>, Letöltés dátuma: 2014. április 20.
- Internet-6: <http://katicapekseg.hu/?p=statikus&name=kozlemenyek>, Letöltés dátuma: 2014. április 20.
- Osterwalder, A. and 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.
- Reicher R. Zs. – Komáromi N. (2007): CRM rendszer kiválasztásának és bevezetésének problémái. In: Lehota J, Takácsné György K. (szerk.) Tradíció és Innováció: Nemzetközi tudományos konferencia, SZIE GTK, Gödöllő, 241 p. CD-ROM. 10 p.
- Porter, M. E. (1996): What is strategy? Harvard Business Review. November-December
- Salamonné H. A. (2000): Jövőkép- és stratégiaalkotás, Kossuth Kiadó
- Salamonné H. A. (2010): Kis- és középvállalkozások menedzsmentje, egyetemi jegyzet, Gödöllő
- Salamonné H. A. (2006): Magyarországi kis- és középvállalkozások életútjának modellezése. Competitio. Debreceni Egyetem 1. szám.
- Salamonné H. A. (2014): Kis- és középvállalkozások menedzsmentje, Felkészítés a házi dolgozatra, 8. dia. Előadás dátuma: 2014. március. 5.
- Szente (2014): Mélyinterjú Szente Klaudiával. Kérdező: Soós Orsolya, 2014. március
- Takácsné GY. K. – Takács I. (2011): Global challenges and local answers by the SMEs in the North Hungarian Region – Role of strategic thinking. Studia Universitas Babes-Bolyai NEGOTIA 2011 (!), 53–67.

- Takácsné Gy. K. – Takács I. (2012): Az innováció és a stratégiai gondolkodás szerepe – a kkv-szektor válaszai a gazdasági válságra az Észak-magyarországi régióban. In: Balázs J.–Székely Cs. (szerk.): Változó környezet – Innovatív stratégiák. Nemzetközi tudományos konferencia. Tanulmányok. Sopron: NymE KTK, 1310–1321.
- Vágány J. – Kárpátné D. J. (2011): A gazdasági világválság kihívásai és a kilábalás lehetőségei a kkv-k számára. ÁVF Tudományos Közlemények, Gazdaság és szociális demokrácia, pp. 207-214.
- Timons, J. (1990): New venture creation: Entrepreneurship in the 1990s. Irwin
- Vecsenyi J. (2009): Kisvállalkozások indíttatása és működtetése, Budapest, Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Zárkörűen Működő Részvénytársaság, pp. 97-106
- Zéman Z. (1997): Controlling, mint a korszerű vállalatirányítás eszköze. Gazdálkodás. 2. szám pp. 80-82.

Abstract

Hungarian small and medium-sized enterprises (SMEs) - As the EU member states - plays an important role in terms of employment and job creation, as well as the substantial weight of the added value creation.

The theme of the research is a – in the SME sector – bakery's career exploration, analysis of the life cycle. Today the company operates a thriving business, which is in line with the customers' needs is for a wide variety of attractive and healthy products. In Hungary 1100 company run on the production of pastries as a business, but only about 40 of them have a serious size, while estimated 200 are belongs to the medium and small business sector. The others are micro-enterprises.

This study, based on case study examines the development of a hungarian enterprise, the Katica bakery from its foundation to the present, analyzing the activities and operations and using the Hungarian enterprises life-cycle model, supply chain and business model, as well as applying an emphasis on the exploration of the key factors of success.

Keywords: *Life Cycle Analysis, Supply Chain, quintet model, Strategy, Firm Management*