

## Sikeres üzleti modellek a kézműves csokoládéiparban

### Salamonné Dr. Huszty Anna

Fősikolai tanár, c.egyetemi docens, Szent István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar,  
[anna.huszty@gmail.com](mailto:anna.huszty@gmail.com)

### Dr. Kozma Tímea

Egyetemi docens, Szent István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar,  
[Kozma.Timea@gtk.szie.hu](mailto:Kozma.Timea@gtk.szie.hu)

### Fodor Fanni Ildikó

Vezetés és szervezés MSc, I. Évfolyam, Szent István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar,  
[fodorfanni@gmail.com](mailto:fodorfanni@gmail.com)

### Gáspár Sándor

Vezetés és szervezés MSc, I. Évfolyam, Szent István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar,  
[sandor.gaspar1994@gmail.com](mailto:sandor.gaspar1994@gmail.com)

*Abstract: Magyarországon az elmúlt tíz évben növekvő fogyasztói igény mutatkozik a kézműves termékek irányába, amelynek a szembetűnő bizonyítéka, hogy egyre több kézműves manufaktúra, illetve ezen területen működő vállalkozás 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. Kutatásunk célja, hogy megvizsgáljuk a kézműves csokoládé üzletágban tevékenykedő vállalkozások üzleti modelljeit, feltárjuk a kézműves csokoládé üzletág ellátási láncában található szereplőket, valamint elemezzük a szerepeiket*

*és a közöttük megvalósuló különböző versenyhelyzeteket és terjeszkedési lehetőségeiket az ellátási láncban.*

*Kulcsszavak: kézműves csokoládé üzletág, kis-és középvállalkozások, sikeres üzleti modellek, versenysztratégia, versenyelőny, üzleti sikertényezők*

## 1 Bevezetés

Napjainkban egyre növekvő fogyasztói igény jelentkezik a kézműves termékekre. A csokoládé iparágban is megjelent az igény a magas hozzáadott értékkel rendelkező termékekre és az így kialakult piaci rés lehetőségeket nyújtott a kézműves csokoládé üzletágának megjelenésére. A kézműves élelmiszereket hagyományos technológiával valamint magas minőségi elvárásoknak megfelelően állítják elő. Fő jellemzőjük, hogy a tömegtermékekhez képest kisebb mennyiségben gyártják ezeket a termékeket. (MTI, 2014) Ez az üzletág az elmúlt évek alatt nagy változásokon esett át és ígéretes jövő előtt áll, mivel ezen fogyasztók száma dinamikusan növekszik. A kézműves csokoládé fogyasztói körében kialakult vélemények tükrözik, hogy a kézműves csokoládé igényesen és rendkívül nagy szakértelemmel készülnek. Elismerik a csokoládé készítő nagyfokú türelmét és a szakmájuk szeretetét. Véleményük szerint minden kézműves csokoládé azért különleges, mert a csokoládé készítő mestereknek más és más egyénisége van, melyeket termékeik is tükröznek. (internet-2)

Egy új életstílus jelent meg az elmúlt években, mely főleg az egyedálló nőket érinti és melynek fő egészség- és környezettudatosság, etikus magatartás, individualizmus és autentikus értékek. Ennek nyomán fontossá vált a hazai termékek vásárlása, a hagyományos formában készített, kézműves termékek előnyben részesítése (Reicher-Rácz, 2012). Ebben az iparágban tevékenykedő vállalatok jelentős része a kis- és középvállalkozások szektorában működnek. (Paksi, 2013)

Hazánkban a kis-és középvállalatok a gazdaság kiemelt mozgatórugóivá váltak. A foglalkoztatottak több mint kétharmadának biztosítanak munkahelyet. E vállalkozások méretbeli jellemzőik alapján a piaci részek kitöltésében a speciális, egyedi igények kielégítésében is fontos szerepet töltenek be. (Salamonné Huszty, 2010) A témát különösen fontosnak tartjuk, mert mára már az ellátási láncok versenyének korát éljük és a fogyasztói igények változásának hatására még fontosabbá válik a minőség.

Kutatásunk célja, hogy megvizsgáljuk a kézműves csokoládé üzletágban tevékenykedő vállalkozások üzleti modelljeit, ezen kívül pedig feltárjuk a kézműves csokoládé üzletág ellátási láncában található szereplőket, valamint elemezzük a szerepeiket és a közöttük megvalósuló különböző versenyhelyzeteket és terjeszkedési lehetőségeiket az ellátási láncban.

## 2 Anyag és Módszertan

A kutatásunk elvégzéséhez szükséges elméleti háttérrel, modelleket és módszereket különböző hazai (Szegedi- Prezenszki, 2003; Salamonné Huszty, 2010; Csath, 2004, 2012; Kozma-Pónusz, 2016; Vecsenyi, 2009) 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 kézműves csokoládé üzletágban működő választott vállalkozásokat és üzleti modelljeiket fogjuk elemezni az ötös fogat modell segítségével, valamint vizsgáljuk a vállalkozások ellátási láncban betöltött szerepét. A vizsgálatunkban négy különböző vállalkozást értékelünk. Három vállalkozóval mélyinterjút készítettünk, míg egy vállalkozásról szekunder forrásból szereztünk információkat.

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.

## 3 Szakirodalmi megalapozás

### 3.1 Az ellátási lánc szakirodalmi háttere

Ma már a piacokon nem vállalatok, hanem teljes ellátási láncok versenyeznek egymással. Az ellátási láncot a különböző szakirodalmak más és más módon definiálják, választásunk e definícióra esett: „Az ellátási lánc-menedzsment (Supply Chain Management – SCM) az anyagok és információk áramlása révén a nyersanyag-, részegység/alkatrész-beszállítók, a gyártó üzemek, a disztribúciós szolgáltatók és a fogyasztók kapcsolódó összehangolt vezetési és szervezési tevékenységének összessége” (Hajós et al., 2007).

A piacokon zajló versenyből az kerül ki győztesen, aki a leghatékonyabban képes működtetni az ellátási láncot. A versenyképesség tartós fenntartása érdekében a vállalkozás 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 feltérképezése

Az ellátási lánc szereplőinek feltérképezésével (1. ábra), meghatározásával választ kaphatunk arra, hogy az egyes szereplők hogyan járulnak hozzá a termék illetve szolgáltatás előállításához. Ennek segítségével a szereplők közötti kapcsolat rendszer is feltérképezhető (Salamonné Huszty, 2010; Kozma-Pónusz, 2016).



