

**PANNON EGYETEM
GAZDÁLKODÁSI KAR ZALAEGERSZEG**

SZAKDOLGOZAT

**Martinov Zsolt
Nappali
Gazdálkodási és menedzsment
Szolgáltatás menedzsment**

2021

**PANNON EGYETEM
GAZDÁLKODÁSI KAR ZALAEGERSZEG**

Benchmarking a sütőiparról

Témavezető: Dr. Palányi Ildikó PhD

Külső konzulens: Balázs Zoltán

Név: Martinov Zsolt

Tagozat: Nappali

**Szak: Gazdálkodási és
menedzsment**

**Szakirány: Szolgáltatás
menedzsment**

2021



PANNON EGYETEM
Gazdálkodási Kar Zalaegerszeg

NYILATKOZAT

a szakdolgozat/zárodolgozat digitális formátumának benyújtásáról

Hallgató neve:	Martinov Zsolt		
Szak:	Gazdálkodási és menedzsment		
Szakirány (ha van):	Szolgáltatás menedzsment		
Neptun kód:	EFQLQ3	Védés éve:	2021
Szakdolgozat/zárodolgozat címe:	Benchmarking a sütőiparról		
Témavezető (belső konzulens) neve:	Dr. Palányi Ildikó PhD		
Gyakorlóhelyi (külső) konzulens neve:	Balázs Zoltán		
Legalább 5 kulcsszó a dolgozat tartalmára vonatkozóan:	Honlapkutatás, Vevői felmérés, Zalaco Zrt jelenlegi helyzete, Benchmarking elmélete, Tanácsok és kitérési lehetőségek.		

Kérjük a szerzői döntésnek megfelelő opciót aláhúzni:

Hozzájárulok / nem járulok hozzá, hogy szakdolgozatomat/zárodolgozatomat az egyetem az interneten a nyilvánosság számára repositóriumában közzétegye.

A hozzájárulás szerzői feltételei:

- mások számára a közzététel semmilyen formában nem engedélyezett,
- a dolgozat magáncélra letölthető, a forrás és nevem megjelölésével szabadon idézhető, de az idézést meghaladó felhasználás (átvétel) tilos,
- hozzájárulásom időtartamra nem korlátozott és bármikor visszavonható.

Hozzájárulás hiányában a dolgozat csak az egyetem könyvtáraiban az arra kijelölt számítógépeken, képernyős megtekintéssel kutatható. Egyéb hozzáférés, többszörözés nem engedélyezett.

Felelősségem tudatában kijelentem, hogy szakdolgozatom/zárodolgozatom digitális adatállománya mindenben eleget tesz a vonatkozó hatályos intézményi előírásoknak, tartalma megegyezik nyomtatott formában benyújtott szakdolgozatommal.

Dátum: 2020. december 18.

Martinov Zsolt s.k.
.....
hallgató aláírása

A digitális szakdolgozat könyvtári benyújtását és átvételét igazolom.

Dátum: 2021.01.04.

Szabó G. Tibor s. k.
.....

könyvtári munkatárs

P.H.

Tartalomjegyzék

1. BEVEZETÉS	4
1.1 A KUTATÁSI TÉMA VÁLASZTÁSÁNAK INDOKLÁSA	4
1.2 PROBLÉMAFELVETÉS.....	4
1.3 KUTATÁSI CÉLOK ÉS KÉRDÉSEK	4
1.4 A HIPOTÉZISEK.....	5
1.5 A KUTATÁSI MÓDSZER	6
1.6 A KUTATÁSI TERV	7
2. AZ ÖSSZEMÉRÉS ALAPJA: A ZALACO ZRT.....	8
2.1 CÉGTÖRTÉNET.....	8
2.2 ZALACO ZRT. JÖVŐKÉPE ÉS KÜLDETÉSE.....	9
2.3 TERMÉKPALETTA ÉS ÉRTÉKESÍTÉS	10
2.4 ZALACO AZ ONLINE TÉRBEN.....	11
2.5 FENNTARTHATÓSÁG ÉS FELELŐS SZEMLELET A DOLGOZÓKKAL SZEMBEN	11
2.6 EREDMÉNYEK.....	12
3. PRIMER KUTATÁS 1.....	13
3.1 A BENCHMARKING ELMÉLETE	13
3.1.1 A BENCHMARKING FOGALMA	14
3.1.2 A BENCHMARKING TÍPUSAI.....	15
3.1.3 A BENCHMARKING TÁRGYA.....	16
3.1.4 A VÁLLALATI BENCHMARKING	17
3.1.5 ALKALMAZÁS	19
3.1.6 MŰKÖDÉSFEJLESZTÉSI CÉLOK ÉS MEGOLDÁSOK.....	20
3.1.7 A BENCHMARKING KITERJEDÉSI TERÜLETE ÉS TÍPUSAI	22
3.2 A SAJÁT BENCHMARKING KUTATÁS	24
3.3 HONLAPKUTATÁS.....	25
3.4 VERSENYTÁRSÁK	26
3.4.1 EURO PÉKSÉG.....	27
3.4.2 FORNETTL.....	28
3.4.3 PEK-SNACK	31
3.4.4 PÉCSVÁRADI ARANYCIPÓ KFT.....	34
3.4.5 PRÍMA PÉK	37
3.4.6 VITA-SÜTŐ KFT.....	40
4. PRIMER KUTATÁS 2.....	41
4.1 VIZSGÁLATI SZEMPONTRENDSZER.....	41
4.2 KVALITATÍV ÉS KVANTITATÍV MÓDSZEREK	42
4.3 AZ ADATGYŰJTÉS FOLYAMATA	43
4.4 VEVŐI FELMÉRÉS ELEMZÉSE	45
4.4.1 A MEGKÉRDEZETTEK TÁRSADALMI JELLEMZŐI. (1-4 KÉRDÉS).....	45
4.4.2 A KÉRDŐÍV VEVŐKÖZPONTÚ ÉS SZAKMAI ELEMZÉSE. (5-11 KÉRDÉS)	47
4.4.3 A ZALACO ZRT.-RE ÉS A FOGYASZTÓIKRA VONATKOZÓ KÉRDÉSEK. (12-15 KÉRDÉS).....	50
4.4.4 AZ ÉTELALLERGIÁRA VONATKOZÓ KÉRDÉSEK. (16-18).....	52
5. BEFEJEZÉS	54
5.1 DÖNTÉSEK A HIPOTÉZISEK ELFOGADÁSÁRÓL	54
5.2 TANÁCSOK ÉS KITÖRÉSI LEHETŐSÉGEK	56
IRODALOMJEGYZÉK.....	57
ÁBRAJEGYZÉK	60
MELLÉKLET	61
A VEVŐI FELMÉRÉS SZÁMSZERŰ EREDMÉNYEI	61

1. Bevezetés

A következőkben szeretném bemutatni az általam végzett versenytárselemzés különböző faktorait és egy vevői felmérés eredményeit, amellyel 2019-ben bízott meg a Zalaco Zrt. vezetősége.

1.1 A kutatási téma választásának indoklása

A kutatási téma kézenfekvő volt, mivel 2019 nyarán egy vállalati felkérést kaptam, hogy hozzak létre egy átfogó elemzést duális képzésnek helyet adó Zalaco Sütőipari Zrt. (a továbbiakban: a vállalat) versenytársainak felméréséről. Így a duális gyakorlati munkaadóm magyarországi és országhatáron túli piaci versenytársait kezdtem el kutatni. A továbbiakban ennek a kutatásnak az eredményeit, különböző aspektusait szeretném bemutatni, kiegészítve az azóta szerzett ismereteimmel, tapasztalataimmal. A projektben elemzett vállalatok a Dunántúlon, Budapesten és természetesen az alföldi területeken is termelnek. Emellett vannak olyan vállalatok, amelyek külföldi szállítmányozással és külföldi értékesítési területekkel is rendelkeznek.

Külön köszönet a kutatásban résztvevőknek. A kutatást elősegítette egyetemi oldalról Balázs Dr. Lendvai Marietta főiskolai docens. Mellette segítettek munkahelyi oldalról a kollégáim és mentoraim. Ebben a pár sorban szeretném megköszönni a velük eltöltött kutatási időt. Felbecsülhetetlen érték volt a kutatásom szempontjából az ő hozzáadott érték képviselésük.

1.2 Problémafelvetés

A vállalat szükségesnek tartotta a versenytárselemzés elkészítést. Ki milyen formában helyezkedik el a piaci versenyben, ki milyen megoldásokat alkalmaz és kinek milyen felhasználható jó gyakorlatai vannak, illetve milyen gyengeségek azonosíthatóak. A kutatás során a probléma forrását az adta, hogy a pozicionáláson túl nem minden vizsgált szereplő működött hasonló szervezeti formában. Tagja volt a piacnak olyan szereplő is, aki csak sütőipari tevékenységet és annak szállítását végezte, de vannak olyan résztvevők, akik saját értékesítési csatornákkal is rendelkeznek.

1.3 Kutatási célok és kérdések

A kutatás célja az volt, hogy a jó gyakorlatok feltárása után a Zalaco fel tudjon használni olyan innovatív ötleteket és megoldásokat, amelyek segíthetnék a jövőben fejlődést, s ezáltal megtartani a piacvezetői pozíciót és megkönnyíteni a termelési folyamatok szervezését. Sajnos a kutatás elvégzése után, az eredmények vállalati ismertetését követően a kutatási eredmények átmenetileg nem történt meg a vállalat mindennapi életében. A kutatás alapvető céljai között szerepelt a termelési koncepciók feltárása, a fenntarthatósági törekvések

megismerése és az esetleges termékinnovációk átvizsgálása. Ezeket a szempontokat mind a vállalat környezetében mind pedig a versenytársak folyamataiban elkezdtem elemezni.

A kutatás kezdeti fázisában egy versenytárs elemzés volt az alapvető cél. Itt az igazgatóság által meghatározott versenytársak felmérése és előnyeiknek a kutatása volt a prioritás. Idővel ahogy a kutatással haladtunk rájöttünk, hogy teljesen átfogó képet nem fogunk kapni a piaci résztvevőkről, hogyha csak és kizárólag az online sajtóval foglalkozunk. Itt jött az ötlete annak, hogy bevonjuk a vállalat fogyasztóit a kutatásba és létrehoztunk egy fogyasztói felmérést, amelyről a továbbiakban lehet majd olvasni.

A kutatási folyamat során bukkantam rá Vida által feltett benchmark kérdésekre. Mivel a Zalaco-t és a piaci szereplőket is érintette a vevői felmérés, ezért nem lehet elmenni az esetleges benchmark folyamatok mellett. Legyen az külső, vagy akár belső benchmark. Jó ellenőrzési alapot adott Vida hét kérdése, amely alapján másfajta módon is fel tudtunk tenni kérdéseket a fogyasztók irányába.

- ✓ „Melyek a vevői elégedettséggel szorosan összefüggő kérdések?
- ✓ Mik az ismétlődő termelési és működési problémák?
- ✓ Melyek a termék legfontosabb, a megítélést meghatározó jellemzői?
- ✓ Hol veszélyeztetettek a cég piaci pozíciói?
- ✓ Vannak-e kritikus tényezők az áruforgási sebesség, az ellátás kérdéseiben?
- ✓ Hogyan valósíthatóak meg a teljesítményjellemzők mérése?
- ✓ A nyereség, a fedezet és a költségviselés összefüggései a termékekkel.” (Vida, [1999])

A fenti kérdéseket végig gondolva tudtuk fejleszteni a versenytárselemzést és a kérdőíves kutatást is.

1.4 A hipotézisek

Kutatásom elején hipotéziseket állítottam fel, amelyeket a benchmarking kutatással és a vevővizsgálattal teszteltem. A szakdolgozat végén a kutatási eredményeim alapján döntök a hipotézisek elfogadásáról.

H₁: A Zalaco Sütőipari Zrt. a dunántúli sütőipari piac egyik legnagyobb és legeredményesebb résztvevője.

H₂: A Zalaco Sütőipari Zrt. előre láthatólag megőrzi a piaci részesedését és előnyeit a jövőben, mivel a termelési folyamatok és az értékesítési csatornák biztos alapon állnak.

H₃: A Zalaco Sütőipari Zrt. a legfenntarthatóbb vállalkozás a dunántúli sütőipari piacon.

H₄: A Zalaco Sütőipari Zrt. leginnovatívabb vállalkozás a dunántúli sütőipari piacon.

1.5 A kutatási módszer

A vállalati értékelések szinte száz százalékban online adatgyűjtéssel történtek. Megjelent a kutatásban az online sajtó vizsgálata és a cégbírósági adatok áttekintése is. Az értékelés marketing szempontjait és formáit a vizsgált cégek saját weboldalai nyújtották. Itt találtam meg azokat a vállalati jellemzőket, amelyek az összehasonlítás alapjait jelentették. Legyen az fenntarthatóság, piaci működési előny vagy akár a dolgozókkal szembeni elkötelezettség. Az ilyen fajta kisebb nagyobb információkból gyűjtöttem össze az elemzés adatait és állapítottam meg a Zalaco Zrt.-hez képest milyen versenyelőnyökkel rendelkeznek a vállalatok. A vállalatok elemzéséről a későbbiekben lehet majd olvasni.

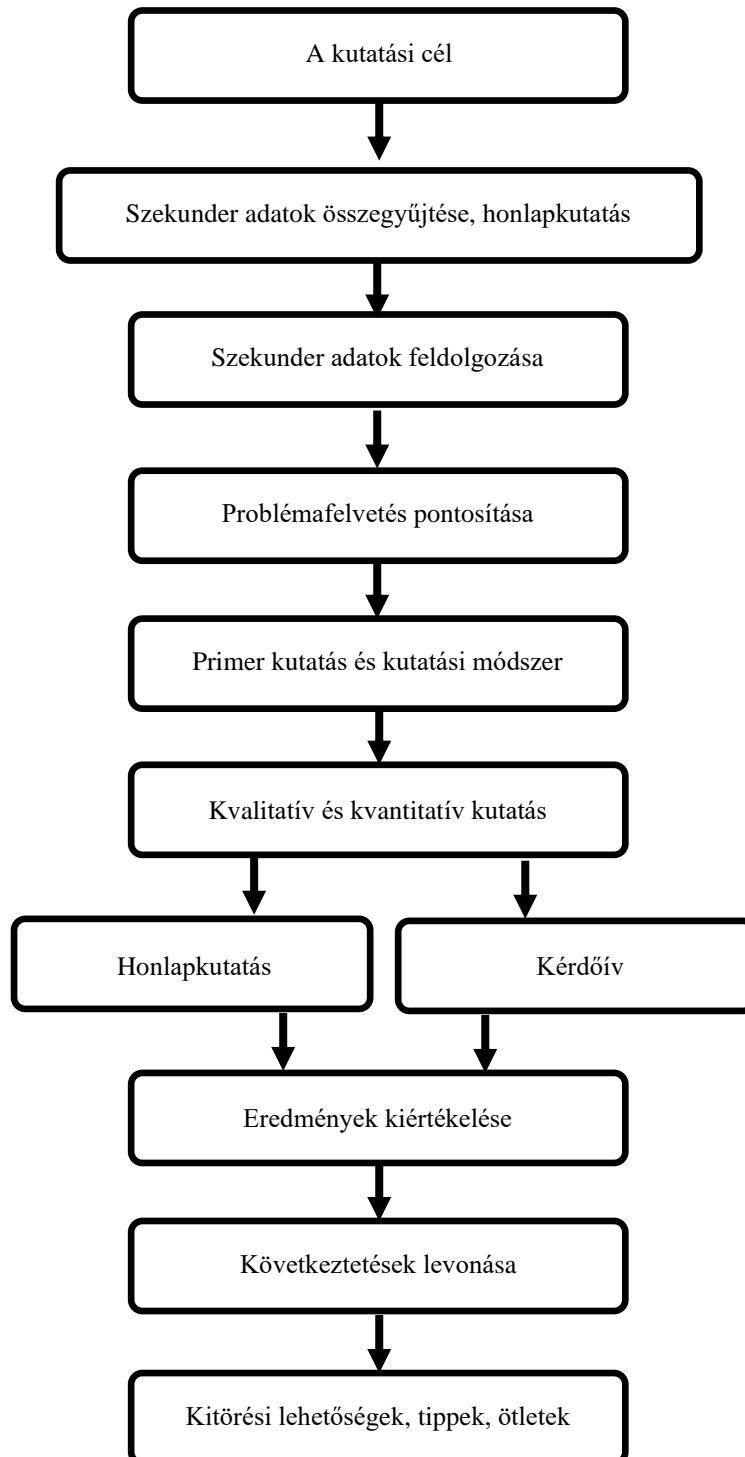
A szekunder adatok közé tartoztak a könyvek, cikkek, általános statisztikák, az iparágrol szerzett információk, a KSH, a cégbírósági statisztikai adatok és az éves beszámolók. Ezek adták a külső források nagy részét. A kutatási adatok következő rétegét a Zalaco belső forrásai adták. A beszámolók, a számlák és a katalógusok, amelyekhez korlátozott számban fértem hozzá és amelyekről számszerű adatot nem minden esetben közölhetek.

A szekunder adatok elemzése után következett a primer adatok kiszűrése. A piaci versenyelőny keresése egyben a fogyasztói szokások felmérésére is kitért. Egy online kérdőív adta azokat az adatokat, amelyek a piaci helyzetünkre és a vásárlói szokásokra vonatkoztak.

A lekért statisztikai és egyéb adatok elemzése adta a vállalati összehasonlítások alapját, amelyekről a későbbiekben a vállalati összemérés résznél lehet olvasni. A primer adatok beérkezése után a kérdőíves felmérés részét képezte, hogy a fogyasztók életkorát, foglalkozását, családi állapotát és vásárlási szokásait térképeztük fel. Kaptunk személyes véleményeket és értékítéletet a cégünkről és a termékekről. Olyan adathalmaz birtokába kerültünk, amely bemutatta a véleményeket, a fogyasztók egészséges életmódhoz kapcsolódó tudatosságát és a motivációkat, amelyek ismerete elengedhetetlen egy termelő vállalat életében.