1. ábra  
Az ellátási lánc szereplői

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

### 3.2 Üzleti modell

Az üzleti modell egy vállalkozás profit teremtési története, amelyet a közgazdaságtan alapkérdésein keresztül (Mit? Kinek? Hogyan?) lehet leírni, vizsgálni. Az üzleti modell a vállalkozásfilozófiájára, stratégiáira és a kompetenciáira, valamint a készletekre (lokalizáció, szervezési módszerek, know-how, épületek, gépek, márkák, szabadalmak, humánerőforrás) épül, nem a külső tényezőket tanulmányozza elsősorban (piac, verseny, konkurencia). (Internet-1)

A releváns szakirodalmak sokféle üzleti modellt, illetve üzleti modell feltérképezéséhez szükséges modellt, módszert különböztetnek meg (lásd Ostenwalder-Pigneur, 2002 és Gagnon, 2003 munkái).

Jelen tanulmányban az Ötös fogat modell segítségével fogjuk feltérképezni a kézműves csokoládéiparban működő négy vállalkozás üzleti modelljét. Az ötös fogat modell alkalmazásával, választ kapunk arra, hogy a vállalkozás kikre pozicionálta magát, milyen terméket vagy szolgáltatást szeretne kínálni a piacon, miben tudja megelőzni a versenytársait, mik azok a külső és belső források amelyekre építhet, és végül rávilágít arra hogy hogyan jut profithoz az vizsgált vállalkozás (Salamonné Huszty, 2010).

1. Kinek? A vállalkozás milyen fogyasztói igény kielégítésre szeretne orientálódni, tehát kiknek akarja a termékeit illetve szolgáltatásait kínálni a piacon.

2. Mit? Milyen termékekkel akarja a „kinek?” kérdésben meghatározott fogyasztókat kiszolgálni, mi az, amit kínálni szeretne.
3. Mire építve? Milyen eszközök, erőforrások állnak rendelkezésükre (külsők illetve belsők) amelyekkel jobbak illetve különbek tudnak lenni, mint a piacon lévő versenytársak.
4. Milyen versenyelőnyöket tudunk nyújtani? Mit tudnak adni a fogyasztónak a termékeik/szolgáltatásaik által, amely miatt a vállalkozást és nem a versenytársaikat válasszák. Így lesznek hozzájuk képest jobbak, értékesebbek, és különbözőbbek. 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).
5. Hogyan működtetjük? Hogyan zajlik a profitteremtés, a vevők elérése, mit szervez ki a vállalkozás illetve mit készít a vállalkozáson belül (Salamonné Huszty, 2010).

Vizsgálatunkban ezt a modellt felhasználva választ kaptunk a vállalkozás erőforrásairól, vevőiről, portfóliójáról és azokról az előnyökről, amellyel még jobban elkülönül a vállalkozás a versenytársaitól.



2. ábra

A vállalkozói döntések „ötösfogata”

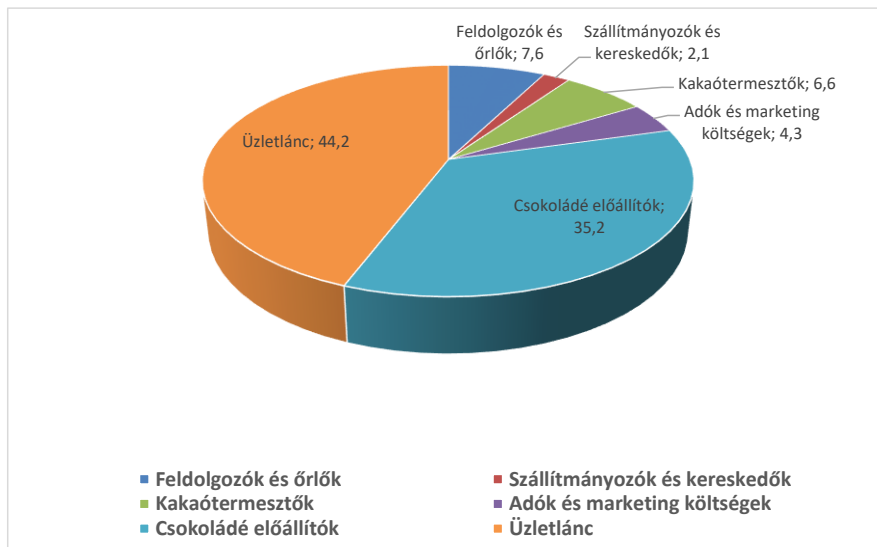
Forrás: Salamonné Huszty, 2010, p. 48

## 4 Eredmények

### 4.1 Kiegyensúlyozatlanság az értékláncban

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 féltekén lévő kakaótermesztők 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. (Sommeregger & Wildenberg, 2016)

A csokoládé illetve a kakaóbab világgiazi 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 alapanyag árnövekedést az általuk kibocsátott output árának a növekedésével kompenzálják. (Cocoabarometer, 2015)



3. ábra

Egyes szereplők részesedése az előállított csokoládé értékéből

Forrás: Cocoabarometer, 2015 alapján

### 4.2 A kézműves csokoládék üzletágának ellátási lánc

A csokoládé üzletág ellátási láncát illetve az egyes láncszemekben megvalósuló tevékenységeket az alábbiakban fogjuk ismertetni, kifejtetni. (3. ábra)

Alapanyag gyártók, importőrök: Ebben a láncszemben a szereplők a csokoládé elkészítéséhez, termeléséhez szükséges inputokat állítják elő, forgalmazzák és ezeket értékesítik elsősorban az alapanyag kereskedőknek. A legáltalánosabb alapanyagok a csokoládé iparágban: kakaóbab, tejszín, vaj, gyümölcsök, lekvárok, díszítő elemek.