1.6 A kutatási terv

Az alábbiakban szeretném ezzel az ábrával bemutatni, hogy milyen módon haladtam végig a kutatás folyamatain. Ezt a sablont használtam a kutatás gerincének és innen indultam ki a különböző folyamatok vizsgálatában.



1. ábra: A kutatási terv. (Saját szerkesztés)

2. Az összemérés alapja: a Zalaco Zrt.

Az elemzés központi szereplőjét egyszerű volt kiválasztani, mivel ez a vállalat nyújt nekem lehetőséget, hogy itt töltssem el a duális gyakorlati időmet. Emellett itt tudom megismerni egy nagyvállalat belső működési folyamatait is, amelyből kiindulva elvégezhetem a magyarországi sütőipari piac benchmark elemzését.

A kutatási folyamatban a vállalatokat egy pár pontból álló szempontrendszer alapján vizsgáltam, melyeket az alábbiakban sorolok fel: Itt arra kerestem a választ, hogy az adott vállalatok a fogyasztók irányában hogyan kommunikálják az eredményeiket és a jövőbeni törekvéseiket.

- Cég felépítése, története
- Jövőkép és küldetés
- Termékek és értékesítési folyamatok
- Részvétel az online térben
- Fenntarthatósági és innovációs törekvések
- Felelős szemlélet a dolgozókkal
- Eredmények
- Egyéb érdekességek

Kutatásomban arra kerestem a választ, hogy az adott vállalatok a fogyasztók irányában hogyan kommunikálják az eredményeiket és a jövőbeni törekvéseiket.

2.1 Cégtörténet

"A Zalaco Sütőipari Zrt-t 70 évvel ezelőtt Sütőipari és Tésztafeldolgozó Vállalat néven 1950-ben, Zalaegerszegen alapították. A cég neve többször változott: 1953 márciusától Zala megyei Sütőipari Vállalatnak, majd ugyanezen év október elsejétől Zala megyei Sütőipari Trösztnek hívták. Az Észak-Zalai Sütőipari Vállalat és Dél-Zalai Sütőipari Vállalat elnevezés hivatalosan 1962. január 1-től érvényes, míg 1962. december 18-tól a Zala megyei Sütő- és Édesipari Vállalat nevet használták. A Zalaco Sütő- és Édesipari Rt. 1988 szeptemberében alapult.

A kezdetekkor, 1950-ben a manufaktúra ipara jellemző a vállalatra. Ekkor egy dagasztógéppel, valamint hagyományos, magyar, évente újrarakott kemencékkel dolgoztak. Az első karos dagasztógép 1953-ban, míg az első gőzcsöves, szenes kemence 1961-ben jelent meg a cégnél. Az első alagút kemencét 1972-ben vásárolták, majd 1975-től intenzív dagasztógépek segítették a munkát. A fejlődést elősegítette a saját fejlesztésű zsemlekelesztő, valamint morzsaüzem is. A vállalat édesipari ágazatát 1989-ben létesítették Zalaegerszegen. A Zalaco elődjénél, 1997-től használtak forgóállványos kemencéket. A kezdetekkor, így 1952-ben is még súlyra vették át a megrendelt kenyeret, míg az ezredfordulón pedig már három alkalmazott gondoskodott a rendelésvételről, s hatan dolgoztak az értékesítés területén.

A Zalaco Sütőipari Zrt. idén ünnepi alapításának 70. évfordulóját. A cég két évtizede családi vállalkozásként működik, ez idő alatt a Zalaco a megye és a régió meghatározó vállalatává nőtte ki magát. Bolthálózatunk kiépült, félszáznál több üzletünk működik Zala, Vas, Veszprém, Győr-Moson-Sopron megyében. Termékkínálatunk országosan is egyedülálló, ugyanis több mint 400 féle pék-, és cukrászterméket forgalmazunk. Naponta 50 ezer vásárlónk keresi fel szaküzleteinket a mindennapi kenyérért, a kakaós csigáért, a sajtos pogácsáért, népszerű házi réteseinkért, vagy éppen a finom tortaszeletekért, a tradicionális Zala kockáért. Vállalatunk 2006 óta nem emelte az alaptermékek: a kenyér, a kifli és a zsemle árát. Ragaszkodunk a természetes alapanyagok és a saját receptek használatához. Jelenleg 600-nál többen dolgoznak a vállalatnál, míg 10 évvel ezelőtt 180 fő volt a dolgozók létszáma. 2015-ben cégünk az ajkai és a soproni sütőipari gyárral bővült.

Folyamatos fejlődés: Cégünk központi telephelye Zalaegerszegen, a Kaszaházi úton található. A város iparterületén öt évvel ezelőtt hoztuk létre fagyasztott termékeket gyártó üzemünket. Tavaly, 2019-ben ugyanezen a területen valósult meg legújabb üzemünk építése, amely 2020-ban, idén a legmodernebb informatikai rendszerek alkalmazásával kezdi meg működését. Ebben a két óriás, együttesen több mint 10 ezer négyzetméteres komplexumban kizárólag olyan termékeket gyártunk, amelyek fagyasztott állapotban kerülnek bolthálózatunkba és partnereinkhez. Zalaco tejtermékei: Cégünk győrvári tejüzeme a falu határában, a tehenészet mellett található. Így a tej közvetlenül kerül az üzemünkbe, ahol abból első osztályú tejtermékeket: joghurtot, tejfölt, kaukázusi kefirt, rögös túrót készítünk." (Zalaco [2020])

2.2 Zalaco Zrt. jövőképe és küldetése

A Zalaco küldetése, hogy a Sütőipari piacon az egyik legmeghatározóbb szereplőként élen járjon az innovációban, a felelős és fenntartható törekvések megvalósításában, a szakképzett munkaerő megszerzésében, az oktatás támogatásában és a folyamatos fejlődésben.

Jövőképünk:

- A vevőink igényeit a lehető legmagasabb szinten kielégítsük.
- Szélesítjük és optimalizáljuk a termékeink és a szolgáltatásaink körét.
- A partnereinkkel kölcsönösen előnyös kapcsolatot hozunk létre.
- Büszkék vagyunk az eddig megvalósított fenntarthatósági törekvésekre.
- Nyitottak vagyunk az innováció irányába.
- Felelősséget vállalunk a környezetünkért, a társadalomért és egymásért.

„A Zalaco Zrt–nél fontos tényező a minőség és a kedvező ár. Ragaszkodunk a természetes alapanyagok és a saját receptek használatához, valamint a hagyományos kézi feldolgozáshoz. Cégünk a diákok képzésében is fontos szerepet vállal: pék- és cukrásztanulók sajátítják el nálunk a szakma fortélyait. A végzős szakemberek számára munkahelyet nyújtunk.

Bolthálózatunk a régióban meghatározó, közel 50 üzlet működik Zala, Vas és Veszprém megyében. Vállalatunk mindennapjait meghatározza: a jó technológia, a szakképzett dolgozók munkája, valamint a válogatott, kifogástalan minőségű alapanyag. "Élvezze a különbséget!" (Zalaco [2020])

Több középiskolai diák gyakorlati helyét biztosítja. A tanulók el tudnak mélyülni a gyártástermelésben akár cukrász, akár a sütőüzemi területeken is. Emellett az egyetemi képzés támogatásában duális hallgatókat foglalkoztat, akik pénzügyi, vállalatvezetési, marketing, személyzeti és logisztikai területekkel foglalkoznak.

2.3 Termékpaletta és értékesítés

A vállalat rengeteg értékesítési folyamatban érintett. A közel 400 pék-, és cukrásztermékből álló termékpalettát franchise rendszerben és saját mintaboltokban is értékesíti a vállalat. A mintaboltok és a franchise üzletek mellett nagyobb multinacionális cégek is rendelnek a Zalaco termékeiből és értékesítik azokat napi szinten. (Zalaco [2020])

Termékeink közé tartoznak az alapvető pék és cukrásztermékek, szendvicsek, rétesek, fagyasztott áruk és sütemények, amelyeket több gyárüzemben állít elő a vállalat.



2. ábra: Zalaco mintabolt. (Zalaco [2020])



4. ábra: Kultúra. (Zalaco [2020])



3. ábra: Krém. (Zalaco [2020])

A Zalaco sokszínű szolgáltatásai között megtalálható a tejtermékek folyamatos forgalmazása, amelyet a Győrvár Tej tesz lehetővé. A Zalaco üzletek nagy részében a vevők tudnak kávézni, süteményt vagy üdítőt vásárolni. A bankkártyás fizetés lehetősége majdnem minden boltban adott. Folyamatos pozitív visszajelzés, gyors és kedves kiszolgálás.

Az értékesítés a saját franchise rendszerben is történik. Saját szaküzletekben és nagykereskedelmi vállaltoknak történő szállítások keretében. Emellett nap mint nap beérkezik nagyon sok rendelés kisebb vevőktől, boltoktól vagy magán személyektől.

„Üzemünkben jelenleg évente 7 millió kilogramm kenyeret sütünk, kifliből és zsemléből 50 millió darabot értékesítünk, míg péksüteményekből 40 milliót állítunk elő. Emellett jelentős mennyiségű tortát és cukrászsüteményt készítünk.” (Zalaco [2020]) Ezek az adatok évről évre csak folyamatosan nőnek, ahogy a vállalat új gyáregységet és új folyamatokat vezet be a cég mindennapjaiba, úgy emelkednek a termelési volumenek is.

2.4 Zalaco az online térben

A vállalat saját weboldallal rendelkezik, ahol minden információ megtalálható. Naprakész akciók és információk találhatóak a weboldalon. A folyamatos álláshirdetések, a termékek árváltozásai a cégtörténet és minden elérhetőség egy helyen megtalálható. Jól strukturált, igényesen elkészített weboldal, ahol bárki bármilyen információt megtalál.

A cég rendelkezik egy ugyan úgy folyamatosan frissített Facebook oldallal, ahol a jövőben betölteni kívánt állásokat hirdetik és minden akcióról vagy eseményről, tájékoztatják a vásárlókat. A Zalaco Instagramm oldalának az egyetlen problémája az, hogy privát fióknak minősül, amit azonnal nem érnek el a vásárlók. Emellett viszont viszonylag sok a követőszám és a Zalaco Bisztró megjelölése sem elhanyagolható. Jó a vevők felé irányuló kommunikáció, de valamit még biztosan lehetne javítani rajta.

2.5 Fenntarthatóság és felelős szemlélet a dolgozókkal szemben

Minden egyéb pozitív külsőség mellett a Zalaco évek óta folyamatosan nyit a fenntarthatósági törekvések felé. A folyamatos innováció mellett természetesen figyel a vállalat a keletkező hulladékokra, amelyet szelektíven gyűjtenek, külön a veszélyes, a papír és a fémhulladékot. Emellett egészséges E mentes termékekkel erősít a vállalat a piacon és termékeit szinte kizárólagosan papír csomagolásban adja át a vevőinek.

Természetesen a szállítmányozás terén is fontos, hogy környezettudatos maradjon a vállalkozás, így kialakítják a legkedvezőbb útvonalakat a járműve számára és a járművek tisztaságát egy az üzem mellett elhelyezett esővíz gyűjtővel biztosítják. A vállalatnak fontos az energia és a víztakarékosság, akár még a jövőbeli hőszivattyúk telepítése. Nem régeből vásárolt a vállalat több elektromos autót és létesített elektromos töltőállomásokat. Az

elektromos autók oldalán tisztán látható egy zöld szöveg, amely a környezetvédelmet hivatott reklámozni.

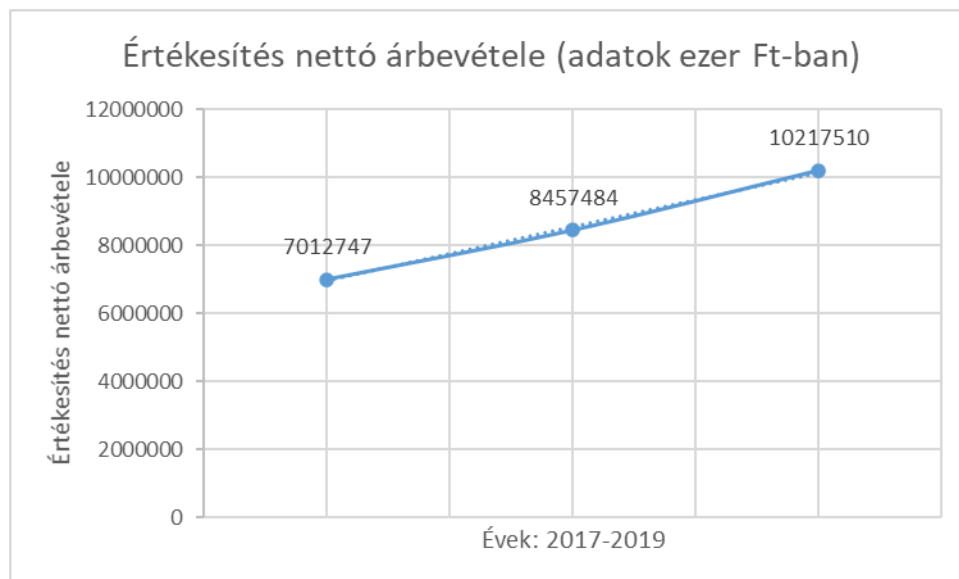
A munkavállalókkal szemben is felelős a vállalat, mivel minden munkavállalónak jár a munkaidő végén egy kilogramm friss fehér kenyér. Emellett az üzemvezetők által havi rendszerességgel közös csapatépítő programokra van lehetőség (bowling, biliárd, csocsó bajnokság).

2.6 Eredmények

„Szombathelyen, a Kőszegi utcai üzlet 2010-ben az "Év látványpéksége" lett. A szakmai munka elismeréseként cégünk 2011-ben megkapta Zalaegerszeg "Innovációs Díját". 2012-ben a VOSZ Zala megyében az Év vállalata címet nyújtotta át a Zalaco Zrt. vezérigazgatójának. 2014-ben vállalkozásunk a Zala Megyei Kereskedelmi és Iparkamara Zala megye gazdaságáért elismerést kapta meg. 2014 decemberében Berta László az "Év Vállalkozója-díjat" vette át a Vállalkozók Országos Szövetségétől.” (Zalaco [2020])

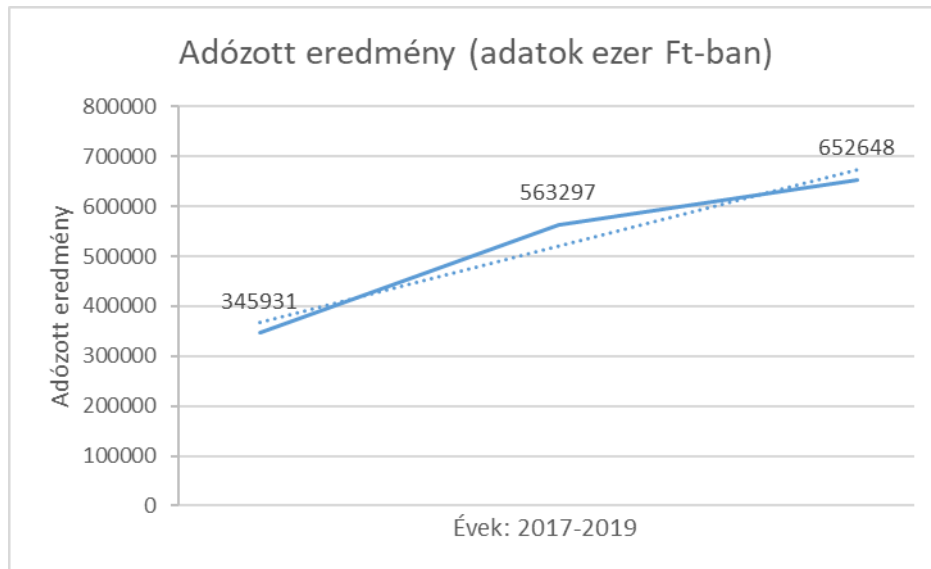


5. ábra: Zalaco logo. (Zalaco [2020])



6. ábra: Zalaco éves nettó árbevétele. (Zalaco [2020], Saját szerkesztés)

Jól látható a fenti ábrán, hogy 2017-től kezdve nagyon szépen követi a trendet (szaggatott vonal) a Zalaco éves nettó árbevétele. Csak a 2018-as évben volt enyhén a trend alatt az árbevétel, de emellett folyamatos növekedés jellemzi a vállalatot. Előre láthatólag a Zalaco Zrt. ezt a trendet tudja majd tartani a jelenlegi makrogazdasági helyzetben is és a folyamatos növekedés jellemzi ilyen téren a vállalatot.



7. ábra: Zalaco adózott eredmény. (Zalaco [2020], Saját szerkesztés)

A Zalaco adózott eredménye (7. ábra), már más tendenciát követ. Az adózott eredményen látható, hogy minden évben valamilyen formában eltér a trendvonalától. 2017-ben alulteljesített, 2018-ban a trend felett és 2019-ben ismét alatta teljesített. Nyilván ezek az adatok függenek minden évben a beruházásoktól, fejlesztésektől és az osztalékfizetésektől is. Véleményem szerint a következő év végi zárás is az elvárt szinten vagy afelett fog teljesíteni. A cég megfogja tartani ezt a folyamatos és erős növekedési tendenciát.

3. Primer kutatás 1.

A kutatás első részében egy benchmark elemzést folytattam, amelynek a résztvevőit a Zalaco Zrt. vezetősége jelölte ki számomra. A kutatásban alkalmazott elméleti módszerekről és egyéb praktikákról fogok a következőkben írni.

3.1 A benchmarking elmélete

A benchmarking részt a következőkben két részre fogom bontani. Az első részben kizárólag csak az elméleti kutatás alapjait fogom bemutatni. A következőkben pedig bemutatom a kutatás eredményeit, a versenytársakat és a kutatás alkalmazásának a folyamatát.

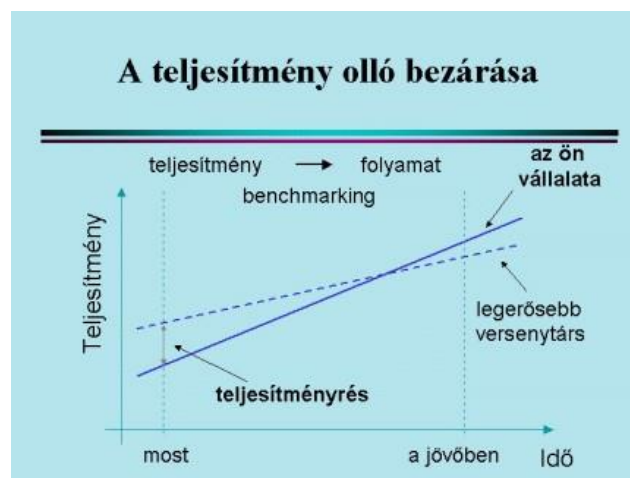
3.1.1 A benchmarking fogalma

“A benchmarking a világ bármely pontján működő más szervezetekkel való folyamatos összehasonlítás és összemérés folyamatát jelenti abból a célból, hogy információt nyerjünk szervezeti filozófiákról és politikákról, gyakorlatokról és mértékekről, melyek segíteni fognak bennünket szervezetünk teljesítményének javításában.” (Amerikai Termelékenységi és Minőségi Központ [2020])

„A gazdasági életben egyre gyakrabban alkalmazzák a kormányok is a Benchmarkingot arra, hogy a gazdasági környezet keretfeltételeit hasonlítsák össze más országokéval, vagy egyes iparágak elemzésére és fejlesztésének megalapozására használják.

A benchmarking vállalati alkalmazásának köre messze túlmutat az egyes vállalatok versenyképességének összehasonlításán. A Benchmarkingnak rengeteg lehetséges alkalmazása van a benchmarking tárgya (vállalati stratégia, folyamat, funkció stb.) vagy környezete (vállalaton belül vagy vállalatok közt) alapján.

A tevékenység során a vállalat megpróbál információt szerezni a más vállalatoknál létező hasonló folyamatokról annak reményében, hogy fellelheti és feltérképezheti ott az adott területre vonatkozó ún. legjobb gyakorlatokat (best practices). A következő lépés során a vállalat hasznosítja a megszerzett információt, s megpróbálja a legjobb gyakorlatokat saját körülményei közt adaptálni.” (HPC Consulting [2020])



8. ábra: A teljesítmény olló. (HPC Consulting [2020])

A teljesítmény olló (8. ábra) ennek a folyamatnak az alátámasztására szolgál. Ahogy fent leírták az előre feltérképezett folyamatok és teljesítmények meghatározzák azt a trendet, amelyet az erős versenytársak felállítottak a piaci helyzetükből kifolyólag. Ezt a trendvonalat keresztezi a saját vállalat által produkált teljesítmény. A függvények értékeinek különbségei utalnak a teljesítményrészre. A teljesítményrész csökkentése a vállalat számára az elsődleges folyamatok egyike, abban az esetben, ha a vállalat teljesítménye alacsonyabb, mint a

legerősebb versenytársé. Ha a vállalat a folyamatait vagy a teljesítményét változtatja, akkor azzal fogja a saját teljesítményét jellemző függvényének a meredekségét csökkenteni vagy növelni a trendvonalhoz, tehát a legjobb vállalatokhoz képest.

3.1.2 A benchmarking típusai

„A menedzserek két fő típusú benchmarkingot szokták használni:

- Belső benchmarking, mely a társaság saját teljesítményét hasonlítja össze különböző időperiódusokban.
- Külső benchmarking, mely a társaság teljesítményét versenytársakéhoz viszonyítja.

A benchmarking lehetőséget ad, hogy a cégvezetők nyomonkövessék a legsikeresebb vállalatokat, melyek folyamatosan az iparági átlag felett teljesítenek, függetlenül az iparág adott időszaki gazdasági helyzetétől. Amennyiben konzisztensen monitorozzák ezen társaságok teljesítményét, akkor azonosítani tudják, hogy milyen területeken kell fejlődni és milyen más megoldásokat kell alkalmazni, hogy saját társaságuk is piacvezető váljon.” (Rudner [2020])

A menedzserek nem csak egyfajta módszert tudnak egy ilyen munka során felhasználni. A következőkben olvashatunk Vida megközelítéséről, aki szét bontotta a külső benchmarking folyamatokat.

➤ „Belső benchmarking:

Ez alapján véve a házon belüli tevékenységek benchmarkként való felhasználását jelenti. A belső benchmarking célja egy adott szervezet belső teljesítménynormáinak azonosítása. Az Intranet, amely belső használatára szolgálhat egy cégnek, tökéletes platformja lehet ennek a belső tevékenységnek, amelynek segítségével a tevékenységeket összehasonlítják. Mindezek mellett a belső benchmarking a következő előnyökkel rendelkezik:

- ösztönzi az információ-megosztást és megindítja a kommunikációs folyamatot
- azonnali előnyökre tehet szert saját belső legjobb gyakorlata felismerésével, és ezeknek a szervezet más területein való alkalmazásával
- gyakorlatot szerez, még mielőtt külső benchmarkingba kezdene.

➤ Konkurencia (versenytárs) benchmarking

Ez a versenytechnika a piacon közvetlen versenytársak benchmarkolását jelenti. A cél ugyanazon a piacon részt vevő, versenyhelyzetben levő termékeket előállító, szolgáltatásokat kínáló vagy munkafolyamatokat alkalmazó vállalatoknak a sajátjával való összehasonlítása és annak felismerése, hogyan tud náluk jobba válni. Hátránya az,

hogy igen nehéz megszerezni a szükséges részletes információkat anélkül, hogy ipari kémkedést vagy más megkérdőjelezhető tevékenységet folytatna, esetleg a kereskedelmi gyakorlatot szabályozó törvényeket ne szegné meg. Az Internet, mint olyan platform, nem használható erre acélra, hiszen nyilván semelyik versenytárs sem hoz nyilvánosságra ilyen információkat egyetlen kommunikációs platformon sem.

➤ Területi vagy funkcionális benchmarking

Ez egy adott területen vagy egy adott funkcióban vezető pozícióban lévők benchmarkolását jelenti. Benchmarkolhatja a saját területén működő más cégeket, akiknek esetleg azonos termékei vannak, de nem versenytársak. Például egy motorkerékpár-gyártó benchmarkolhat egy autógyártót vagy egy autókölcsönzéssel foglalkozó cég egy taxi-vállalatot, illetve vízijármű-kölcsönző céget.

A területi benchmarking nagy előnye, hogy sokkal könnyebb együttműködésre hajlandó partnereket találni, mivel a tőlük szerzett információ nem a közvetlen versenytárs birtokába fog kerülni. Hátrány, hogy az ezzel járó költségek nagyobbak, mint más esetben, valamint az, hogy a legjobban benchmarkolható vállalatok hozzáférhetősége mára már korlátozottá vált.

➤ Folyamat- vagy általános benchmarking

Ez a saját vállalatnak vagy funkcióinak folyamatokra való lebontást és ezek benchmarkolását jelenti. Nem az a fontos, hogy a sajátunkhoz hasonló szervezetek folyamatait állítsa a benchmarking-tevékenysége középpontjába, de még az sem, hogy a miénkhez hasonló területen működőket vegye célba. A lényeg az, hogy a kiváló munkafolyamatokra összpontosítson, akárhol is találhatóak ezek, nem pedig egy adott szervezet vagy egy terület üzleti gyakorlataira. Előnye, hogy gyakran erről a területről erednek a robbanásszerű változások ötletei. A hátránya, hogy a felsővezetés részéről körültekintő előkészítést, nyitottságot, kreatív alkalmazást és elkötelezettséget igényel.

➤ Benchlearning

Korszerűbb változatainál elterjedt, hogy nem a versenytársakat, hanem a sikeres cégek azon jellemzőit vizsgálják, hogyan sajátították el a helyes gyakorlatot.” (Vida, [1999])

3.1.3 A benchmarking tárgya

„Alapvetően két dolog az, ami a benchmarking tárgya lehet: 1. Teljesítménymutatók, illetve rajtuk keresztül a teljesítményszintek: - haszonrés, árrés, fedezeti szint, - tőkehozam (saját és idegentőke megtérülési rátája), - forgási sebesség, készlethez kapcsolódó egyéb mutatók, - selejtarány, hibaszázalék, - termelékenység mutatók (egy munkásra, egy dolgozóra jutó árbevétel vagy nyereség). 2. A teljesítményeket létrehozó üzleti folyamatok: - termék vagy szolgáltatás előállításának folyamata, - termék vagy szolgáltatás eljuttatása a fogyasztóhoz.

Belső benchmarking partnerek lehetnek különböző szervezeti egységek, telephelyek, gyáregységek, tagvállalatok stb.

Funkcionális benchmarking. Ennél a változatnál kiválasztandó egy funkcionális terület, például a személyzeti munka, a karbantartás vagy az anyagbeszerzés, és össze kell vetni a mércéül szolgáló vállalatok hasonló funkcionális területének működésével.

Verseny benchmarking. (...) A versenytársak jelentik a viszonyítási alapot (...). Az egymással versenyben nem álló cégek szerződést kötnek egymással a funkcionális benchmarkingra, és kölcsönösen tanulnak egymástól.

Folyamat (generikus) benchmarking. A funkcionális benchmarkinghoz hasonlóan ennél a típusnál is más-más üzletágat művelő vállalatok működnek együtt, akik egymásnak nem versenytársai. A különbség az, hogy itt nem egy-egy kiragadott funkcionális terület tevékenységét vizsgálják önmagában, hanem a funkcionális területeken átívelő teljes, összefüggő üzleti folyamatokat.

A generikus benchmarking a folyamatszempléletű iskolák, elsősorban a CPI, másodsorban a BPR hasznos eszköze.” (Deák, Ligetvári [2007])

3.1.4 A vállalati benchmarking

„A vállalati alkalmazások talán legnépszerűbb két fajtája a teljesítmény és a folyamat benchmarking. A teljesítmény benchmarking (vagy holisztikus és diagnosztikai benchmarking) célja mérhetővé tenni és minél több más vállalattal összehasonlítani a vállalat teljesítményét. Ez kiterjed mind az eredménymutatókra, mind a teljesítményt okozó gyakorlatokra.

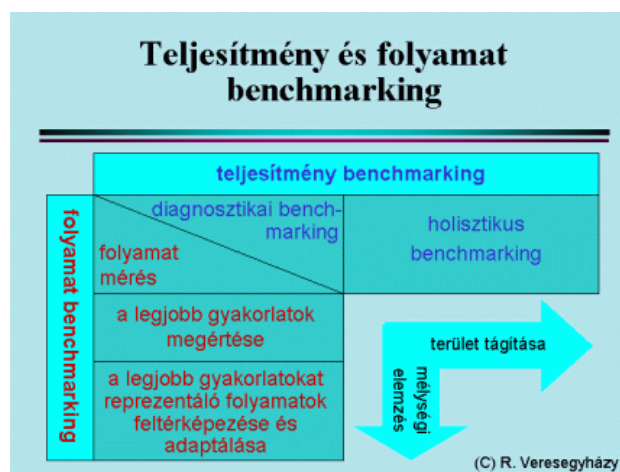
A folyamat benchmarking segítségével mérik és összehasonlítják a vállalat sikeres működését leginkább meghatározó folyamatok teljesítményét, majd a másutt fellelt “legjobb gyakorlatok” alapján ezek jelentős mértékű javítását tűzik ki célul. A legkiválóbb vállalatok többnyire saját iparágukon kívül keresik azokat az elleshető legjobb gyakorlatokat, amely meghonosítása segíti őket abban, hogy tartósan megelőzzék versenytársaikat.” (HPC Consulting [2020])

Léteznek a piacon úgynevezett benchmark algoritmusok. A benchmarking mint gyakorlat nem csak a vállalati életben létrehozható formai eszköz, hanem a világ minden táján érzékelhető összemérési alap. A benchmarking algoritmusok képesek megtalálni a legjobb és legkedvezőbb módszereket, az adott elemzési szemponthoz és képesek értelmezni azokat. Ezeket az adatokat a későbbiekben egy CI (Computational Intelligence) képes felhasználni és új stratégiákat kifejleszteni belőle. Ezek a CI algoritmusok az előre látható problémák feltérképezésére és azok megoldására lettek kifejlesztve. Az üzleti életen kívül alkalmazhatók

akár energia kutatásban, szoftver elemzésben és környezeti hatások megfigyelésében, de a legfontosabb, hogy döntés elősegítést tesz lehetővé, amelyet az üzleti életben bármely menedzser fel tud használni. (Oprea [2020])

Az elemzésem során a folyamat és a teljesítmény Benchmarkingot is alkalmaztam. Az átfedés elengedhetetlen volt az elemzés során. Nem csak az eredménymutatók és a teljesítmény lett elemzve, de kerestük a legjobb gyakorlatokat is, amelyek kiemelik a magyarországi sütőipari vállalatokat a többi közül. Minden elemzési folyamatot és módszert úgy indítottunk, hogy a Zalaco Zrt. volt az összemérés alapja. Minden viszonyítási folyamatot a Zalaco szervezeti összeállítására határozta meg. Így derült fény több hibára is vállalati környezetben belül, amelyekre azóta sem történt korrekció.

Nézzük meg alaposabban a Benchmarking típusait! (9. ábra)



9. ábra: Teljesítmény és folyamat benchmarking. (HPC Consulting [2020])

„A teljesítmény és folyamat benchmarking között természetesen átfedés van. A teljesítmény benchmarking gyakran kiterjed a vállalatoknál meglévő gyakorlatok (pontosabban azok megléte mértékének) feltérképezésére, valamint a fő folyamatok teljesítményének mérésére és összehasonlítására is (ezek egyszersmind a folyamat benchmarking tárgyát is képezik).” (HPC Consulting [2020])

Teljesítmény benchmarking.

A legjobb megoldások keresése a különböző partnerscsoportoknál. A mai világban a menedzserek minden vállalati szinten képesek különböző alternatív megoldások és fejlesztések között dönteni. A teljesítmény benchmarking azt segíti elő, hogy a jövőbeli fejlesztések milyen vezetői következményekkel járnak és milyen hatást eredményezhetnek.

A szervezeti felépítésben kifelé mutató teljesítményeket mérik a saját ipari szektorukban és így gyakran tanulhatnak a legjobb piaci résztvevőktől. Rugalmas eszköze ez annak, hogy felmérjük a jelenlévő versenytársakat. Elősegíti a jövőbeli terveket és fejlesztéseket, miközben megfigyeli a különböző vezetői következményeket. (Ramón, Ruiz, Sirvent. [2020])

„A benchmarking a vállalati működés fejlesztését előirányzó folyamatszemplétű módszer, amely a vállalat saját gyakorlatának és a Benchmark vállalat működésének az alapos ismeretét és a tapasztalatoknak a saját működési fejlesztése érdekében történő eredményes hasznosítását igényli.

A benchmarking jól alkalmazható a fejlesztési célok kitűzésénél, illetve a fejlesztési lehetőségek és ötletek generálásánál. A japán vállalatok évtizedek óta alkalmazzák ezt a technikát a benchmarking szó japán megfelelője a „dantotsu” =kitartó fáradozás, hogy a legjobbak legyünk a legjobbak között. A kiemelkedő vállalatok a legjobb gyakorlatot keresik és a legjobbtól szeretnének tanulni.” (Leanforum [2020])

A piacon már nem csak szoftvereket, alkalmazottakat és egyéb régen papírra vetett technikákat lehet alkalmazni, hanem statisztikai analízist is. A jelen esetben egy 2003-as benchmark megoldást olvashatunk a European Journal of Operational Research-ben, amelynek alapját képezte két kereskedelmi bank összehasonlítása. Összevetettek olyan statisztikai módszereket, amelyek segítségével a legjobb változót tudták létrehozni, ami képes a bankok elemzéséhez. Ezt a statisztikai elemzést a jelenleg folyó piaci kutatások sokaságában fel lehet használni. Ezek a technikák olyan tapasztalatokat hoztak és olyan modellekhez vezettek, amelyek lényeges változásokat hoztak az üzleti életben és a bankszektor teljesítmény értékelésében. A bank menedzsment megtalálta azokat a modelleket, amik a teljesítményükre vonatkozó perspektívákat adtak és ezek a perspektívák a későbbiekben elősegítették a döntéshozást és az értékelést. Emellett megjelent egy anomália, amelyet diszkriminatív adatnak neveztek el. Ha kevés az adat, amit összevetnek, akkor az analízis formájában diszkriminációtól képes szenvedni. (Eskelinen [2017])

3.1.5 Alkalmazás

„A benchmarking nem más, mint egy folyamat, mely során a vállalat különböző funkcionális területeinek módszereit, folyamatait és eredményeit összevetik egy vagy több más vállalat hasonló jellemzőivel, annak érdekében, hogy fény derüljön a racionalitási, valamint minőség- és teljesítménynövelési lehetőségekre. Fontos, hogy a benchmarkingot ne keverjük össze a

hagyományos vállalati összehasonlítással, amikor a vállalatok mérlegeit, eredménykimutatásait vizsgáljuk, hasonlítjuk össze.

- Szervezetalkítás: fontos, hogy ismerjük az iparág, illetve más iparágak legjobb módszereit, felépítését.
- Kontrolling rendszer bevezetése: a stratégiai kontrolling bevezetésénél fontos más vállalati irányító rendszerek vizsgálata.^[1]
- Folyamatmenedzsment: a benchmarking legkézenfekvőbb alkalmazási területe a folyamatok elemzése, mely elengedhetetlen a folyamatmenedzsment bevezetésénél.” (Bodnár, Dobák. [2004])

„Az alkalmazásának feltétele:

- valójában csak olyan vállalat képes eredményesen alkalmazni a benchmarkingot, amely előbb elvégzett egy alapos belső átvilágítást, valamint
- abból a szempontból is elemzést végzett, hogy helyzetét, adottságait, belső és külső feltételeit mennyire jellemzik az általános (ágazati, területi, szakmai, országos) tipikus vonások, s mennyire tekinthetők mindezek egyedinek.” (Bodnár, Vida. [2008])

A Zalaco Zrt. benchmarking elemzése során a szervezetalkítást vettem figyelembe mivel az iparágon belüli jobb módszerek megismerését tűztük ki célul a kollégákkal.