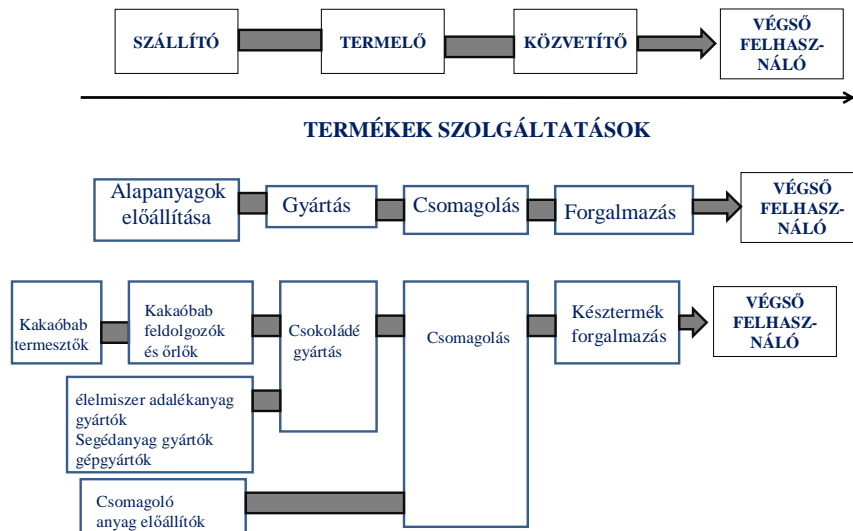
Alapanyag közvetítők: Az alapanyag közvetítői láncszemben tevékenykedő vállalkozások olyan hazai illetve külföldi (általában nyugat-Európai) cégek, amelyek a gyártók felé értékesítik a csokoládé gyártásához szükséges alapanyagokat. Mivel a kézműves csokoládé üzletágban tevékenykedő vállalkozások a kis-közép vállalkozások közé sorolhatók ezért egy-egy cég nem rendelkezik akkora mennyiségű alapanyag szükséglettel, amellyel közvetlenül tudnának vásárolni az alapanyag gyártóktól illetve importőröktől, ezért „kényszerülnek” arra hogy közvetítőkön keresztül vásároljanak kisebb rendelési tétel nagyságokban. (Pap, 2016)

Gyártók: Ebben a szerepben működő vállalkozások a beszerzett inputokból, alapanyagokból kész termékeket állítanak elő, amelyeket egyéb hozzáadott értékekkel is kibővítenek, például díszdoboz, egyedi csomagolás. Nagyon sok esetben az ebben a láncszemben szereplő cégek a közvetítői szerepben is részt vesznek, vagyis a gyártás mellett közvetlenül értékesítenek is a végső fogyasztóknak. A közvetítők nélküli értékesítés egyik speciális formája a online felületen, webshopon történő értékesítés.

Közvetítők: A közvetítői láncszemben helyet foglaló vállalkozások a csokoládé gyártók által termelt termékeket értékesítik a végső felhasználók felé. Ezen közvetítők nagyon sokrétűek lehetnek, mivel vannak olyan vállalkozások, melyek által kínált termékek csak a kézműves csokoládék, míg vannak olyanok, amelyeknek nem a kézműves csokoládék a fő profiljuk.

Végső felhasználók: Azok a végső fogyasztók, akik szeretnék saját édességiránti illetve ajándékozási vágyaikat kielégíteni. A kakaó ízvilága és minősége nagymértékben befolyásolja a csokoládék ízvilágát és állagát, ezért nagy figyelmet kell szentelni a végső fogyasztók igényeire. (Internet-3)

Logisztikai szolgáltatók: A láncszemek közötti alapanyagok fél-kész és késztermékek, készletek, raktározásához szállítmányozásához, fuvarozásához és az információ áramlás hatékony megvalósításához szükséges feladatokat végző vállalkozások tartozhatnak ide. Sok esetben a gyártó vállalkozások az inputjaik beszerzése során nem alkalmaznak alvállalkozó partnert hanem a szervezet keretein belül szervezik meg a beszerzéseket. A késztermékek értékesítése során, legfőképpen az online értékesítés során, viszont már nagyon gyakori az outsourcing.



4. ábra

Csokoládé üzletág ellátási lánc

Forrás: saját összeállítás Salamonné Huszty, 2010 alapján

### 4.3 Mardo Kézműves Finomságok működésének vizsgálata

A Mardo Kézműves Finomságok egy kis- és középvállalkozási szektorba tartozó vállalat. A vállalat cégneve a tulajdonos és feleségének nevének ötvözetéből született meg. A vállalkozást 2009-ben alapították. Székhelye Pázmádon található, azonban a telephelyei Agárdon és Üllön működnek. Fő tevékenységi területe a csökkentett szénhidrát tartalmú valamint a cukormentes édességek előállítása.

#### 4.3.1 Mardo Kézműves Finomságok ötösfogat modellje

##### A Mardo Kézműves Finomságok vevői

A Mardo kézműves cukrászda elsősorban a helyi, regionális lakosság fogyasztói igényeinek a kielégítésére jött létre. A vállalkozás növekedésével, több településen is megjelent. Kivételes hely Agárd, mert itta helyi lakosokon kívül a hazai és külföldi turisták is vevői a vállalkozásnak, bár ez nagyon szerény mértékű az árbevétel vonatkozásában. Véleményünk szerint a vállalkozás vevőit két csoportba lehet sorolni. Az egyik csoport a szív és érrendszeri illetve a diabétesz betegségben szenvedők. Ezeket a vevőket korosztályok és nem (férfi, nő) alapján nem lehet kategorizálni, mivel ezek a betegségek sajnos a legfiatalabbaktól kezdve egészen a legöregebbekig, férfiak és nők körében is jelen vannak. A másik csoportba tudatosan, egészségesen étkező vevők tartoznak. Őket korosztályok szerint is lehet



kategorizálni. A fiatal és középkorú vásárlók dominálnak. Míg az öregebb korosztály kisebb jelenléttel van jelen ezen a piacon.

Mindkét csoportot lehetséges vevők vásárló ereje szerint kategorizálni. Mivel a Mardo által kínált termékek élvezeti, és az átlagtól drágább termékek, ezért az alacsony jövedelemmel rendelkező vásárlók nem vásárolják meg a termékeket.

A mardo marketing stratégiája a hosszútávú vevői kapcsolatra irányul. A vállalkozás egy törzsvásárlói közösséget próbál kialakítani azokban a városokban ahol mintabolttal jelen van. A vállalkozás jelenleg online marketing eszközöket nem alkalmaz, de a közép távú céljai között a vezető elmondása szerint szerepel a közösségi oldalakon és adwords illetve Seo hirdetési eszközök alkalmazása mind új vevők szerzésére, mind a jelenlegi vevők megtartására és nagyobb értékű többszöri vásárlás érdekében.. A vállalkozásnak rövid távon az a legfőbb célja hogy a már meglévő vásárlóit nagyobb értékű és többszöri vásárlásra bírja.

#### **A Mardo Kézműves Finomságok portfóliója**

A vállalkozás kézműves csokoládékat, lekvárokat, fagylaltokat, süteményeket, alapanyagokat gyárt és értékesít. Ezek mind olyan termékek, amelyeket a már korábban említett betegek is fogyaszthatnak.

#### **Versenyelőnyök a Mardo kézműves finomságoknál**

Véleményünk szerint a versenytársakkal szemben az egyik leghatásosabb versenyelőnye a vállalkozásnak a márkahűség, amely kialakításához a hatékony marketingen kívül elengedhetetlen a kiváló minőség, vagyis a fogyasztói igények legmagasabb szintű kielégítése.