„Elemzési szempontok

- A benchmarking tárgya: termékek, módszerek, folyamatok
- A vizsgált jellemzők: költségek, minőség, vevői elégedettség, idő
- Az összehasonlítás alapja: más üzleti területek, versenytársak, azonos iparág, más iparágak” (Bodnár, Vida. [2008])

3.1.6 Működésfejlesztési célok és megoldások

„A vezetőknek két alapvető tevékenység között kell megosztani az idejüket, a meglévő működés adott keretek közötti fenntartása és a fejlesztése. A legtöbb vezető idejének nagy részét a napi feladatok, problémák megoldása emészti fel és viszonylag kevés ideje marad a fejlesztésre. A működésfejlesztés célja a szervezet teljesítményének (szolgáltatás-színvonalának, eredményességének, hatékonyságának, rugalmasságának) magasabb szintre emelése.

A működés fejlesztés feltételeit szemlélteti az alábbi ábra:



10. ábra: Működésfejlesztés. (Kvalikon [2020])

A működésfejlesztés lépései:

- A környezeti elvárások, feltételek, lehetőségek vizsgálata
- A jelenlegi működés elemzése, értékelése
- A fejlesztési lehetőségek felismerése
- A jövőbeli működés kialakítására vonatkozó célok kialakítása
- Változtatás
- A változtatás eredményeinek nyomon követése
- Az új működés leszabályozása, intézményesítése

A saját tanácsadói gyakorlatunkban a következő területekre terjed ki működésfejlesztés:

- A vállalati stratégia és célok kialakítása
- Új működési modellek, rendszerek és folyamatok kialakítása
- A meglévő folyamatok fejlesztése
- Költség és veszteségcsökkentés, Kaizen
- Minőségfejlesztés
- Teljesítménymérési rendszer kialakítása
- A működés szabályozása
- Irányítási, controlling rendszerek kialakítása (pl.: Minőségirányítási rendszer, Balanced Scorecard, Controlling)” (Kvalikon [2020])

Az alábbiakban áttekintem, hogy a benchmarking hogyan kapcsolódik a működésfejlesztéshez.

„A benchmarking és a legjobb gyakorlatok keresése számos területen segítheti elő a sikeres működésfejlesztést:

- Segít a változtatási igény felkeltésében azzal, hogy elősegíti az önvizsgálatot, a saját teljesítmény értékelését és rávilágít a mások teljesítményéhez viszonyított teljesítményre
- Segít a fejlesztési irányok meghatározásában és a fejlesztési döntések tényekkel történő alátámasztásában, megalapozásában
- Segít a fejlesztési lehetőségek meghatározásában azzal, hogy olyan területekre irányítja a működésfejlesztést, ahol jelentős fejlődési potenciál és mások tapasztalatai alapján megvalósítható fejlesztési lehetőségek vannak.
- A PDCA fejlesztési ciklus logikájába illeszkedő lépéseken keresztül kapcsolja össze a benchmarking elemzés eredményeit a fejlesztések megvalósításával és az eredmények nyomon követésével
- Segít a hatékonyabb és eredményesebb folyamatok kialakításában, a legjobb gyakorlatok megismerésén és adaptálásán keresztül

A benchmarking tevékenység, akkor eredményes, ha a benchmarking vizsgálat eredményei hasznosulnak, fejlesztéseket, intézkedéseket indukálnak a szervezeten belül és így a benchmarking tapasztalatok a működésfejlesztésen, valamint a célok megválasztásán keresztül beépülnek a jövőbeli működésbe.

A benchmarking és a legjobb gyakorlatok keresése segít abban, hogy:

- Értékeljük a meglévő működésünket
- Meghatározzuk a fejlesztési területeket (Mit fejlesztünk?)
- Meghatározzuk a fejlesztési lehetőségeket a meglévő működésben (Hogyan csináljuk másképp?)” (Kvalikon [2020])

3.1.7 A benchmarking kiterjedési területe és típusai

„A benchmarking kiterjedési területe és típusai

A benchmarking vizsgálat a szervezeti működés különböző területeire irányulhat, ennek megfelelően változik a benchmarking vizsgálat mélysége, kiterjedési területe és potenciális hatása.

A benchmarking célterületei alapján különböző típusait lehet megkülönböztetni a benchmarkingnak: (11. ábra)

- Stratégiai benchmarking - A benchmarking a stratégia elemzésére és kialakítására irányul
- Folyamat benchmarking - A benchmarking a folyamatok elemzésére és fejlesztésére irányul
- Funkcionális benchmarking - A vállalati szervezet elemzésére és kialakítására irányul

- Teljesítmény benchmarking - A teljesítmények, eredmények összemérésére, értékelésére és a teljesítménycélok meghatározására irányul” (Kvalikon [2020])



11. ábra: Célterület alapú benchmarking. (Kvalikon [2020])

„A benchmarking vizsgálatokat először a fejlesztési irányok és területek meghatározásával célszerű kezdeni. Ha azt vizsgáljuk, hogy más szervezetek hogyan kívánnak megfelelni a környezeti kihívásoknak és ennek megfelelően, milyen hosszú távú döntéseket, hoztak meg milyen rendszereket alakítottak ki, akkor stratégiai benchmarking vizsgálatot lehet végezni.

Ha arra vagyunk kíváncsiak, hogy a mi szervezetünk teljesítménye, hogyan viszonyul más hasonló feltételek mellett működő szervezetek teljesítményéhez, a teljesítmény benchmarking során lehet megítélni. A reális szervezeti célok meghatározásában és a szervezeti teljesítmény megítélésében a vezetőknek a teljesítmény benchmarking komoly segítségére lehet.

Ha már ismerjük azokat a területeket, ahol a teljesítmény elmarad a benchmarkhoz képest, illetve tudjuk, hogy melyek azok a szervezetek, amelyek magasabb teljesítmény elérésére képesek, akkor azt kell kideríteni, hogy milyen tényezők vannak a teljesítményrés háttérben miben különbözik a másik szervezet és annak működése (folyamatai) a miénktől. A szervezeti kérdésekkel kapcsolatos benchmarking vizsgálatot funkcionális benchmarkingnak, a folyamatok (működési gyakorlat) vizsgálatával kapcsolatos vizsgálatot, pedig folyamat benchmarkingnak nevezzük.

A benchmarking egyes típusai különböző fázisokban és szinteken képesek támogatni a szervezetek működésfejlesztési törekvéseit. A stratégiai benchmarking elsősorban az iránykijelölésénél segít, amikor meghatározzuk egy szervezet hosszú távú fejlesztésének irányait. A teljesítmény benchmarking segíthet az adott irányba vezető konkrét és reális célok megfogalmazásában, illetve a későbbiekben a teljesítmények és fejlődés értékelésében. Ha már látjuk, hogy milyen irányba haladunk, mely területeken és milyen teljesítményjavulást

szeretnénk elérni, akkor a funkcionális és folyamat benchmarking segítségével kereshetjük a válaszokat a fejlesztés gyakorlati megvalósítására vonatkozóan.” (Kvalikon [2020])

3.2 A saját benchmarking kutatás

Az elemzés tartalmazza azokat a sajtóhíreket és akár cégbíróági adatokat is, amelyeket bármilyen formában fel tudnának használni marketing szempontból vagy versenyelőny megszerzése érdekében. Kigyűjtöttem a vállalatok fő profiljainak meghatározó aspektusait. Legyenek ezek akár természetvédelmi, társadalmi felelősségvállalási vagy akár profitszerzési célok is. Az elemzett vállalatok alapvető célja mindig a profit elérése lesz. A profilt viszont az formálja, hogy hogyan érik majd el ezt a profitot és hogy hogyan kommunikálnak a vevőikkel. Az elemzésben is látható az a sajtóprofil és marketing tudásanyag, amivel a vállalatok folyamatosan dolgoznak. Így törekednek arra, hogy megnyerjék a vásárlókat. Ezek akár a kifelé mutatott kommunikációs csatornák, az adott vállalati weboldalak, de természetesen lehetnek az online vagy az írott sajtó bármilyen formái is.

A munkám folyamán több benchmark módszert alkalmaztam. Folyamatbenchmark, teljesítménybenchmarkot, belső és külső benchmarkot. Egyik módszer mellett sem tettem le egyértelműen a voksomat, hanem a legtöbb adatot összegyűjtve összevettem ezeket a módszereket és ezután alkalmaztam őket. Rudner és Vida benchmarking elemzése volt a leghasznosabbak a cégek elemzését tekintve. A cégek összehasonlítása tette lehetővé, hogy átfogó képet kapjak a teljes sütőipari piacról. Ha nem is a teljes piacról, akkor is legalább az érintett résztvevők miatt a dunántúli piaci eloszlásról és a piaci folyamatokról. Az elemzések közötti különbséget az jelenti legfőképpen, hogy amíg Rudner csak kettő pontban fogalmazta meg a benchmarkingja alapját, addig Vida öt különböző részként vizsgálta a cégeket. Egyik elmélet sem bizonyult rossznak. Viszont válogatni kellett a kettő között. Amíg Rudner belső benchmark módszerét tartotta lényegesebbnek és azt egy nagy egységben kezelte, addig Vida leírásai a külső benchmarking elemekre fókuszáltak. Vida külső folyamataiban az 1999-ben íródott adatok alapján azt állította, hogy az internet nem megfelelő adatgyűjtési módozat.

Mivel a munkám folyamán szinte 100%-ban online adathalmazból tudtam forrásokat szerezni és a vevői elégedettségmérés is online térben történt így cáfolnom kell ezen állításait. Manapság az online tér minden vállalatról tud nyújtani egy első benyomást. A céginformációs adatok, a cégek saját weboldalai olyan apró újításokat tartalmaznak, amelyek megfigyelése elengedhetetlen egy ilyen elemzés folyamán. Olyan fenntarthatósági gyakorlatokat és marketing értékeket lehet egy-egy ilyen oldalon találni, amik könnyen adaptálhatóak lehetnek a saját céges környezetben. Lényeges momentum egy cégnek az is, hogy hogyan közli az adatokat a külvilág és a fogyasztók irányába. Elérhetőek-e a számviteli adatok és láthatóak-e a cégértékek. Nyilván az online sajtó is rengeteg adatot tud szolgáltatni egy-egy ilyen gyűjtési folyamat alátámasztásához.

A két elemzési módszer ténylegesen nem sokban különbözik, csak abban, hogy valamilyen formában Vida külső benchmarkingja szerte ágazóbb. Az elemzésem során volt olyan vállalat,

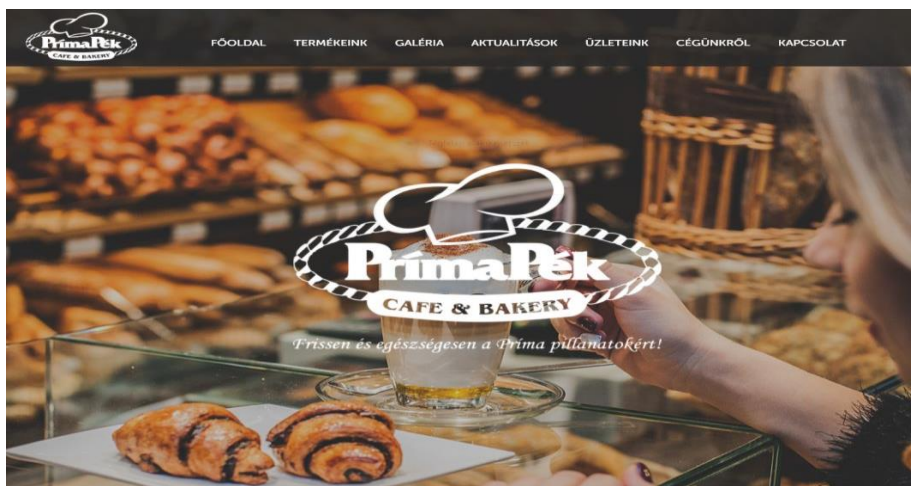
ahol ténylegesen több módszer alapján tudtam benchmarkingolni a rendszereket és folyamatokat, de voltak üzlethálózatok, ahol csak érintőleges volt a külső folyamatelemzés.

3.3 Honlapkutató

A kutatás első felében a versenytársak honlapjait vizsgáltam. A honlapkutató lényege, hogy megtaláljunk minden olyan marketing vagy információs adatot, amely alapján a mi honlapunkat és a vevőkommunikációt javítani tudjuk. Azért is jó a honlapkutató, mert minden adat, amely ott található az nyilvánosan elérhető és bárki számára látható. Tehát nem kell költséges módszerekkel megfigyelni adott vállalatokat, egyszerűen lekérjük róluk a statisztikai adatokat és megtekintjük a honlapon a kommunikációt. Minden vállalat büszke valamire. Ez azért hasznos, mert a büszkeségüket megosztják a weboldalakon. Megmutatják, hogy milyen termépalettával, technológiával és milyen újfajta megoldással dolgoznak, amely így láthatóvá és akár megtanulhatóvá válik. Hasznos a módszer többfajta szempontból, mert nagyon sok információt, történetet és kiaknázatlan lehetőséget találunk szinte ingyen és gyorsan.



12. ábra: A Zalaco Zrt. weboldala (Zalaco [2020])



13. ábra: Prima Pék weboldala (Prima Pék 2020)

3.4 Versenytársak

A versenytársak mind résztvevői a dunántúli sütőipari piacnak és egytől – egyig megvannak a saját piaci előnyeik és kiemelhető értékeik. Azért rájuk esett a választásom, mert mindannyian versenytársai a Zalaco Zrt.-nek.



14. ábra: Versenytársak. (Saját szerkesztés)

Szeretném újra bemutatni azt a kutatási folyamatot, amelyben pontokba szedve határoztam meg a vizsgálati szempont rendszert. Ezt már korábban a Zalaco Sütőipari Zrt. bemutatásának az elején lehetett olvasni.

- Cég felépítése, története
- Jövőkép és küldetés
- Termékek és értékesítési folyamatok
- Részvétel az online térben
- Fenntarthatósági és innovációs törekvések
- Felelős szemlélet a dolgozókkal
- Eredmények
- Egyéb érdekességek

A felsorolt szempontok a legtöbb esetben kiemelten és sorban követve egymást adnak átfogó képet a vállalatok felépítéséről, azok piaci helyzetéről és a kialakított vevőkörök formáiról is. A következőkben szerepeltetett vállalatoknak mind-mind megvannak a maguk piaci előnyei. A termelési központjaik és a célközönségeik. Ezeket az információkat hosszas kutatás és szűrési folyamat során gyűjtöttem egybe és rendszereztem információ tartalmuk alapján.

A vállalatok jelenlegi helyzete mellett tartalmazhat múltbéli információkat és akár piaci versenyelőnyt jelentő kihasználatlan területeket is. A vállalati összemérések között több „egyéb érdekesség” is felmerült, amelyeknek helyet adtam. Nem minden esetben volt megtalálható minden információ az online térben a vállalatokról,

3.4.1 Euro Pékség

A vállalat nem rendelkezik nyilvánvaló programmal a fenntarthatósági szempontokból. Nem találtam adatot arra, hogy bármi fajta környezetvédelmi programmal rendelkezne. Emellett a szelektív hulladékgyűjtés, bármilyen megújuló energiaforrás vagy akár fenntartható anyagok felhasználásáról semmilyen fajta anyagot nem találtam. Emellett a tapasztalat is azt mutatja, hogy az Euro pékség(ek)ben semmilyen fajta készítés vagy cél nem utal arra, hogy fenntarthatósági szempontokból fejlődjön a vállalkozás. A termékeiket műanyag zacskókban adják át a vásárlóknak. A hulladék elhelyezése nem megfelelő módon történik. Emellett pedig az állami szektorral is sok összetűzésbe keverednek az albán pékségek. (Hvg [2014])

- Folyamatos NAV eltiltások.
- 30 napos lezárások adócsalás és bizonylatszolgáltatás hiányában
- Egy nemzetiségen belüli szakemberek üzemeltetik ezeket a sütődéket
- Magyarországon tudtak nagyobb régiókban kiépülni
- A rokonságokon alapuló céghálózatok átláthatatlanok
- Cégnyilvántartásba be nem jelentett üzletek
- 2-20 üzletet összefogó lebontott hálózatrendszer
- A piaci szabályozások be nem tartása



15. ábra: Euro pékség. (Zaladecor [2020])

Ezekkel a megoldásokkal vagy akár lehetőségek kihasználásával tudnak bármiféle versenyelőnyt szerezni. Az albán pékek versenyelőnye azonban nem csak az ügyeskedésből és a szabályok áthágásából fakad, fogyasztói visszajelzések szerint ugyanis pékáruik nagyon finomak, és számos új terméket hoztak, amiket eddig nem lehetett kapni. (Origo [2013])

Az albánok "elég lazán" kezelik a dolgokat: a munkavállalókat minimálbérre jelentik be, azt is csak 4-6 órára, ha egyáltalán bejelentik. A dolgozók alkalmazásánál tudomása szerint az is előfordul, hogy próbaidőre felveszik a munkavállalót, kevés pénzért dolgoztatják, majd a próbaidő lejártával elküldik, és újabb próbaidős jön a helyére. (Origo [2013])

Körülbelül 1100 pékség működik az országban, ebből a Magyar Pékszövetség honlapján található adatok szerint 300-400 albán pékség, és nagyjából három tucat horvát. (Origo [2013])

3.4.2 Fornetti

„A Fornetti gazdasági súlyának megfelelő mértékben veszi ki részét a társadalmi felelősségvállalásból. Működési területén kiemelten támogatja a szak- és felsőoktatásban résztvevők képzését, a lakosság komfortérzetét, egészséges környezetét és közbiztonságát segítő szervezetek, alapítványok működését. Országos, sőt határon túl ívelő a gyermekek és fiatalok gyógyulását, rehabilitációját, egészségmegőrzését rendszerbe fogott támogató tevékenysége a Fornetti a Szívbeteg Gyermekekért Alapítványán keresztül.” (Fornetti [2019]) Küldetesei, közé tartozik a közjólét biztosítása és a társadalmi felelősség vállalás növelése. Ez nincs megjelenítve, de ez az alapvető burkolt küldetés formálja a vállalat mindennapjait.