#### **Mardo kézműves finomságok vállalkozás fogyasztói igény kielégítése**

A Mardo Finomságok előre meghatározott stratégiát követve próbál részesedést növelni a piacon. A legfőbb célja a szakképzett dolgozók alkalmazása, a kiváló minőség folyamatos fenntartása és fejlesztése, a termeléshez szükséges gépek folyamatos modernizációja különböző támogatások segítségével.

#### **Mire épít a vállalkozás?**

Saját, humán erőforrására alapozva működik a vállalkozás. Elsősorban az az oka, mert fontosnak tartja a tulajdonos, hogy az alkalmazottak is ismerjék meg a céget, a cég céljait, működési folyamatait, és ezáltal könnyebben, rugalmasabban képesek a megjelenő problémákat feltérképezni és megoldani. A vállalkozás jól megválasztott, hosszú távú, stratégiai kapcsolatot ápoló szállítókkal van kapcsolatban. Belső pénzügyi erőforrásokra támaszkodott az elindulástól fogva a cég saját forrásból megvásárolt gépekkel végzi a gyártási folyamatokat, és a csomagolást is.

#### **4.3.2 A Mardo Kézműves Finomságok ellátási láncban betöltött szerepei**

A vállalkozás az alapanyag előállítás, gyártói, közvetítói láncszemben vesz részt. A vállalkozás a különböző alapanyagokat, és egyéb szükséges anyagokat, több beszállítótól szerzi be azokat az alapanyagokat, melyek elengedhetetlenek a folyamatos, napi szintű termeléshez: liszt, termékek előállításához szükséges egyéb hozzávalók (pl. sütőpor, aromák és mázak), diabetikus étbevonó massa, édesítőszer, kakaópor, kávé.

A fentebb említett alapanyagokon kívül elengedhetetlenek még a napi szintű termeléshez a mindig friss tejtermékek valamint tojások. A vállalkozás a beszállítói számára nagyon sok, elsősorban a beszállított termék minőségével kapcsolatos kritériumot fogalmaz meg. Mint ahogyan az előbbiekben már említettük, a cég termékei során az egyik legfontosabb tényező a kiváló minőség, és hogy ez létrejöhesse ahhoz kiváló minőségű alapanyagokra is szükség van. Sok olyan egyedi alapanyag szükséges a kiváló minőségű termékekhez, amelyeket vagy egyáltalán nem, vagy nem a megfelelő minőségben lehet kapni Magyarországon, ezért külföldről, Nyugat-Európából szerzi be, vagy ő maga állítja elő.

Külföldi beszállítótól beszerzett alapanyagok: diabetikus marcipán, egyedileg technológiával termelt chili, csoki és tortaöntő formák, díszítő drázsék.

Az ő általa előállított termékekhez szükséges alapanyagok egy részét is ő termeli meg. Ennek a legjobb példája a lekvár. Ilyen például a csoki töltelékhez használt lekvár, amelyet nem csak töltelékként használja, hanem üvegbe töltve, egyedileg csomagolva lekvárként is árulja.

#### **4.4 A ChocoMe Kft bemutatása működésének vizsgálata**

A vállalkozást 2010-ben alapította Mészáros Gábor. A vállalkozás székhelye és a csokoládégyártó manufaktúra Budapesten található a XIII. kerületben. A cégnév rövid, tömör és lényegre törő, azaz „ChocoMe”: „Ahogy én szeretem”. Mészáros Gábor egy személyben ő maga felel a gyártásért, logisztikáért, üzletfejlesztésért valamint a marketing tevékenységekért. Egy nap alatt kb 1500 doboz drázsé készül és kb 4500 táblás édesség. Hazánkban és külföldön is értékesíti termékeit. Kialakított egy franchise rendszert és Ausztriában is gyártják ugyanezeket a csokoládékat és forgalmazzák is.

##### **4.4.1 A ChocoMe Kft. ötösfogat modellje**

###### **A ChocoMe Kft vevői**

A Chocome-nak a vevőit két külön csoportba sorolhatjuk. Egyrészt azok a fogyasztók tartoznak ebbe a csoportba, akik a saját édesség iránti vágyuk kielégítése miatt vásárolják ezeket a termékeket. Ezeket a fogyasztókat korosztály szerint nehéz besorolni, mivel a fogyasztók között jelen van a fiatal és idősebb korosztály is. Itt is, mint az előző vállalat vásárlóinál jövedelem alapján lehet kategorizálni a

vásárlókat. Elsősorban a magasabb jövedelemmel rendelkező személyek vásárolják. A másik csoportba azok a fogyasztók tartoznak, akik nem a saját édességiránti vágyukat szeretnék kielégíteni, hanem mások megajándékozásának céljából vásárolják.

A Chocome a vevőit elsősorban online direktmarketing eszközökkel éri el. Az egyik leghangsúlyosabb kommunikációs csatornája a Chocome-nek, vezető elmondása szerint a facebook. Ezen a közösségi oldalon a cég tartalommarketinget és célzott hirdetéseket (CPC) is alkalmaz új és régi vevők felé. Egy másik domináns és hatékony eszköze a Chocome-nek a keresztmarketing. A vállalkozás több ajándékbolttal és virágbolttal kapcsolatba lépett amelyek közvetítőként értékesítik a Chocome termékeit a vevőknek.

### **A ChocoMe Kft portfóliója**

Fontos megjegyezni, hogy a ChocoMe kiemelkedő eredményeket és díjakat nyer az elmúlt négy évtől kezdve. Jelenleg 80 féle alapanyaggal dolgozik a vállalat. Kiemelkedő díszítő elemei a liofilizált gyümölcsök, 23 karátos arany és kandírozott gyümölcsök, de ezek sajnos hazánkban nem beszerezhetők. (Termékkategóriái: Gyümölcsös, Fűszeres, Magvas-gyümölcsös, Kreációk borokhoz, ChocoMe Carré, ChocoMe Raffinée – „csokoládé golyócskák”, ChocoMe Cukormentes csokoládé.) 2016-ban a legnagyobb elismerést szintén az International Chocolate Awards-on nyerte, mert hivatalosan is a világ legjobb magvas tejszokoládé drázsója a ChocoMe-nek van.

### **Versenyelőnyök a ChocoMe Kft-nél**

Véleményünk szerint a vállalkozás legfőbb versenyelőnye az országos szinten már nagyon nagy ismertségnek örvendő ChocoMe brand. Ezen kívül pedig kiválóan kommunikál a cég a fogyasztókkal, illetve a potenciális fogyasztóival. Erre a sikeres kommunikációra a legjobb példa a nemzetközi versenyeken elért eredmények terjesztése az interneten, szakújságokban, termékcsomagolásokon.