„Megfelelnek a saját és külső élelmiszerbiztonsági szabályozási és minőségi követelményeknek. Fogyasztói bizalom, az elvárások, preferenciák teljesítésével. Az alapanyagok nem tartalmazhatnak genetikailag módosított összetevőket. Rendszeres ellenőrzésük szabályozott analitikai, mikrobiológiai vizsgálatokkal valósul meg. Az alkalmazott irányítástechnológiai megoldások képessé teszik rendszerüket a standard, állandó minőségű termékek előállítását.” (Fornetti [2019])

A minőségi és biztonságos termékek gyártásának elengedhetetlen feltétele a szigorú követelményrendszer alapján kiválasztott és jóváhagyott alapanyagok kizárólagos felhasználása. A minőség nem csak cél, a legfontosabb eszköz. Versenyelőnynek és hívogató gondolatnak tekinthető az, hogy a minőségi és a szabályozási feltételeknek maximálisan megfelelni próbáló cég folyamatosan jó alapanyagokból és magas elvárásoknak próbál megfelelni. Így a lehető legjobbat próbálja termelni.

Nagyon sokrétű termékpalettával rendelkezik.

- Mini
- Péksütemény
- Pékárú
- Bakefitt
- Horeca



16. ábra: Fornetti termék. (Fornetti [2019])

Innovatív terméknek minősülhetnek:

- Bakefitt termékek
- Teljes kiőrlésű pékáruk

Az alapvető profil mellett megtalálunk néhány esetben kávézási lehetőséget. Többnyire elviteles formában találkozni ilyenekkel. Bankkártya elfogadó terminálokat és néha free wifi kapcsolatot, ami sajnos nagyon ritka.

Az értékesítés franchise rendszerben történik. A legtöbb nagyvárosban találunk ilyen fajta forgalmazási pontot.

Nagyon jó internetes felülettel dolgoznak. Elérhetőek Instagrammon és Facebook-on keresztül is. Nagyon sokrétű és kifejezetten sok információval, rendelkező felülettel dolgoznak, amelyet az alsó linken meg lehet tekinteni. Akár több idegen nyelven is olvasható ez a felület így eléri akár a külföldi vevőköroket is.



17. ábra: Fornetti üzlet. (Fornetti [2019])

Egyéb érdekesség még a cég belső felépítésének bemutatása, Franchise rendszerbe történő belépés elősegítése. Az üzlet létrehozásának segítése. A termékpaletta nagyon jó formában van bemutatva. Érdekes lapozható felület, amely átlátható és érdekes.

A Fornetti 1997-ben Palásti József által alapított sütőipari vállalkozás. Kelet-Európa egyik legnagyobb fagyasztott pékáru gyártó és forgalmazó vállalata, amely közvetlenül több mint 970 főt foglalkoztat Magyarországon (Kecskeméten és Kiskunfélegyházán), míg külföldön kb. 500 alkalmazottja van (Romániában Temesváron, továbbá Bulgáriában Ihtimanban) (Fornetti [2019])

A Fornetti Holding 4 üzemében összesen 18 400 m² üzemi területen folyik a gyártás Magyarországon, két helyen: Kecskeméten és Kiskunfélegyházán, valamint Romániában Temesváron és Bulgáriában Ihtiman-ban. (Napi [2017])

A Fornetti közel két évtizedes történetét legfőképp az jellemzi, hogy kiemelt figyelmet fordít a fogyasztók biztonságára. A biztonságos élelmiszer előállításának érdekében évek óta tanúsított minőségirányítási és élelmiszerbiztonsági rendszereket működtet, gyárai rendelkeznek IFS Food, FSSC 22000 tanúsítványokkal. A minőség állandóságát az ellenőrzések mellett a folyamatos képzések és a folyamatos rendszerfejlesztés biztosítják. (Fornetti [2019])

A Fornetti a legjobb minőségű természetes alapanyagokat dolgozza fel és törekszik a legjobb élettani hatású termékek felhasználására. Házas jellegű termékeket nagyüzemi körülmények között állít elő, úgy, hogy az eredeti receptúrák semmiben sem szenvednek csorbát, viszont élvezik a modern, automatizált üzem nyújtotta ipari biztonság, pontosság, higiénia és állandó minőség előnyeit.

A termékfejlesztők figyelembe veszik a táplálkozástudomány legújabb kutatási eredményeit, munkájuk során együtt dolgoznak a különböző szakterületek kiemelkedő kutatóival, hogy a tudomány legfrissebb nemzetközi eredményeit ízletes, „mindig meleg” péksütemények formájában adják át a fogyasztóknak. A termékfejlesztésben évente közel 300 új mintatermék készül. (Fornetti [2019])

A Fornetti üzemekben a termelés a fejlett automatizált gépsorokon valósul meg. Alapanyag raktárunkba a raktáros előírás szerinti, csakis rendszerben elfogadott minőségi megfelelést igazoló bizonyítvánnyal rendelkező anyagot vehet át.

A vállalatnak folyamatosan szüksége van képzett és kitartó munkatársakra. Minden munkavállaló megkapja azokat az ismeretanyagokat, amelyekre szüksége van ahhoz, hogy a Fornetti cég égisze alatt tudjon dolgozni. Mind a szakmai oktatások, a technikai fejlesztések és az ISO szabványok ismertetése is a fókuszba kerül.

A beérkezett alapanyagok csak akkor kerülhetnek termelésbe, ha paramétereik és a saját laboratórium által-, terv szerinti mikrobiológiai vizsgálatok eredményei megfelelők. Magyarországon hetente több mint 100 mikrobiológiai vizsgálatot végez a belső laboratórium. A vonalkódos anyagkezelés pontosan követhetővé tesz minden felhasznált anyagot. Így minden termékről pontosan tudjuk, hogy milyen összetevők épültek be a feldolgozás során, ezek az összetevők mikor, honnan és milyen minőségi paraméterekkel érkeztek be az üzembe.

A termék előállítás biztonságos, amelyet az ellenőrzött alapanyagok és a végfogyasztóig tartó állandó és rendszeres ellenőrzések garantálják. A termelés kiszámítható, pontosságát az erőforrások, és a technológia állandó felügyelete biztosítja. A termékminőség standard, minden üzem összehangoltan, ugyanazzal a technológiával állítja elő a termékeket. (Fornetti [2019])

„Az ISO 50001 szabvány alapján bevezetett energiairányítási rendszert a Bureau Veritas Magyarország Kft., mint külső független szervezet tanúsította a Fornetti Csoport gyártó telephelyeire (Kecskemét, Kiskunfélegyháza, Temesvár) vonatkozóan.”

„Bevezetésével a Fornetti Csoport nemcsak az EU-s direktívákban és a hazai jogszabályokban foglalt előírásokat teljesíti, hanem jelentős mértékben hozzájárul az üvegházhatású gázok kibocsátásának csökkentéséhez, a fenntartható fejlődéshez. A felső vezetés e szándékát az Energiapolitikájában kinyilvánította, amely a rendszer folyamatos fejlesztésre is felhatalmazást ad.” (Fornetti [2019])

„A Fornetti célja, a fenntartható energiagazdálkodás feltételrendszerének kialakítása, a jövőbeni energiaigények és a számításba vehető energiaforrások biztosítása a környezetvédelmi szempontok, a gazdaságos működés, valamint a társadalmi érdekek figyelembevételével és érvényesítésével.”

„Vállalatunk a fenntarthatóság és energiaközpontúság szemléletmódjának elterjesztésének elkötelezett támogatója, mely tevékenysége során kötelezettséget vállal arra, hogy hosszú távon növeli energiateljesítményét és folyamatos korszerűsítési folyamat keretében növeli energiahatékonyágát.” (Fornetti [2019])

„Céljaink eléréséhez szükségünk van a jó kommunikációra, a dolgozók képzésére a rendszer elméleti és gyakorlati elsajátításához, hogy a Fornetti minden munkatársa ismerje és elkötelezetten alkalmazza energiapolitikánk alapelveit, ismerje célkitűzéseit és segítse megvalósítását.” (Fornetti [2019])

3.4.3 Pek-Snack

„A társadalmi felelősségtudat áthatja az egész vállalati kultúrát. Meggyőződésük, hogy működésüknek nem egyetlen célja a profittermelés. Felelősséggel tartoznak munkatársaik, partnereik, fogyasztóik, valamint szűkebb és tágabb környezetük iránt egyaránt.” (Peksnack [2019])

Itt is, mint az előző cégnél látható, hogy a társadalmi hovatartozás az egyik legfőbb csapásvonala a vállalatnak. A weboldalon ezek a nyitó gondolatok fogadják a vevőt, aki megtekinti az oldalt. Itt nem burkolva, hanem nyíltan kimutatva láthatjuk azt, hogy a vállalat a társadalmi értékek irányába elhivatott.

„Minőségi politikájuk alapja hitvallásuk, amely szerint a minőség nemcsak cél, hanem a legfontosabb eszköz is. E törekvés megvalósításához szükségesnek érezték az MSZ EN ISO 22000 szerinti minőségirányítási rendszer és az IFS Nemzetközi Élelmiszer Szabvány bevezetését és működtetését. A biztonságos és törvényes élelmiszer előállítását és kiszállítást a HACCP rendszer működtetésével biztosítják. A termelési folyamatban résztvevő munkatársakat bevonják a minőséget javító változások megvitatásába, és kiértékelik észrevételeiket. A rendszer felelősségteljes működtetéséért mindenki egyéni felelősséggel tartozik. Szoros kapcsolatot tartanak fenn fogyasztókkal, annak érdekében, hogy folyamatosan tájékozódni tudjanak igényeikről és elvárásaikról.” (Peksnack [2019])

Hívó gondolat egy dolgozó szempontjából az lehet, hogy hallgatnak mindenki véleményére. Kiértékelik és bevonják a dolgozók ötleteit a termelési folyamatok javításába. Akár ez is egy hívó gondolat lehet. A rendszerbe történő belépéssel nem csak egy egyszerű munkahelyre kerülnek, hanem egyidejűleg bekerülnek a rendszerfejlesztés és a vállalatirányításba is, mivel a vállalat a termelési folyamatban résztvevő munkatársakat is bevonja a minőséget javító változások megvitatásába, és kiértékelik észrevételeiket. A rendszer felelősségteljes működtetéséért mindenki egyéni felelősséggel tartozik. Rengeteg különböző álláslehetőséget kínál a vállalat, amelyek mellett mindig ott a lehetősége az oktatásnak. Legyen az betanított munkás vagy vezetői továbbképzés. A képzési lehetőségeket fenntartja a vállalkozás.

A vevők számára már megközelíthetjük más oldalról is ezt a dolgot. Itt a szemfüles vevők végig nézhetik a szabványokat, a kiszállító rendszer működését és tájékozódhatnak arról, hogy ezeknek, a szabványoknak az égisze alatt hogyan működik a vállalat. Jómagam elolvastam és már most egyfajta késztetést, érzem, hogy terméket vásároljak. „Ami képes ilyen szabványoknak megfelelni, az biztosan jó.” Ez a gondolat támadt bennem, ahogy a weboldalon ilyen információkat olvastam.

Pek-Snack:

- Mini/Maxi
- Kenyérlángos
- Pizza
- Muffin
- Fánk
- Sütemények

Innovatív termékek közé nem találtam kifejezetten oda sorolhatót. Ők is rendelkeznek egészség tudatos termékekkel, de elenyésző a termékpalettához képest, így nem emelném ki.

Szolgáltatások között itt is megjelenik a bankkártya elfogadó terminál és a kávézási lehetőség.

Hasonlóképp az előző vállalathoz itt is Franchise rendszerű értékesítés történik.

Kifejezetten érdekes internetes felülettel rendelkezik a vállalat. A céget ugyan úgy meg lehet tekinteni a Facebook-on és az Instagramm-on is. A vállalat weboldala nagyon sok innovatív megoldást tartalmaz. Kifejezetten jó a termék palettát bemutató lapozható online kézikönyve, amelyben az emberek könnyedén megtekinthetik az árucikkeket és megnézhetik, hogy az adott pékárú milyen anyagokat tartalmaz.

Érdekesség lehet akár az, hogy több családsegítő programban is részt vesz. Az egészséges életmódot hangsúlyozza és támogatja. Akár egy vakációs nyaralójátéktól sem riad vissza.

Emellett a ballagó diákokat támogatja. Ezenfelül évek óta rendezi a saját Balaton-átúszását. (Peksnack [2019])



18. ábra: Pek-snack. (Peksnack [2019])

„Cégük 1998 óta foglalkozik fagyasztott pékáru készítésével. A Pek-Snack Kft. magyar tulajdonban álló családi vállalkozásként jött létre, de 2015 óta egy pénzügyi befektető, az Oriens tulajdonában áll.

Az egykori 600 m²-es kisüzem a folyamatos fejlesztéseknek köszönhetően mára 6000 m²-es gyárrá nőtte ki magát, amely az elmúlt időszak több száz millió forintos beruházásainak köszönhetően Magyarország egyik legkorszerűbb sütőipari üzemévé vált. 1999-ben indult el a horvátországi piac meghódítása. Hiszik, a siker kulcsa a folyamatos alkalmazkodásban, fejlesztésekben rejlik.” (Peksnack [2019])

A Pek-Snack saját 6000 m²-es igali gyára 1998 óta látja el a jelenleg több mint 1300 magyarországi és csaknem 500 horvátországi franchise partnerét fagyasztott pékáruval. (Peksnack [2019])

2010 októberében fejeződött be egy 700 millió forintos beruházásuk, amelynek keretén belül világszínvonalúvá fejlesztették a gyártástechnológiát, és bővítették a kapacitást. Számítógép által vezérelté vált a termelés, valamint integrált vállalatirányítási rendszert vezettek be. (Peksnack [2019])



19. ábra: Pek-Snack gyártósor. (Peksnack [2019])

A gondosan megválogatott alapanyagok, a legmagasabb fokú minőségellenőrzési és élelmiszer-biztonsági előírások (ISO 22000, IFS), munkatársaik magas szintű szaktudásával együttesen eredményezik termékeik kiváló, megkérdőjelezhetetlen minőségét.

Alapvető értéként fogadjuk el a szűkebb és tágabb környezetük hatékony védelmét, amely cégüknél nemcsak a szavak, hanem a tettek szintjén is megjelenik. (Peksnack [2019])

Vállalatuk központja, gyáregységük saját szennyvíz előkezelő teleppel rendelkezik, így a közösségi hálózatba már csak tisztított szennyvizet juttatnak. A keletkező hulladékot szelektíven gyűjtik, külön a veszélyes, a papír és a fémhulladékot. Saját veszélyes hulladék tárolóval és papírtömörítő berendezéssel rendelkeznek. Gépjármű flottájukat kizárólag saját autósosóikban tisztítják, ahol az olajszeperator és az iszapfogó által megtisztított vizet egy nyárfákkal sűrűn beültetett meghatározott területre eresztik, biológiai tisztítással zárva a folyamatot. A gyártás során, a fagyasztó rendszer működése közben keletkező hulladék hőt használati melegvíz előállítására alkalmazzák. (Peksnack [2019])

A vállalat vezetésének környezettudatos felfogását igyekeznek átültetni a mindennapos működésbe, így évente egy alkalommal a cég összes dolgozója részt vesz egy „környezettudatos életszemlélet” oktatáson.

Cégük arra törekszik, hogy működése és termékeinek minősége mindenkor feleljen meg a vonatkozó elvárásoknak, működési szabályaik kialakítása az élelmiszerbiztonsági, az energiahatékonysági és a környezetvédelmi előírások szem előtt tartásával történik. Törekcsenek arra, hogy cégüknel általánossá váljon a minőség-, környezet- és energiatudatos, felelősségteljes szemlélet – ennek megvalósításához szükségesnek tartották az **MSZ EN ISO 50001** szabvány szerinti energiairányítási rendszer működtetését és tanúsíttatását. (Peksnack [2019])

3.4.4 Pécsváradi Aranycipó Kft.

„Hisznek abban, hogy a liszt és az abból készített kenyér a társadalmak élelmezésében és fenntartásában alapvető szerepet vállal. Tisztelik az évszázados tradíciókat, de nyitottak az új elgondolások, receptek és az alternatív lisztek sokszínű világa felé.” (Aranycipó [2019])

Azt olvashatjuk, hogy a vállalt az egészség tudatosság küldetését tűzte ki maga elé. Különlféle lisztek felhasználása, a minőség javítása és a tudatos táplálkozás érdekében. Sokaknak megnyerő lehet egy olyan vállalat, amelynek a fő profilja az egészség.

„Minőség iránti szenvedélyük már negyed évszázada ott munkál minden pékárujuk szívében, az alapanyagok kiválasztásától kezdve a kemencén át a boltok polcáig. Ötvözik a tradicionális pékmesteri odafigyelést a modern gyártótechnológiák kapacitásaival, hogy mindig megfelelhessenek vevőik elvárásainak. Emberi beavatkozást nem igénylő automatizált lisztsilóval, kíméletes sokkoló fagyasztási berendezéssel, minden tekintetben szabályozható kelesztő kamrákkal, számítógéppel vezérelt és energiatakarékos kemencékkel, valamint víztakarékos mosóberendezéssel dolgoznak.” (Aranycipó [2019])

A cég láthatóan a legmodernebb és kifejezetten jó minőségi gyártósorokkal és gyártótechnikával dolgozik, amelyet nagyon ki is emeltek a weboldalon. Így csalogatva a vevőket, hogy a legjobban előállított termékek közül vásároljanak.

Termékpaletta:

- Kenyerek, Zsemlék, Kiflik
- Bagettek, Stanglik
- Sós péksütemények/ Édes péksütemények
- Croissantok
- Kalácsok
- Cukrásztermékek

Innovatív termékek:

- Teljes kiőrlésű
- Rozsos
- Gluténmentes
- Hozzáadott cukor nélkül
- Cukormentes
- Szénhidrátcsökkentett péktermékek.

Bankkártya terminál, kávézási lehetőség és gyors kellemes kiszolgálás várja a vevőket ezekben az üzletekben.

Franchise rendszerű értékesítés folyik viszonylag kevés üzletben az ország nyugati részén.