A vállalkozás versenyelőnyei közé tartozik a jól felépített webshop. A webshop által a vállalkozás „kikerülheti” a közvetítőket, és közvetlenül saját maga értékesíthet országos, illetve nemzetközi szinten a vásárlók számára.

### **Chocome Kft fogyasztói igénykielégítése**

Elsődleges céljuk a fogyasztói igények lehető legmagasabb szinten való kielégítése. Ennek a megvalósítása érdekében a vállalkozás hazánkban egyedülálló exkluzív, luxus termékekkel, kiváló marketing eszközökre támaszkodva termeli és értékesíti termékeit. A vállalat nem csak az édesség iránti vágy csillapítását hivatott kielégíteni, hanem egyben az ajándékozási termékek előállítását is magának vállalja.

### **Mire épít a vállalkozás?**

A ChocoMe a jó beszállítói kapcsolatrendszerére építve tudja kielégíteni a legmagasabb fogyasztói igényeket. Biztos háttérrel rendelkezik a

csokoládékészítésben, így világbjaink termékeket tud előállítani. A jól kiépített sajtókapcsolatával rendkívül jól tudja menedzselni vállalkozását.

#### **4.4.2 Az iparág ellátási láncában betöltött szerepe a ChocoMe Kft-nek**

A ChocoMe Kft az ellátási láncban a gyártói, közvetítói láncszemben van jelen. A vállalkozás az alapanyagait különböző beszállítóktól szerzi be, amelyek között megtalálhatóak a legnagyobb szerepet betöltő külföldi kereskedők és gyártók. A cég külföldi beszállítóktól szerzi be a tejsokoládé és étcsokoládé előállításához szükséges legfőbb alapanyagokat, valamint a díszítésre szolgáló alapanyagokat, mint például a különböző magvak, gyümölcsök, virágok. Az általa elkészített késztermékeket egyedi csomagolás hozzáadásával tudja növelni értéküket. Az ehhez szükséges csomagolóanyagokat, dobozokat egy magyar vállalkozástól szerzi be, amellyel stratégiai partneri viszonyt alakított ki.

A késztermékeket a saját raktárában tárolja. Az egyes közvetítőkkel külön-külön szerződés alapján történik a szállítványozás, mely során a ChocoMe, vagy egy közvetítő, vagy egy közbe ékelődő logisztikai szállítványozási cég végzi el a szállítványozást.

Közvetítói szerepben a vállalkozás a saját mintaboltjában és az online értékesítési csatornákon keresztül értékesít a végső fogyasztók számára. Ha a vállalkozás a saját webshopján keresztül értékesít, akkor a Magyar Posta szolgáltatásait igénybe véve szállíttatja ki a megrendelt termékeket.

#### **4.5 Zangio Csokoládéműhely működésének vizsgálata**

A vállalkozás tulajdonosának eredeti foglalkozása, tanár volt. Régi hobbija volt a csokoládékészítés, amit családi hagyományként „örökölt”, és közvetlenül a vállalkozás megalapítása előtt pedig Franciaországban tréningeken fejlesztette tovább a csokoládé készítő tudását. 2010-ben észrevett egy addig betöltetlen piaci rést, illetve a zsinagógába érkező turisták nagy keresletet mutattak a helyi készítésű kézműves csokoládék iránt.

A vállalkozó kifejlesztett olyan bonbon családokat melyek egyrészt, a borok, pezsgők, whiskyk és vodkák mellé, fogyaszthatók, valamint egy másik típust, amelyek szalámik, sonkák, fehér és vörös húsok mellé fogyaszthatók. Saját maga felé rendkívül magas elvárásokkal rendelkezik a cég. A vállalkozásnak székhelye és üzeme Budakeszin található. A mintaboltja budapesti zsinagóga kertjével szemben található.

##### **4.5.1 Zangio Kft ötösfogat modellje**

**A Zangio Csokoládé vevői**

A Zangio vásárlói legnagyobb részét a Budapesti zsinagógába, illetve annak a környékére látogató turisták adják. Nagyon kis számban ad el a vállalkozás a mintabolt környékén lakók számára, illetve az arra látogató magyar turistáknak.

Az itt vásárló külföldi turistákat két csoportba lehet sorolni, korosztály és turizmusi célok szerint. A zsinagógába látogató turisták: Ezek a fogyasztók 40 éves kortól egészen a legöregebb korosztályig terjednek. A másik fogyasztói réteg pedig a külföldi (angolszász) fiatal generáció, akik „a buli turizmus” miatt érkeznek ide, de az előbb említettekhez képest jelentősen kevesebb a számuk a vállalat értékesítésének arányában.

A Zangio a vevők felé történő kommunikáció során BTL kommunikációs eszközöket alkalmaz, és a legdominánsabb ilyen eszköze a szórólapozás. A vállalkozás rendelkezik online elérhetőséggel és az online közösségi oldalakon is jelen van, de az itt történő kommunikáció és értékesítés ösztönzés nem jelenik meg a vállalkozás tevékenysége során.

#### **A Zangio vállalkozás portfóliója**

A vállalkozás már a kezdetektől nagyon széles termékportfólióval rendelkezik. A fő profilja a bonbon illetve trüffel csokoládé előállítás és értékesítése. Elenyésző számban előállít és értékesít instant forrócsokoládé porokat is. Mivel a vevői rendkívül sokrétűek, különböző országokból különböző elvárt igényekkel érkeznek, ezért ezeknek az igényeknek a kielégítése miatt a vállalkozás nagyon sokféle fajtájú termékportfólióval rendelkezik.

Az alábbiakban szeretnénk ismertetni a Zangio által kifejlesztett és gyártott csokoládékat: Hagymakaramell ízű bonbon, Tüzes guava ízű bonbon, Flódni ízű bonbon, Füstös tea ízű bonbon, Narancs-karamell trüffel, Málna trüffel, Passió trüffel. Fontos megemlíteni a vállalkozás termékeinek sikereit, az angol Academy of Chocolate nemzetközi versenyen a flódni bonbonukkal bronzérmét nyertek.

#### **Versenyelőnyei a Zangio vállalatnak**

A Zangio versenyelőnyei közül véleményünk szerint a legkiemelkedőbb előny a mintabolt kiváló elhelyezkedése, illetve a célközönség fogyasztói igényeinek a legmagasabb szintű kielégítése. Ezen kívül versenyelőny még a Franciaországból beszerzett gépsor által nyújtott csúcsmínőségű technológiai háttér, amely a tulajdonos kiváló szakmai hozzáértésével garantálja a kiváló minőségű termékeket.