Természetesen ez a pékség is Facebook és Instagramm felülettel rendelkezik. A saját weboldaluk első sorban enyhén zavaros volt számomra. Termék paletta jó benyomást keltett, de hiányos képek fogadtak, miközben lapozgattam. Információi túl sok helyet foglalnak, és rosszul vannak elosztva a képernyőn.

Ha mégis átlátjuk a weboldalt és elkezdünk pörgetni, akkor pedig egy igényes munkát látunk, amelyben egy jól felépített hívogató marketing látható. Amely alapja a cég minőségi gyártási technikái, de sajnos ez nem jelenik meg első sorban. Így annyira nem is kiemelkedő és nem megfelelő a weboldal összeállítása.

„A folyamatos fejlődés szellemében, a felhasználói visszajelzések alapján átalakították honlapunkat az egyszerűbb használat érdekében.” (Aranycipó [2019])

Érdekességek:

- 3000000 kg lisztet használnak fel
- 26000000 db kenyeret és péksüteményt sütnek
- 3000000 alkalommal választják őket



20. ábra: Aranycipő Üzlet. (FranchiseCentrum [2019])

„Pékmester igazi természetrajongó. Nem csak utazni szeret, de szívén viseli minden élőlény sorsát is, ezért az Aranycipónál csak és kizárólag olyan pálmaolajat tartalmazó alapanyagokkal dolgoznak, melyek RSPO tanúsítvánnyal rendelkeznek. Hogy ez pontosan mit is jelent? Az ilyen alapanyagok előállításához felelős forrásból származó pálmaolajat használnak: a fenntarthatóság jegyében védik a környező erdőket, a benne élő állatokat, és a termelési folyamatban résztvevő emberek jogait is. Hiszik, hogy ha mindannyian elkezdünk újabb, és újabb kis lépéseket tenni egy közös, nagy cél felé, akkor megmenthetjük ezt a csodálatos bolygót a gyermekeinknek és az unokáinknak!” (Aranycipő [2019])



21. ábra: Aranycipő üzlet. (Aranycipő [2019])

„Az elmúlt 25 évet a cég folyamatos fejlődése és bővülése jellemezte, az alkalmazotti létszám, a termékkínálat, a forgalom alakulása, a szaküzletek számának tekintetében, és ez a folyamat a mai napig jellemző. Jelenleg az Aranycipő 350 embernek ad munkát. Mindezt a tulajdonosok kitartása, lendülete, rugalmassága, a pékszakma iránti elkötelezettsége tett lehetővé. Az üzleti sikerekben nagy szerepe van a szakembereknek, a megbízható, lojális dolgozóknak.

A termékeiket elsősorban a hazai piacon értékesítik, összesen 15 szaküzletben, többek között a pécsi, a budapesti és a győri Árkádban, valamint három üzletláncban és 200 kisebb boltban, üzletben. Ennek köszönhetően naponta 50–60 000 ezren vásárolják meg termékeiket.

A fogyasztók az Aranycipő több százféle termékéből választhatnak, a legegyszerűbb kenyérszemlétől a legmagasabb minőséget képviselő termékekig, mint a König Ludwig kenyér, az Actipán, a Probody vagy a Kornspitz. Az Aranycipőt a széles és változatos termékpaletta, a folyamatos innováció – a termékek és a technológia fejlesztése, a minőség különbözteti meg a konkurenciától.” (Bama [2016])

3.4.5 Príma pék

„A sütőipari termékek- mint növényi eredetű ételek- a lakosság egyik legfontosabb táplálékforrása. E termékekkel magunkhoz vett táplálék egyaránt jelent energiapótlást és a testszövetek alkotóanyagát. Az ember, mint vegyes táplálkozású lény, emésztőrendszere viszonylag nagy tömegű élelmiszer napi felvételét igényel. A táplálkozáshoz felhasznált élelmi anyagok az egészséges megtartását, a jó fizikai és szellemi erőnlét biztosítását szolgálják.” (Príma Pék [2019])

A vállalat küldetését nem rejti véka alá. Természetes anyagok felhasználásával, a legjobb lisztek és a legkiválóbb anyagok használatával a legjobb termékek előállítása, amelyek mind egészségesek.

„Az idén 25 éves Príma Pék Kft az első hazai pékszaküzlet hálózat volt a 90-es években. A tulajdonosok és a pékmesterek komoly elhivatottsággal állnak a saját fejlesztésű, titkos receptek folyamatos tökéletesítéséhez, a hagyományos megoldások, egészséges alapanyagok használatához. Így a cégnél olyan süteményeket, kenyereket sütnék, amelyekben kerülnek az adalékanyagokat, törekszenek a bio- illetve teljes kiőrlésű gabonák használatára. A cég legújabb fejlesztésű termékei a természetes anyagokból készültek, de kalóriaszegény péksütemények, amelyek közelmúltbeli bemutatásuk óta különösen kiemelkedő piaci sikereket hoztak a cégnek.” (Príma Pék [2019])

Értékajánlat a nagy múltú vállalati tapasztalat és az egészségtudatos gyártási technológia, amely főként a bio és a teljes kiőrlésű alapanyagokat használja.

Termékpaletta:

- Kenyerek
- Finompékárú
- Sütemény
- Péksütemény
- Cukrászsütemény

- Rétesek
- Kalácsok
- Szendvicsek
- Saláták

Innováció:

„Törekcsenek a legjobb minőségű alapanyagok felhasználására az adalékanyagok használatának csökkentésére, elhagyására, a teljes kiőrlésű, ill. bio gabonával készült termékek egészségtudatos kommunikációjára.” (Príma Pék [2019])

Szolgáltatásaik, közé tartozik akár, a kóstolónapok megszervezése, amelyre bárki érkezhct és kipróbálhatja a Free From termékpaletta teljes kínálatát. Segítségct nyújtanak ezzel az ételallergiával küzdő emberek számára, hogy változatosan tudjanak étkezni. Emellett a bankkártya elfogadó helyek és a kávézóval egybekötött üzletek mind megtalálhatók a szolgáltatásaik között. Jelenleg 18 saját üzemeltetésű értékesítési ponttal és több franchise partnerrel rendelkezik. Egy kifejezetten jól összeállított weboldallal találkozhatunk, ha a príma pék-et keressük. A kommunikációjuk központjában, teljes mértékben az egészség tudatos táplálkozás áll. Ez a fajta hangulat és cél látható a weboldalon. A termékpaletta kínálata nagyon innovatív. Nagyon kellemes látni a táblázatokat, amelyek mutatják, hogy melyik termékkel mit viszünk be a szervezetünkbe.

A Facebook-on és az Instagrammon is fellelhető, ahol ínycsiklandó képekkel csalogatják a vásárlókat és a közlik a vevőikkel a híreket. A weboldalnak van egy hírközlő, funkciója. Ahol az elmúlt időszak fejlesztéseit és a közel múlt eseményeit írja le.

Egyéb érdekesség az, hogy segítenek kialakítani a saját üzleteket, hogy így bővíteni tudják az értékesítési helyszíneket. „Ön kialakítja üzletét, ők biztosítják az eszközöket, kellékeket és a Príma Pék név használatát, és természetesen a kiváló minőségű termékeket! Segítenek üzletének kialakításában és a szakhatósági engedélyek beszerzésében, valamint a munkatársaik részvételével a dolgozók betanításában és a technológiai folyamatok átadásában. Önnek mindez csak: franchise belépési díj 400.000 Forint + ÁFA és árukaució díj 300.000 Forint” (Príma Pék [2019])



22. ábra: Prima Pék (Tripadvisor [2019])

„A Prima Pék Finompékáru Kft. 1991-ben alakult és így Magyarországon, ill. Budapesten az első pékszaküzlet hálózat lett. A vállalatot a jelenlegi tulajdonosok 1998-ban vásárolták meg, így került 100%-os magyar tulajdonba, azzal a határozott szándékkal, hogy piacvezető pozícióját Budapestre vonatkozóan folyamatosan fenntartsák. A cég reorganizálása és a szortiment bővítése mellett az egészséges táplálkozást tartották fő szempontnak, ami teljes mértékben találkozott vásárlóik többségének igényeivel. Töreksenek a legjobb minőségű alapanyagok felhasználására az adalékanyagok használatának csökkentésére, elhagyására, a teljes kiőrlésű, ill. bio gabonával készült termékek egészségtudatos kommunikációjára.

A jövő elkezdődött! Mivel a cég értékesítési volumene elérte termelési kapacitásának határait, barnamezős beruházásként EU-s pályázati támogatással, új 1200nm-es sütő üzem építését fejezték be Budakalászon, ahol 2012. év januárjától teljes kapacitással gyártanak. A 100 millió forintos uniós támogatással épült új üzemnek köszönhetően a vállalkozás komoly üzleti növekedésbe kezdhet. A termelés így most új lendületet kap, mivel mindent egy helyen, nagyobb mennyiségben készülhet, a hagyományos kovászos parasztkenyértől kezdve a kakaós csigáig. Az új sütőüzem a XXI. század technológiáját képviseli: a Prima Pék hagyományos receptjeivel, egészséges hozzávalókkal, de a legmodernebb német olasz és magyar gépekkel, berendezésekkel kezdte el az új helyen a termelést.

A létesítményt Fritsch tésztakészítő gyártósorral, MIWE kemencével és Real Forni gőzcsöves kemencével látták el, és az MBT silórendszerét használják a liszt tárolására. A Prima Pék Finompékáru Kft. jelenleg budapesti üzletekkel rendelkezik, alapvetően ebben a térségben próbálnak terjeszkedni, de középtávon nem elképzelhetetlen, hogy vidéki nagyvárosokban regionális központokat létrehozva lokális értékesítést indítanak. Külföldi, határon túli terjeszkedést a cég jelenleg saját üzemeltetéssel nem tervez. A társaság és annak értékesítési hálózata több ízben is elnyerte a Superbrands kitüntetését.” (Prima Pék [2019])



23. ábra: Prima Pék (Tripadvisor [2019])

3.4.6 VITA-Sütő Kft.

„A VITA-Sütő Kft. mára a piacvezető gyártók egyike a fagyasztott pékáruk piacán Magyarországon. Az 1993-as privatizáció óta a cég óriási fejlődésen ment keresztül, ma már teljesen automatizált gyártósorokon, európai mércével mérve is a legmodernebb technológiai eszközökkel készülnek a termékeik. A munkafolyamatok átszervezése és racionalizálása következtében ma már jól tervezhető ütemezésben folyik a termelés. Az új termékek fejlesztése, tesztelése saját laborukban történik.” (Lépésmagazin [2018]) Egy jól felépített sok éve működő vállalatról van szó, amely a fagyasztott pékáruk piacán a legjobb minőség előállítására törekszik. A burkolt cél a minőségi termék előállítása, amelyhez a legmodernebb technikákat használják fel.

Termékpaletta:

Búrkifli, vajas kifli, túrós batyu, lekváros táskák, croissant, francia kenyér, szendvicsskenyér, fonott kalács, császárszemle, és a hagyományos pékáruk: fehér kenyér, félbarna kenyér, rozskenyér, ropogós házi jellegű kenyér, zsemle és sóskifli.

Különlegesebb péktermékek:

- Búrkifli
- Rozskenyér
- Franciakenyér
- Házi jellegű kenyerek.

„A nagy hipermarketek helyben sültek a fagyasztva beszállított termékeket, így talán Ön is nap, mint nap vásárolja ezeket, anélkül, hogy tudná, hogy Kisbéren készülnek.” (Lépésmagazin [2018]) Nem rendelkezik saját értékesítési formával. Így a hipermarketeket látja el árukkal, és ilyen módon tartja fent magát. Saját weboldalt nem találtam az interneten. A cég nem rendelkezik számomra elérhető Facebook vagy Instagram oldallal így a kommunikációja eléggé szegényes. A 21. századi közösségi oldalakat nem használja. Sok álláshirdetést találtam, amely ehhez a céghez kapcsolódik. Véleményeket olvastam egyéb weboldalakon, ahol dolgozói felmérések alapján voltak értékelések. Bérezés és

munkakörnyezet szempontjából nem volt kiemelkedő. Nem használ sok kommunikációs csatornát.

„A vállalat három telephelyen működik, összesen mintegy 300 munkavállalónak biztosít megélhetést. A nagy hipermarketek helyben sütik a fagyasztva beszállított termékeket, így talán Ön is nap mint nap vásárolja ezeket, anélkül, hogy tudná, hogy Kisbéren készülnek.” (Lépésmagazin [2018])

4. Primer kutatás 2.

A kutatás második eleme egy vevői felmérés volt, amely segítségével a saját cégünket pozícionáltuk a versenytársakhoz képest.

4.1 Vizsgálati szempontrendszer

A vizsgálati szempontrendszert is hasonló módon alakítottam ki a kérdőíves kutatásban, mint a versenytárselemzésben. Az alábbi faktorokat emeltem ki a kérdőíves kutatásban részben kapcsolódva a honlapkutatásban vizsgált tényezőkhöz:

- Küldetés
- Stratégiai pillérek
- Értékajánlat
- Versenyelőnyök
- Hívó gondolatok
- Termékek
- Innovatív termékek
- Szolgáltatások
- Kiegészítő szolgáltatások
- Értékesítés
- Árak
- Kommunikáció
- Egyéb érdekességek



24. ábra: A kutatás. (Kangadesign [2020])

4.2 Kvalitatív és Kvantitatív módszerek

A kvantitatív módszer adathalmazát adták azok a tények és események, amelyek a kutatás alapját képezték. Az a vizsgálati szempontrendszer, amely előre meghatározott adatok felkeresésével segítette a kutatási anyag összeállítását. Ezek a tényszerű adatok alapozták meg a versenytársak piaci helyzetét és a fogyasztók számára kínált értéket. A kutatás alapját a fogyasztói igények felmérése és a fogyasztók elcsábítása adta, amelyeknél olyan információkat kerestünk, hogy mivel tudják felrázni a megszokott eladási rutint, milyen egészségtudatos termékeket gyártanak és hogyan reagálhatnak a 21.századi felgyorsult fogyasztói igényekre, amelyek részét képezi az, hogy elvihető legyen a termék, frissen vásárolható, a nap bármelyik szakaszában elérhető és olcsó legyen. Kerestük azokat az eredményeket, amelyek piaci előnyhöz tudják juttatni a versenytársakat ezen a piacon.

A kvantitatív vizsgálat alapját egy online kérdőív adta, amelyet 580 ember töltött ki 2019.július 14 és 2019. szeptember 25. között. Itt olyan szubjektív értékítéleteket kutattunk, amelyek segíthetnek felkutatni a jó gyakorlatokat és megalapozzák a vállalat további fejlődését ilyen téren. A kitöltők elsődleges köre a Zala és Vas megyei Zalaco vásárlók voltak. A mintavétel módja egyszerű, véletlenszerű mintavétel volt. A kérdőív a kerdoivem.hu internetes portálon volt elérhető, amelyről egy link megosztása után bárki ki tudta tölteni. Azért ezt választottuk, mert a módszer alapvetően nem költséges, csak a kitöltők befolyásolják és alapvetően megbízhatóak az információk. A mintát a kitöltések alapján reprezentatívnak mondhatjuk, mivel nagy pontossággal a populációra jellemző adatokat mutat. A kérdőívet a szakdolgozat melléklete tartalmazza.

Több kérdést tettünk el a működésünkről. Ezek a kérdések alapvetően abból indultak ki, hogy a vállalatunk mennyire nyitott és mennyire vevő központú élményt, akár szolgáltatást nyújt a piaci fogyasztóknak az értékesítési folyamatokon belül.

- Hol vásárolnak a vevők gyakran?
- Mennyire elégedettek a Zalaco termékeivel?
- Milyen tanácsokat adnának a további fejlődésre?
- Preferálnak-e boltokat a Zalaco hálózatain belül?
- Preferálnak-e termékeket, amelyek ideiglenesen vagy szezonálisan jelennek meg?
- Milyennek tartják a Zalaco külső kommunikációt?
- Akadnak-e problémák a Zalaco-val?

Mivel szerettünk volna az egészségtudatosság irányába és a kiszolgálási minőség helyzetére vonatkozó információkat gyűjteni ezért ilyen kérdések kaptak helyet:

- Mennyire tartja magát táplálkozási szokásai alapján egészségtudatosnak? (értékelő skála)
- Milyen gyakorisággal vásárol Ön pékárut?
- Mennyire fontosak az Ön számára az alábbiak egy pékáruféleségeket forgalmazó üzlettel szemben?

- Gyors kiszolgálás
- Parkolási lehetőség
- Bankkártyás/Mobilos fizetési lehetőség
- Környezettudatos csomagolás
- Laktózmentes/gluténmentes/teljes kiőrlésű/fitness termékek is legyenek elérhetőek
- Stb.

Az ilyen jellegű fogyasztói válaszok segítettek abban minket, hogy összeállítsuk azokat a stratégiai javításra szoruló pontokat, amelyek a szolgáltatás és a vásárlás színvonalát emelik.

4.3 Az adatgyűjtés folyamata

A saját adatgyűjtésemet ebben a sablonban vezettem fel. A tervezési fázisban megtörtént az oktatóim és a főnökeim közötti igényfelmérés, ami megadta az összemérések alapjait. Itt kezdtük el közös munkával kolléganőmmel az információ szerzést. Az adatgyűjtés, mint említettem online térben történő információ morzsák összehasonlítása volt. A nyers adatok után jött az elemzés. Itt állítottuk szembe a Zalaco gyakorlatával a friss információkból kinyert vállalati értékeket. Idővel megtörtént az adaptálási folyamat, amely abból állt, hogy több közlési formában ötleteket és kiegészítéseket javasoltunk a cégünknek. Kiemeltük a legjobb irigylésre méltó gyakorlatokat és saját ötleteinkkel egészítettük ki, hogy mit kéne tenni a Zalaco-nak. (Kiemelhető értékek, Innovatív megoldások). A folyamat, amelyet felvázolt a kvalikon.hu itt szakadt meg. Implementációs fázisba sajnos sose lépett az általunk gyűjtött információ. Nem történt megvalósítás és a projekt nagy része jelenleg a legfrissebb információim szerint a levegőben lóg. Nem készült megvalósításra tervezet és így a projekt sosem lépett a lezárási fázisába.



25. ábra: A kérdőíves felmérés folyamata. (Kvalikon [2020])

„Tervezési fázis

Először meg kell tervezni a benchmarking tevékenységet, pontosan meg kell határozni: a benchmarking tárgyát, kiterjedési területét, a benchmarking célját, a benchmarking partnert, az alkalmazott benchmarking formát (teljesítmény, funkcionális, folyamat), a lehetséges benchmarking információforrásokat. Meg kell szervezni a benchmarking csapatot (ha szükséges team), adatgyűjtési tervet kell kidolgozni és meg kell becsülni a körülbelüli erőforrásigényt.

Adatgyűjtési fázis

Az adatgyűjtési fázisban a következő feladatokat kell elvégezni: át kell tekinteni a saját működést, meg kell határozni az adatgyűjtés lehetséges forrásait, meg kell határozni az adatgyűjtés formáját, el kell készíteni kérdőívet, adatgyűjtő lapokat, ütemezni kell az adatgyűjtést, el kell végezni a belső és külső adatgyűjtést, a begyűjtött adatokat ellenőrizni és validálni kell és szükség szerint pontosítani kell a benchmarking partnerrel, az adatokat megfelelő formában strukturálni kell.

Elemzési fázis

A benchmarking elemzés során célunk: a benchmark és a saját teljesítményünk, illetve gyakorlatunk közötti eltérés azonosítása, az információk és az elemzések eredményeinek strukturált formában történő bemutatása, az eltérések okainak és a lehetséges fejlesztési alternatíváknak a meghatározása.

A teljesítményrész elemzése során: elemezni kell a teljesítményrész kialakulásának okait és azt, hogy milyen tényezők járultak hozzá a teljesítményrész kialakulásához, azonosítani kell a legjobb gyakorlatokat, végig kell gondolni, hogy min célszerű változtatnunk annak érdekében, hogy a teljesítményrész zárjuk, sőt előnyösebb pozícióba kerüljünk, fejlesztési lehetőségeket kell azonosítani a saját gyakorlatunkban

Adaptálás fázis

Az adaptálási fázis során a benchmarking kutatás tapasztalatait be kell építeni a saját döntéseinkbe, alkalmaznunk kell saját szervezetünkre vonatkozóan, az eredményeket olyan módon kell kommunikálnunk és prezentálnunk, ami használható formában mutatja be a tanulságokat és a fejlesztési lehetőségeket. Intézkedéseket kell hozni és fejlesztési akciókat kell elindítani a benchmarking vizsgálat eredményeire alapozva

Implementáció fázis

Az implementációs fázis során megvalósítjuk a benchmarking felmérés által megalapozott döntéseket és akciókat. Az implementáció sokszor már nem a benchmarkingot végző személyek által történik, ezért fontos, hogy az implementáció döntései beépüljenek az egyes területek céljaiba, terveibe, vagy az egyes területeken elindított projektekbe.

A változtatások eredményeit nyomon kell követni, a megvalósítás során sokszor további benchmarking információkat kell gyűjteni, néha vissza kell térni a korábbi benchmarking fázisokhoz és a megvalósítás során szerzett információkat be kell építeni a döntéseinkbe.

Lezárás fázis

A benchmarking tevékenység eredményessége szempontjából fontos a lezárás, vagyis a benchmarking vizsgálat által kiváltott változások eredményeinek figyelemmel kísérése és a tapasztalatok beépítése a következő benchmarking vizsgálatokba

A tapasztalataink alapján a benchmarking és a legjobb gyakorlatok feltárása, megismerése, és adaptálása kiváló módszer a vállalatok működésének fejlesztésére, mind a változások

szükségességének tényekkel való alátámasztása terén, mind a fejlesztési lehetőségek és megoldások megismerése és kialakítása terén.” (Kvalikon [2020])

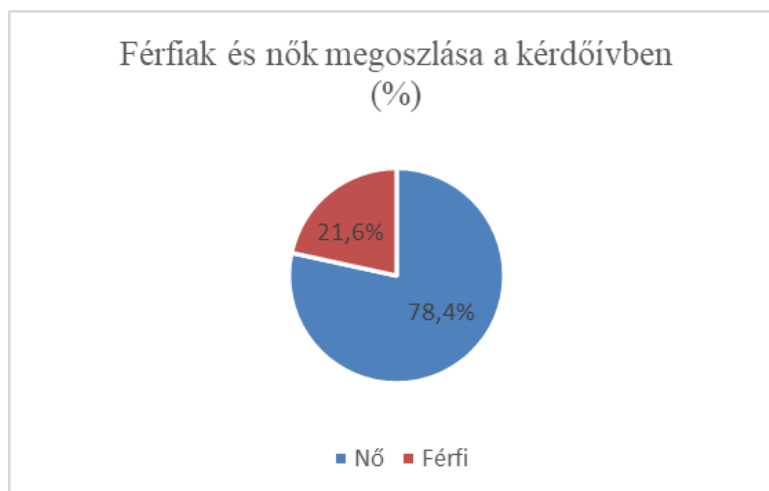
4.4 Vevői felmérés elemzése

A következőkben bemutatom a kérdőíves kutatás eredményeit és az azokból leszűrhető következtetéseimet. A kérdőívkitöltés számszerű adatait a szakdolgozat mellékletében lehet elolvasni. Az elemzés során elsősorban megoszlási viszonyszámokat mutatok be. A kérdőívet 580 ember töltötte ki. A megkérdezést országos szinten bárki kitölthette, de a kitöltők elsődleges köre a Zala és Vas megyei Zalaco vásárlók voltak. Az adatokat a könnyebb átláthatóság és feldolgozás érdekében egy 10-es osztóval láttam el az adathalmazt. A kérdőívben 18 kérdést tettem fel, amelyeket a következőkben szeretnék bemutatni.

A kérdőíves megkérdezést a Zalaco üzletek vásárlói körében végeztem el. A kérdőívet 2019.július 14-én indítottam útjára és az utolsó kitöltő 2019. szeptember. 25-én töltötte ki. A mintavétel módja egyszerű véletlenszerű mintavétel volt. Bárki elérte a kérdőívet és bárhonnán ki lehetett tölteni. A kérdőív a kerdoivem.hu internetes portálon volt elérhető, amelyről egy link megosztása után bárki ki tudta tölteni. Azért ezt a megoldást választottam, mert a módszer alapvetően nem költséges.

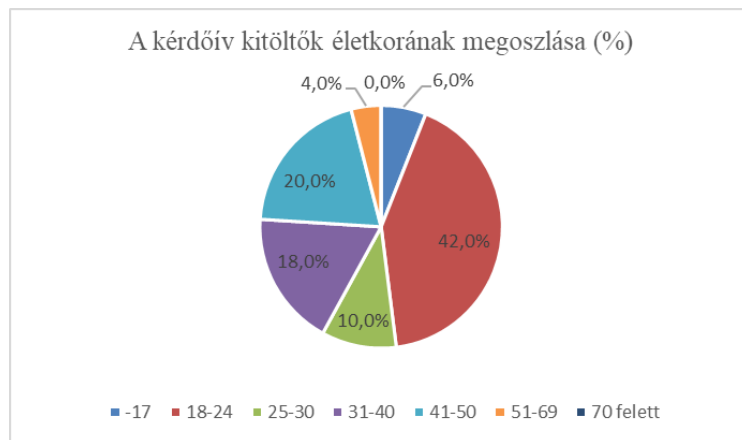
4.4.1 A megkérdezettek társadalmi jellemzői. (1-4 kérdés)

Jól látható az alábbi ábrán, hogy a kitöltők nagy százaléka (78,4%) nő volt. (26.ábra) Ez utalhat arra, hogy a vevői kör nagy részét a női vásárlók teszik ki, így az ő számukra kellene megnyerő reklámokat alkotni a jövőben.



26. ábra: A férfiak és nők megoszlása a kérdőívben. (Saját szerkesztés)

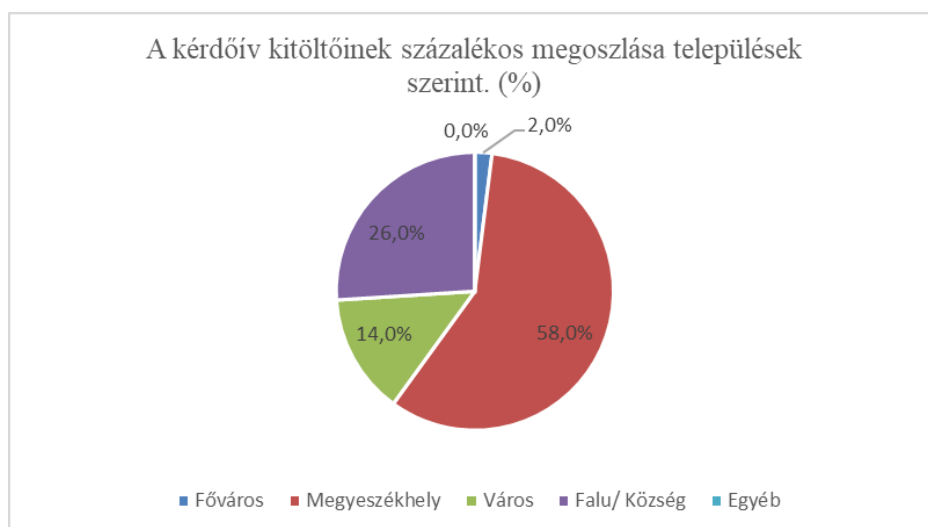
A kitöltők között nagy százalékban az online központú kitöltések okán a 18-24 év közötti korosztály jelenik meg (27. ábra). Érdekes, hogy arányaiban a következő kitöltő korosztály a 41-50 év közötti társadalmi réteg. Ha megfigyeljük, akkor látható, hogy az 51 év feletti korosztályok talán az online kitöltések okán nem tudtak akkora százalékban válaszokat adni.



27. ábra: A kérdőív kitöltők életkorának megoszlása. (Saját szerkesztés)

A harmadik kérdésben a kitöltők 90%-nál is nagyobb arányban Zala megye térségéből válaszoltak a kérdőívre valószínűleg azért, mert itt képviseli magát legnagyobb arányban a Zalaco üzlethálózata.

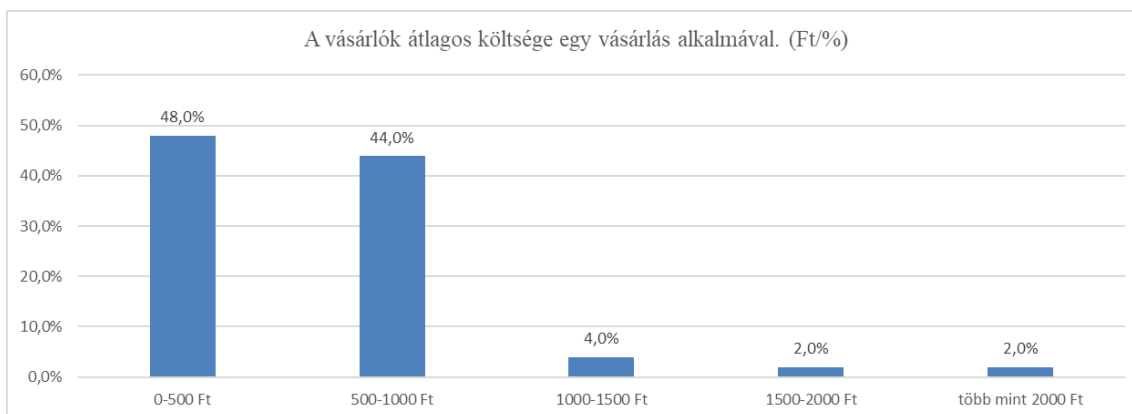
A negyedik kérdésben arra kerestük a választ, hogy a vásárlók és a kitöltők közül milyen arányban oszlanak el a különböző települések között. Nagy százalékban, azaz közel 60%-ban a megyeszékhelyeken élnek, nem meglepő, mivel itt koncentrálnak a munkahelyek és az emberek mindennapos tevékenysége. A legnagyobb meglepetés a fővárosban produkált 2%-os arány okozta, nem gondoltam volna, hogy lesz ott kitöltés. Emellett a városokban 14% és a kisebb településeken pedig 26% volt a kitöltők aránya. (28. ábra)



28. ábra: A kérdőív kitöltőinek százalékos megoszlása település szerint. (Saját szerkesztés)

4.4.2 A kérdőív vevőközpontú és szakmai elemzése. (5-11 kérdés)

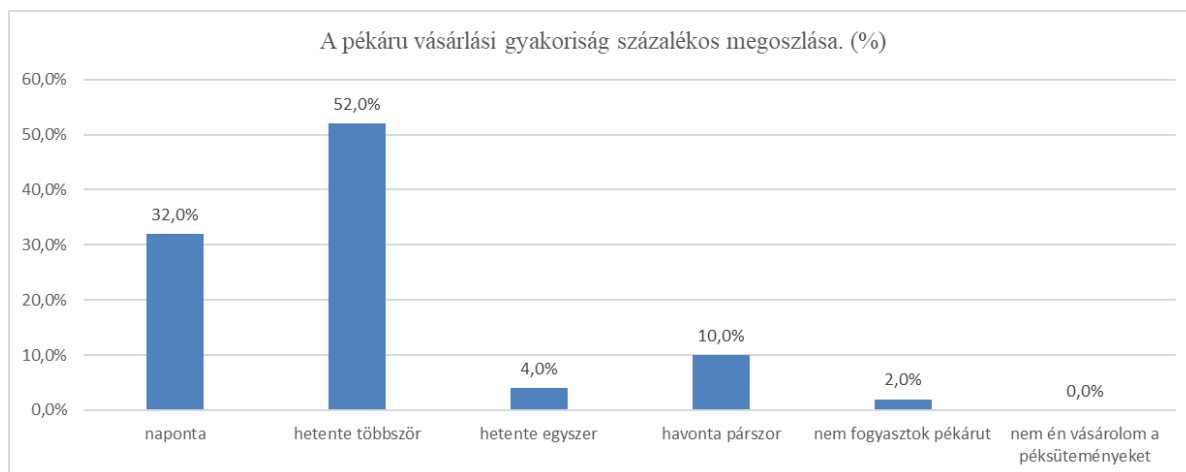
Az ötödik kérdésre adott válaszokból látható (29. ábra), hogy a vásárlók nagy százaléka 48%-os arányban 500 Ft alatt vásárol egy-egy alkalommal, amikor Zalaco üzletbe látogat. Egy másik nagy csoport pedig 44%-os megoszlással 500-1000 Ft között vásárol. Ez magába foglalja véleményem szerint az alapvető mindennapi kenyeret, zsemlét, kiflit és emellett valami édes vagy sós pékterméket.



29. ábra: A vásárlók átlagos költsége egy vásárlás alkalmával. (Saját szerkesztés)

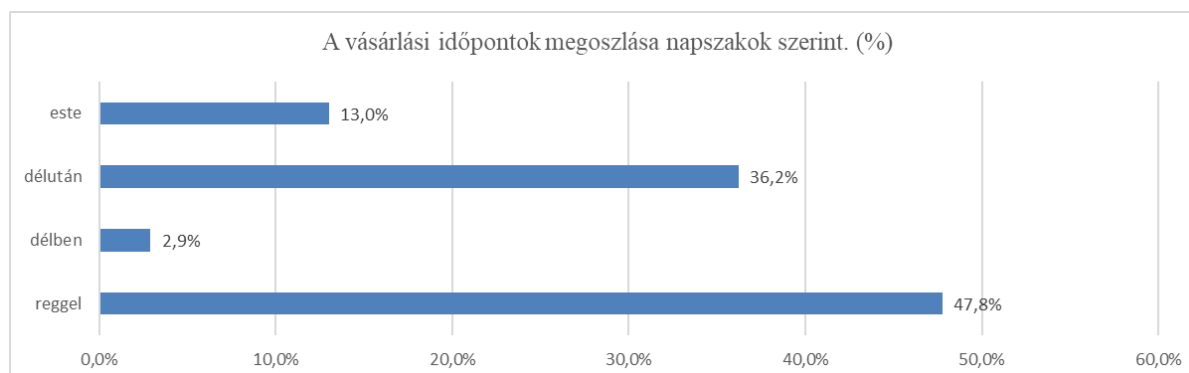
A hatodik kérdésben elkezdtem vizsgálni az egészséges táplálkozási szokásokat. Itt arra kerestem a választ egy egytől-hatig terjedő skálán, hogy a fogyasztó mennyire tartja magát egészségtudatosnak. Az egészséges táplálkozási szokásokra vonatkozó kérdésben a kitöltők átlagosan 3,56-ra értékelték a tudatos szokásaikat, míg a módusz a 3-as érték volt. Ez összevetve a jelenlegi élelmiszeripari trendekkel alapvetően elég átlagosnak tűnik ahhoz képest, hogy minden vállalat reklámozza az e-mentes, fitness vagy biotermékeit.

A vásárlási gyakoriságokra vonatkozóan látható a hetedik kérdésre adott válaszokban (30. ábra), hogy a fogyasztók hetente többször is vásárolnak. Részben érzékelhető, hogy a kitöltők megoszlása a korábbi kérdésekre reflektál. Amikor valaki átlagosan 1000 Ft-ot költ a Zalaco vagy egyéb pékáru üzletek termékeire, akkor véleményem szerint ő naponta vagy legalább hetente többször is vásárolja ezeket a termékeket.