#### **Zangio Csokoládéműhely fogyasztói igénykielégítése**

A vállalkozás fogyasztói nagyon magas igényekkel rendelkeznek, mivel ezek jelentős része nyugat európai, észak-európai illetve izraeli turisták. Ezeknek a külföldi vevőknek az elvárásai a hazai vásárlókhöz viszonyítva jóval magasabbak, mind minőségben, designban és hozzáadott értékben. A Zangio ezeknek az igényeknek a legmagasabb szinten próbál megfelelni. A cég vevői rendelkeznek egy speciális adottsággal. Ha a cég kielégíti a vevők által elvárt igényeket, akkor a

Zangio képes a termékeit, keresletváltozás nélkül, magasabb áron, magasabb haszonnal értékesíteni.

### **Mire épít a vállalkozás?**

A vállalkozás a Magyarországra érkező turistákra, azon belül neológ zsinagógába érkező látogatókra alapoz. Nagyban befolyásolja a vállalkozás eredményességét a politikai és vallási, illetve nemzetközi gazdasági viszonyok, mivel ha ezek a külső tényezők negatív irányba fordulnak, a vállalkozásnak csökken az árbevétele, profitja és eredményessége. A vállalkozás hosszútávú sikerességének egyik legfőbb pontja a tulajdonos kézműves csokoládéhoz való szakértelme és az országban egyedülálló gépsora.

#### **4.5.2 A Zangio Csokoládé ellátási láncban betöltött szerepe**

A Zangio az ellátási láncban mind gyártói, mind közvetítói szerepet is betölt. A vállalkozás alakulásától kezdve egészen a mai napig kizárólag a saját gyártású termékeit forgalmazza, saját mintaboltjában. A beérkező alapanyagokat magyar nagykereskedőktől szerzi be. Minden alapanyag beszerzést a saját gépjárműjével szerez be a vállalkozás, vagyis nem ékelődnek be logisztikai alvállalkozások a cég működésébe. A beérkező inputokat a Zangio késztermékekké alakítja, amelyeket saját hűtő raktárában tárol.

A vállalkozás ugyanúgy, mint a gyártói szerepet, a közvetítói szerepet is alapítástól kezdve betölti. A közvetítói, forgalmazói szerepben a cég kizárólag a saját mintaboltjában értékesíti termékeit.

### **4.6 „Csoki Mámor” bolt működésének vizsgálata**

A Csoki Mámor Boltja 2003-ban nyílt meg. A tulajdonos a vállalkozás előtt teljesen más területen dolgozott, de a csokoládékészítés mindig is érdekelte őt. Azon a településen ahol működik ez a vállalkozás a megalakulásáig nem volt olyan cég, amely a helyi, illetve a környékén élő lakosok minőségi édesség iránti keresletét elégítette volna ki. Kizárólag olyan vállalkozások működtek, melyek az ideérkező turisták igényeit szolgálták ki. A tulajdonos hölgy erre a piaci résre építette fel a vállalkozását, mely az évek során egy kereskedelmi boltból kifejlődött egy kávézórésszel és saját termékeket gyártó regionálisan működő vállalkozássá. A továbbiakban szeretnénk bemutatni e cég ötösfogat modelljét:

#### **4.6.1 A „Csoki Mámor” ötösfogat modellje**

##### **A „Csoki Mámor” vevői**

Vevői 80%-ban helyi és a környékéről származó törzsvásárlók. A másik 20% pedig az egyéb helyi, de nem törzsvásárló lakosokból, turistákból tevődik össze. A cég az utóbbi hónapban készített egy online felmérést illetve a törzsvásárlói kártyák által hozzájutott információkat felhasználva a vállalat megállapította, hogy a 25-45 éves

kor közötti korosztály a legmeghatározóbb vevői kör A vevők vásárlásának célja alapján kettő különböző csoportot lehet megkülönböztetni vannak, akik ajándékozás céljából, és vannak akik saját fogyasztás céljából vásárolják a termékeket.

A vállalkozás leghangsúlyosabb marketing eszköze az online közösségi oldalakon történő reklámozás és kommunikáció. A „Csoki Mámor” itt szerez új vevőket és itt konvertálja a tartalommarketing és az egyéb kommunikációs eszközök segítségével a vevőit törzsvásárlókká. A vezető elmondása szerint cég számára a legjobb stratégia hosszú távon a törzsvásárlói kör folyamatos növelése, és ezen törzsvásárlók fogyasztási szokásinak mérése, és ezekehez az igényekhez való igazodás, amelyet egy törzsvásárlói kártya rendszer segítségével lesz megvalósítva már a közeljövőben.

#### **A „Csoki Mámor” portfóliója**

Az egyik alapvető stratégiája a nagyon széles termékportfólió. Már a kezdetekben is több csokoládé készítő mestertől valamint több külföldi és belföldi minőségi csokoládégyártó cégtől szerzett be termékeket. Nagyon fontos megemlíteni, hogy a cég csak olyan termékeket tart a portfóliójában amelyeket a nagyáruházak polcain egyáltalán nem, de a kisebb üzletekben, szaküzletekben nagyon nehezen lehet hozzájutni.

A vállalkozás bővítése óta megjelentek a saját készítésű drazsék és bonbonok illetve forrócsokoládéporok a kínált termékeke között. A kávézó részben pedig frissen készített csokoládés-kávékülönlegességek is megjelentek a portfóliójában. (A vállalkozás a következő termékeket állítja elő a „látványkonyhájában”: magvas drazsék, gyümölcsös drazsék, bonbonok, forrócsokoládéporok, forrócsokoládék)

A vállalkozás szinte minden fajtájú kézműves csokoládétermékeket forgalmaz, amikhez többségben nagyon nehéz hozzájutni.

#### **Versenyelőnyei a „Csoki Mámor” vállalatnak**

A vállalkozás legnagyobb versenyelőnye a többi konkurens céggel szemben, hogy rendkívül jó kapcsolatot ápol, már-már családias hangulatot épített ki a törzsvásárlóival a vállalkozás.

Versenyelőnye még a vállalkozásnak, hogy rendelkezik saját készítésű termékekkel illetve kávézó résszel is. Mivel a vállalkozásnak a fő profilja a csokoládék értékesítése továbbra is, ezért a kávék, forrócsokoládék, saját gyártású csokoládék hozzáadott értéket képviselnek az értékesítendő csokoládékhoz. Az ajándékozási célból vásárolók számára számos egyedi ajándékdobozt illetve csomagolást kínál, amelyek akár névre szólóak is lehetnek.

#### **A „Csoki Mámor” fogyasztói igénykielégítése**

A vállalkozás rendkívül jól alkalmazkodik a fogyasztói igények változásához.

2012-ben a vállalkozás sikeresen kialakította a kávézó részét, de a tulajdonos elmondása alapján akkora kereslet jelentkezett erre, hogy a cég nem bírta és ma sem bírja jól kielégíteni.

#### **Mire épít a vállalkozás?**

Legfőképpen a törzsvásárlói körére épít a vállalkozás. Mint ahogy a fentiekben is említettük ennek a célközönségnek az igényeit próbálja kielégíteni. Nagyon fontos a vállalkozás számára a személyes kapcsolatok kiépítése, és minden vevői véleményre ad. Továbbá a vállalkozás épít a széles portfóliójára, a növekvő turizmusra, a saját termékei iránti igény növekedésére és a szezonális kereslet felfutására.

#### **4.6.2 A „Csoki Mámor” ellátási láncban betöltött szerepe**

Az ellátási láncban jelenleg gyártói és közvetítői szerepet tölt be, de ez nem volt mindig így. 2003 és 2010 között a vállalkozás kizárólag közvetítői láncszemben tevékenykedett. Mint, ahogy az előbbiekből már utaltunk rá a vállalkozás 2010-ben kiépítette a csokoládé műhelyét és a kávézó részlegét, ezáltal gyártói szerepben is megjelent. A cég a saját gyártású termékeit nem értékesít más közvetítők számára, hanem csak a saját boltjában lehet hozzájutni.

A vállalkozás a saját gyártású termékekhez szükséges alapanyagokat magyarországi nagykereskedőktől valamint hazai őstermelőktől szerzi be.

A cég által csak forgalmazott termékeket hazai és külföldi beszállítóktól szerzi be, de legfőképpen a külföldi cégek a dominánsak.

Kizárólag olyan beszállítókkal köt szerződést, akik a beszállítandó termékeket, alapanyagokat a saját maguk gondoskodnak a termékek szállítmányozásához. A cég nem rendelkezik saját gépjármű parkkal, és nem áll semmilyen szerződéses viszonyban logisztikai partnervizonyban. Minden egyes beszállítónak magának kell gondoskodni a termékek kiszállításáról, akkor is, ha ez noha még jelentős többletköltséget is okoz számára.

## **5 Összefoglalás**

A fentebb bemutatott módszerek alapján négy kézműves csokoládé iparban tevékenykedő vállalkozást vizsgáltunk, és vizsgálataink eredményeit az 1.táblázat foglalja össze.

A vizsgált vállalkozások stratégiájukban az a legszembetűnőbb egyezés, hogy a cégek minőségi és egyedi alapanyagokból állítanak elő magas hozzáadott értékkel rendelkező termékeket. Az ellátási láncban belül mindannyian gyártói és forgalmazói szerepet is betöltenek, de B2B piacokon csak a ChocoMe értékesít. A vállalkozásoknak a célközönsége között van a legnagyobb különbség, amit



földrajzilag nagyon jól el lehet különíteni. A „Csoki Mámor” és a Mardo a regionális és helyi közönséget célozza meg, míg a Zangio legfőbb célközönsége pedig a budapesti zsinagógába látogató turisták, valamint a ChocoMe pedig országos szinten felmerülő igényeket próbál meg kielégíteni.

Az elemzett cégek közül egyedül a ChocoMe használja ki a legjobban az online értékesítési és hirdetési lehetőségeket. A Csoki Mámor a Mardo és a Zangio rövid távú céljai között szerepel az online felületek alkalmazása. Véleményünk szerint a regionális célpiacra értékesítő, és a törzsvendégek kialakítására törekvő két vállalkozás számára nagyon fontos lesz a közösségi oldalakon való megjelenés, követő szerzés és hirdetési kampányok alkalmazása. 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 vásárlókhoz is eljuthatnak, akikre a célközönség definiálásakor talán nem is gondoltak (Velencei, 2014).

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században  
Budapest, 2017.

	<b>Mardo finomságok</b>	<b>ChocoMe</b>	<b>Zangio</b>	<b>„Csoki Mámor”</b>
<b>Ellátási láncban betöltött szerepek</b>	Alapanyag előállító-gyártó-közvetítő	Gyártó-közvetítő	Gyártó-közvetítő	Gyártó-közvetítő
<b>Célközönség</b>	Magas igényekkel rendelkező regionális lakosok	Hazai-külföldi forgalmazók, magas igényekkel rendelkező végső fogyasztók	Budapestre érkező külföldi turisták	Magas igényekkel rendelkező regionális lakosok
<b>Növekedési stratégiája</b>	Vertikális és horizontális	Horizontális	Vertikális	Horizontális
<b>Vevőkkel való kapcsolat</b>	Erős	Közepes	Gyenge	Erős
<b>Online értékesítési csatorna kihasználása</b>	Közepes	Erős	Gyenge	Gyenge
<b>Beszállítókkal való kapcsolat</b>	Erős	Közepes	Gyenge	Erős
<b>Beszállítókkal szembeni legfőbb kritériumok</b>	A beszállított termékek minősége	A beszállított termékek minősége és a beszállítók működésének hatékonysága	A beszállított termékek minősége	A beszállított termékek minősége és a beszállítandó áru szállítmányozása, fuvarozása
<b>Logisztikai alvállalkozások beékelődése</b>	Nem ékelődnek be	Beszerezéssel és értékesítéssel kapcsolatos szállítmányozási és fuvarozási folyamatokba	Nem ékelődnek be	Beszerezéssel kapcsolatos szállítmányozási és fuvarozási folyamatokba
<b>A vállalkozás finanszírozása</b>	Belső források	Belső források	Belső források	Belső források

1. táblázat

Vizsgált vállalkozások főbb jellemzőinek összehasonlítása

Forrás: saját összeállítás

## Következtetések

A fentiekben elvégzett vizsgálatok, elemzések alapján megállapíthatóvá válik, hogy melyek, azok a tényezők, amelyeket alkalmazva egy kézműves csokoládé iparágban tevékenykedő vállalkozást sikeressé válhat.

A három vállalkozás tulajdonosaival készített interjúk alapján elmondható hogy a kézműves csokoládé üzletág egy nagyon „nehéz” piac mivel a piac mérete jelenleg kicsi, (bár dinamikusan növekszik) és nagyon sok az új belépő. Ezáltal aki nem választja a ki a megfelelő stratégiát illetve üzleti modellt az elbukik.

Véleményünk szerint a fentebb vizsgált három regionálisan működő vállalkozás sikerének az egyik közös vonása az, hogy mind a három cég kiválóan választotta és célozta meg a célközönségét. Olyan regionális célközönséget céloztak meg, akik bár kevesen vannak, de nem az alacsony ár az elsődleges vásárlást befolyásoló tényezőjük, hanem a minőség.

A Zangio olyan egyedi adottságokkal bír, (turisztikai vonzerő, nyugat-európai és izraeli vásárlók) amelyeket kihasználva egy termékre jutó profitja, a többszöröse az üzletágban tevékenykedő vállalkozásokhoz képest.

A „Csoki Mámor” és a Mardo sikerének az egyik legfőbb titka véleményünk szerint az, hogy képes volt arra, hogy egy viszonylag nagyszámú hűséges törzsvásárlói kört alakítsanak ki. Ma már ezek a vállalkozások eljutottak oda, hogy a törzsvásárlókat egy közösségé kovácsolják össze, amely ha sikerül nekik, akkor a cégek egy újabb, magasabb szintre emelkedhetnek.

A Chocome a vizsgált vállalkozások közül a legsikeresebb és méretét tekintve pedig a legnagyobb cég. Véleményünk szerint a vállalkozás a hazai sikerét annak köszönheti elsősorban, hogy a tulajdonos észrevette a kézműves csokoládéiparban lévő vállalkozások alacsony marketing színvonalát. Ezt kihasználva a cég nagyon sikeresen lépett be az üzletágba, ahol nem csak a kommunikációja és a marketingje volt egyedülálló, hanem az értékesítési stratégiája is. (Országos szinten értékesített online, offline pedig olyan új értékesítési csatornákat vett igénybe ahol eddig ilyen típusú termékeket nem forgalmaztak.) A vállalkozás sikerét és kiváló stratégiáit, üzleti modelljét a legjobban az mutatja meg hogy nem csak hazánkban, hanem Nyugat-Európai szinten is nagyon nagy sikereket ért el a vállalkozás.

### Hivatkozások

- [1] Barakonyi K. (1999): Stratégiai Tervezés. Nemzedékek tudása tankönyvkiadó Zrt.
- [2] Internet-2: II. Szentendrei Édes Ünnepe. <http://szentendre.hu/ii-szentendrei-edes-unnep/>
- [3] Cocoabarometer (2015): Cocoabarometer 2015. [http://www.cocoabarometer.org/Download\\_files/Cocoa%20Barometer%202015%20Print%20Friendly%20Version.pdf](http://www.cocoabarometer.org/Download_files/Cocoa%20Barometer%202015%20Print%20Friendly%20Version.pdf) Letöltve: 2016. szeptember

- [4] Csath M. (2004): Stratégiai tervezés és vezetés a 21. században. Budapest, Nemzeti Tankönyvkiadó, pp. 92-151.
- [5] Csath M. (2012): Üzletimodell-innováció. Budapest, Nemzeti Tankönyvkiadó, pp. 18-50
- [6] Domák G. (2015): Mardo működési modellje, szerepe az ellátási láncban. Mélyinterjú Domak Gáborral. - 2015. márciusa
- [7] 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
- [8] Gagnon, S. (2003): E-business model innovation and capability building. World Institute for Development Economics Research No. 40. pp. 1-3.
- [9] Hajós L., Pakurár M., Berde Cs. (2007): Szervezés és Logisztika. DE AMTC AVK, [http://miau.gau.hu/avir/intranet/debrecen\\_hallgatoi/tananyagok/jegyzet/28-Szervezes\\_es\\_logisztika.pdf](http://miau.gau.hu/avir/intranet/debrecen_hallgatoi/tananyagok/jegyzet/28-Szervezes_es_logisztika.pdf)
- [10] Internet-1: Üzleti model. Controlling tanácsadó egyesület <http://www.cte.hu/cte/uzleti-modell>
- [11] Internet-3: Cargill, Magyarország hírlevél. <http://www.cargill.hu/wcm/groups/public/@csf/@hungary/documents/document/na3025398.pdf> Letöltve: 2016. szeptember
- [12] 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.
- [13] 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.
- [14] McKeller, J. M. (2014): Supply Chain Management Demystified. 1st Edition, McGraw-Hill Education – Europe, p. 272
- [15] Mélyinterjú 1 (2016) "Csoki Mámor" működési modellje, ellátási láncban betöltött szerepe. int. alanya Cégtulajdonos. - Szentendre, 2016. 10 24.
- [16] MTI (2014): Mitől kézműves a kézműves élelmiszer? <http://www.egeszsegtukor.hu/ferfitukor/mitol-kezmuves-a-kezmuves-elelmiszer.html>. Letöltve: 2016. szeptember
- [17] 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.

- [18] Paksi J. (2013): Hova tűntek a legjobb magyar csokoládék. [http://vedjegy.blog.hu/2013/02/19/hova\\_tuntek\\_a\\_legjobb\\_magyar\\_csokoladek](http://vedjegy.blog.hu/2013/02/19/hova_tuntek_a_legjobb_magyar_csokoladek), Letöltve: 2016. 02 19. -
- [19] Pap Z. (2016): Zangio működési modellje, értékláncban betöltött szerepe Mélyinterjú Pap Zoltánnal, 2016. 10 19.
- [20] Porter M. E. (1980): Competitive Strategy. Division of Simon & Schuster Inc., New York
- [21] Reicher R. Rácz G. (2012) LOHAS témák megjelenése az offline és online magazinokban GAZDASÁG ÉS TÁRSADALOM 2012:(3-4) pp. 36-51.
- [22] 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.
- [23] Salamonné H. A. (2000): Jövőkép és stratégiaalkotás. Kossuth Kiadó
- [24] Salamonné H. A. (2010): Kis- és középvállalkozások menedzsmentje, egyetemi jegyzet, Gödöllő
- [25] Sommeregger C. -Wildenberg M. (2016): Keserédes csokoládé. Mi rejlik a nemzetközi csokoládé ipar mögött? [http://supplychainge.org/fileadmin/reporters/hu\\_files/keseredes\\_csokolade\\_vegso.pdf](http://supplychainge.org/fileadmin/reporters/hu_files/keseredes_csokolade_vegso.pdf), Letöltve: 2016. szeptember
- [26] Szegedi Z.- Prezenszki J. (2003) Logisztika Menedzsment. Kossuth Kiadó Budapest
- [27] Vecsenyi J. (2009): Kisvállalkozások indíttatása és működtetése. Budapest, Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Zrt. pp. 97-106
- [28] Velencei J. (2014): Embervezényelt folyamatok: a tudásmegosztók fukarsága. 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>