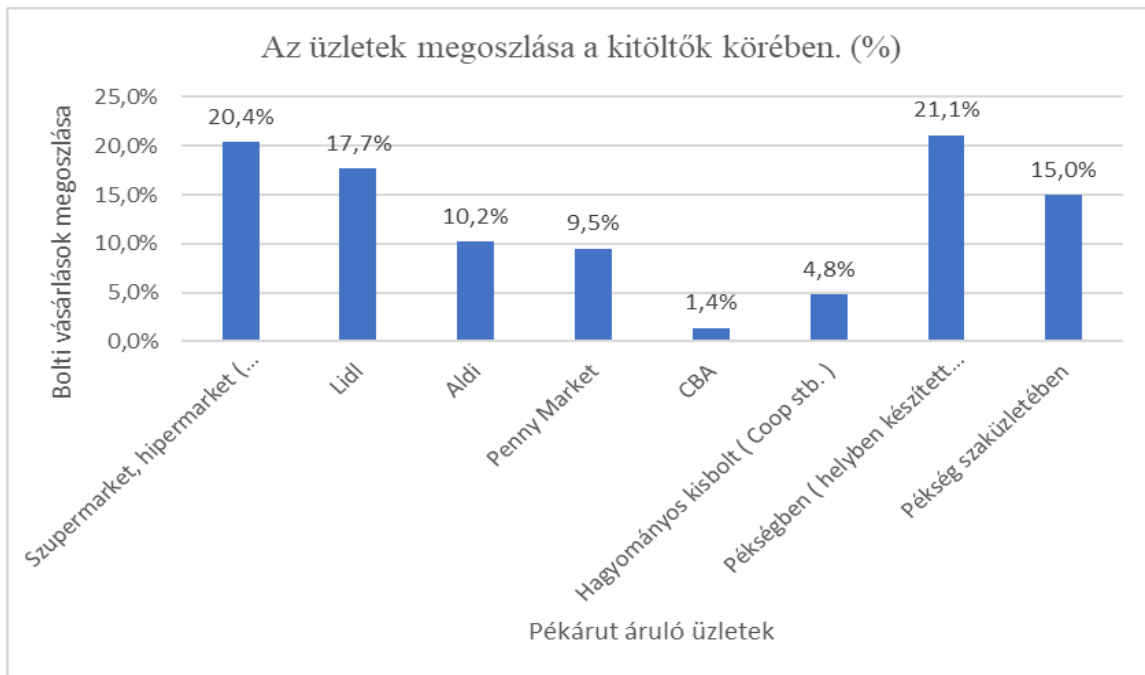
30. ábra: A pékáru vásárlási gyakoriság százalékos megoszlása. (Saját szerkesztés)

A nyolcadik kérdés válaszainál (31. ábra) is látható, hogy a napszakok megoszlásán belül a reggeli órák nagyon erős százalékkal vezetnek a sort. Itt vevő csalogató céllal lehetne külön „happy hour” akciókat hirdetni és egyet fizet kettőt kap megoldásokkal ösztönözni a vásárlókat. A holtidőkben lehetne alkalmazni ezeket a megoldásokat keresletterelő céllal.



31. ábra: A vásárlási időpontok megoszlása napszakok szerint. (Saját szerkesztés)

A kilencedik és a tizedik kérdés egy bolti rangsor (32. ábra) volt, amelyben megnéztem, hogy milyen fajta üzletben szeretnek vásárolni a vásárlók. A sorrend és a kedvenc üzlet kiválasztása is hasonló formában alakult. A tizedik kérdésben is láthatóvá vált, hogy a vásárlók legjobban már a szupermarketeket és a kézműves pékségeket preferálják. Valószínűleg itt találják meg a legjobb minőségű termékeket és itt jutnak hozzá a leggyorsabban a nap folyamán a péktermékekhez.



32. ábra: Az üzletek megoszlási sorrendje a kitöltők körében. (Saját szerkesztés)

Az előző kérdéskörre reflektálva a 11-es kérdésben kiderült, hogy miért preferálják a vásárlók a listában szereplő boltokat.

A legfontosabb jellemzők a vásárlók számára:

- Széles választék
- Minőségi anyagok
- Friss pékáru
- Kedvező ár

Kevésbé fontos jellemzők a vásárlók szemszögéből:

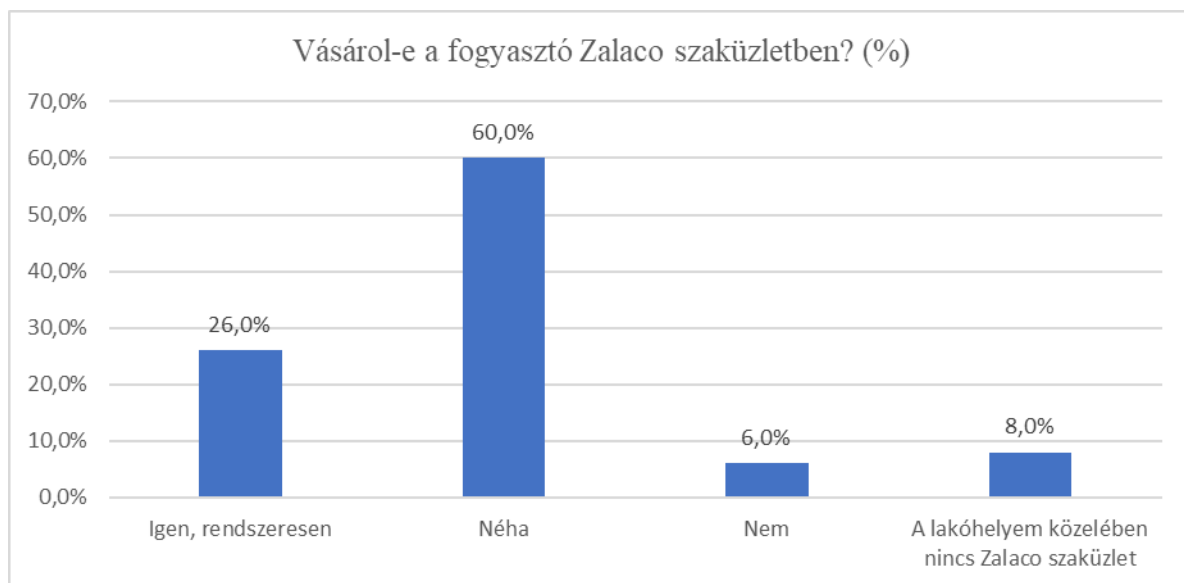
- Üzletek elérhetősége
- Termékek átláthatósága/szezonális termékek megjelenése
- Ételallergiásoknak gyártott termékpaletta

Látható a válaszadók körében, hogy mindenki az alapvető igényeket tartja fontosnak. A minőség, a pékáru frissessége és az ár-érték aránya. A kevésbé fontos jellemzők közé szorult az ételallergiásoknak gyártott termékpaletta. Ez csak azért ide sorolandó, mivel az egész felmérés csupán 8%-át adták az ételallergiával rendelkező kitöltők. Viszont, ha ezt a 8%-ot vizsgáljuk, akkor ott 100%-os arányban az első helyek közé sorolandó az ételallergiások számára gyártott termékek mennyisége. Ebből arra következtetnek, hogy a jelenlegi termékpalettán túl is van igény újfajta egészséges és mentes élelmiszerekre.

4.4.3 A Zalaco Zrt.-re és a fogyasztókra vonatkozó kérdések. (12-15 kérdés)

A következő szakaszban olyan kérdésekre kerestem a válaszokat, hogy a fogyasztók mennyire elégedettek a termékeinkkel vagy az üzleteink eladóival és üzleteink felszereltségével.

Szerencsére a tizenkettedik kérdésben (33. ábra) nagyon jól lehet látni, hogy a kitöltők 86%-a vásárol Zalaco üzletbe, ezen belül a megkérdezettek 26%-a rendszeresen és 60%-a pedig néha vásárol itt pékárukat. Ez egy megyei felmérésben is nagyon jó aránynak számít. Ismerik és kedvelik a fogyasztók ezt a pékáru szaküzletet. Preferencia rendszerükbe beletartozik az ilyen magas minőségű kiszolgálás.



33. ábra: A fogyasztók vásárlása a Zalaco üzletekben. (Saját szerkesztés)

A tizenharmadik kérdés arra kereste a választ, hogy mennyire elégedettek a vásárlók a Zalacoval. A válaszokat 6 fokú Likert skálán mértem (1: egyáltalán nem, ... 6: teljes mértékben elégedett) A válaszokból kiolvasható, hogy a Zalaco Zrt. vásárlói nagy százalékban elégedettek a Zalaco szaküzletekkel, kitöltők több mint fele nagymértékben elégedett a Zalaco szaküzletek kiszolgálásával.

Elégedettség mértéke - 1 egyáltalán nem	0,0%
Elégedettség mértéke - 2	0,0%
Elégedettség mértéke - 3	14,0%
Elégedettség mértéke - 4	22,0%
Elégedettség mértéke - 5	28,0%
Elégedettség mértéke - 6 teljes mértékben	22,0%
Elégedettség mértéke - 0 nincs tapasztalatom/nem vásárlók Zalaco üzletben	14,0%

A tizennegyedik kérdésben (34. ábra) olyan preferenciákat kerestünk, amelyek javításával el lehet érni, hogy a fogyasztók nálunk vásároljanak. A táblázatot egy 6 fokú Likert skála alapján (1: egyáltalán nem fontos, ... 6: kiemelten fontos) mértem. A preferenciák módusz értékét vettem figyelembe. [(1-2: Nem fontos; 3-4: Átlagos; 5-6: Fontos) A kérdőívkitöltés számszerű adatait a szakdolgozat mellékletében lehet elolvasni.]

1: Mo:5	10: Mo:1
2: Mo:1	11: Mo:6
3: Mo:1	12: Mo:6
4: Mo:1	13: Mo:6
5: Mo:5	14: Mo:6
6: Mo:6	15: Mo:6
7: Mo:6	16: Mo:4
8: Mo:4	17: Mo:4
9: Mo:1	18: Mo:6

Látható, hogy az eladókon, az üzlet felszereltségén és a kiszolgálási sebességén múlik egy pozitív vásárlói vélemény. Emellett látható, hogy a minőség, a modern felfogás és a trendek követése az egészséges élelmiszerek terén is kiemelhet egy-egy vállalatot az iparágon belül.

Zalaco üzletek preferenciái	Nem fontos	Átlagos	Fontos
1. Gyors kiszolgálás			X
2. Házhoz szállítás	X		
3. Helyben fogyasztás	X		
4. Kávézási lehetőség	X		
5. Parkolási lehetőség			X
6. Bankkártyás fizetés			X
7. Környezettudatos csomagolás			X
8. Tejtermék vásárlási lehetőség		X	
9. Ingyen wifi	X		
10. Online elérhetőség	X		
11. Kedves, segítőkész eladók			X
12. Tisztaság			X
13. Gazdag választék			X
14. Heti kedvezményes ajánlatok			X
15. Jó minőségű termékek			X
16. Egészséges termékpaletta		X	
17. Az üzlet modernitása		X	
18. Mesterséges adalékanyag nélküli gyártás			X

34. ábra: A Zalaco üzletek preferenciái. (Saját szerkesztés)

A tizenötödik kérdésben magukat a fogyasztókat vizsgáltuk, hogy tudatosan mennek-e vásárolni és tudatosan építik-e fel a mindennapi életmódjukat. (35. ábra)

(A táblázat értékelését a korábban látható módszer alapján végeztem el. [34.ábra])

1: Mo:6

2: Mo:4

3: Mo:5

4: Mo:5

5: Mo:6

Vásárlói gondolkodás.	Nem jellemző	Átlagos	Jellemző
1. A kiváló minőségért hajlandóak magasabb árat fizetni.			X
2. Tudatosan igyekszek figyelni a táplálkozásomra.		X	
3. Többnyire ugyanazokat a péksüteményeket vásárolja.			X
4. Többnyire saját magamnak vásárlók.			X
5. Többségben családomnak vásárlók			X

35. ábra: A vásárlói gondolkodás. (Saját szerkesztés)

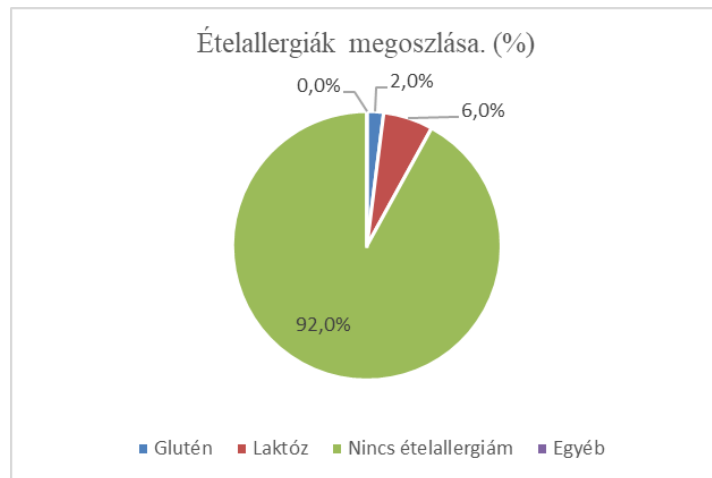
4.4.4 Az ételallergiára vonatkozó kérdések. (16-18)

A tizenhatodik kérdésben (36. ábra) jól látható, hogy majdnem 10%-os arányban képviselik magukat az ételallergiával rendelkező fogyasztók. Számukra is nyitni kell különböző élelmiszercsoportokkal és egészséges termékekkel. Így tudjuk lefedni a piac legnagyobb területét. Természetesen jelenleg is vannak ilyen fajta termékek, de mindig lehet valamilyen formában újítani a termékpalettán.



36. ábra: Az ételallergiával rendelkezők százalékos megoszlása. (Saját szerkesztés)

A tizenhetedik kérdésben (37. ábra) azt vizsgáltam, hogy az ételallergiás fogyasztók között milyen megoszlásban szerepelnek az étel intoleranciák.



37. ábra: Az ételallergiák megoszlása. (Saját szerkesztés)

A kérdőív utolsó kérdésében pedig azt vizsgáltam, hogy az étel intoleranciával rendelkező fogyasztók találnak-e a számukra megfelelő terméket a Zalaco szaküzletekben?

Az ételallergiával rendelkező fogyasztók több mint 70%-a azt nyilatkozta, hogy elégedett a Zalaco egészséges termékválasztékával.

5. Befejezés

Elértem a dolgozatom végéhez, amelyben döntök a hipotézisek elfogadásáról, azaz igazolom vagy cáfolom a hipotéziseimet. Itt foglalom össze, hogy milyen tanácsokkal látnám el a Zalaco Zrt-ét a kutatásaim alapján.

5.1 Döntések a hipotézisek elfogadásáról

A Zalaco Sütőipari Zrt. ténylegesen a legnagyobb bevételű és a legjelentősebb eladó a piacon. Viszont nem minden esetben alkalmazza méretéhez és lehetőségeihez mérten a piaci előnyeit. Sok olyan megoldás van, amely időközben adaptálva lett a vállalat mindennapi életébe, hogy gördülékenyen haladjon a termelés és az értékesítés. A külső, belső benchmarking és a vevői felmérés alapján is található kivetni való a Zalaco folyamataiban, de nagy százalékban elégedettek a vásárlók a vállalattal és a folyamatelemzések során is kiemelkedik a versenytársai közül. A Zalaco nem a legeredményesebb, de mindenképp az egyik legmeghatározóbb szereplője a piacnak. A piaci helyzete, az innovációs megoldásai és a termelékenységé kiemeli a versenytársai közül. Mindenképp a legjobb piaci résztvevők egyike. A fenntarthatósági törekvések, az oktatás segítése és a fogyasztók felé történő elkötelezettség olyan versenyelőnyt képez, amellyel csak a legnagyobb versenytársak vetekszenek. Nyilván a piacvezető szerep elérése nagyon nehéz egy ilyen telített szektorban, de a díjak, elismerések és a több éves működési tapasztalat hatalmas előnyt jelent ebben a versenyben. A H_1 hipotézis igazolódott. A Zalaco Zrt. tényleg a piac legnagyobb szereplőinek az egyike.

A Zalaco jelenlegi vezetési menedzsmenttel és a folyamatosan bővülő vevőkörrel véleményem szerint megőrzi a pozícióját a piacon. A H_2 hipotézis is igazolást nyert. A Zalaco Zrt. képes a folyamataira támaszkodni és a továbbiakban is fejlődni.

A Zalaco újításai és eddigi megoldásai között is nagyon sok fenntarthatósági módszert alkalmazott. Ezt igazolja az újonnan bevezetett elektromos gépparkja és a gyártási folyamatok fenntartható irányvonala. A H_3 hipotézis nem nyert igazolást. A Zalaco Zrt. nem a legeredményesebb vállalat a piacon fenntarthatósági tekintetben, viszont nagyon sok megoldással és folyamatos innovációval véleményem szerint hamarosan eléri ezt a címet is.

A Zalaco termékfejlesztésben, gyártástechnológiában és működési folyamatokban is nagyon innovatív. Több állami pályázatot nyert el a közelmúltban, amelyek lehetővé tették, hogy folyamatosan feltörekvő innovatív megoldásokat alkalmazzon, de a mai trendek és a rengeteg eltérő gyártástechnológia között nem neveznem a leginnovatívabb termelőnek. Természetesen a termékpalettában és a megoldásokban is kiemelkedő az innovációs törekvés, de nem ő a leginnovatívabb vállalat a termékpalettát tekintve, viszont gyártástechnikában és fejlődésben mégis a Zalaco a legjobb. A H_4 hipotézis igazolást nyert. A rengeteg innovációs törekvés és folyamatos fejlesztések teszik a Zalacot a leginnovatívabb vállalkozássá.

<u>Hipotézis</u>	<u>Döntés</u>	<u>Tézis</u>
H ₁ : A Zalaco Sütőipari Zrt. a dunántúli sütőipari piac egyik legnagyobb és legeredményesebb résztvevője.	Elfogadom	T ₁ : A piaci helyzete, az innovációs megoldásai és a termelékenysége kiemeli a versenytársai közül. A Zalaco Zrt. tényleg a piac legnagyobb szereplőinek az egyike.
H ₂ : A Zalaco Sütőipari Zrt. előre láthatólag megőrzi a piaci részesedését és előnyeit a jövőben, mivel a termelési folyamatok és az értékesítési csatornák biztos alapon állnak.	Elfogadom	T ₂ : A Zalaco jelenlegi vezetési menedzsmenttel és a folyamatosan bővülő vevőkörrel véleményem szerint megőrzi a pozícióját a piacon. A Zalaco Zrt. képes a folyamataira támaszkodni és a továbbiakban is fejlődni.
H ₃ : A Zalaco Sütőipari Zrt. a legfenntarthatóbb vállalkozás a dunántúli sütőipari piacon.	Elvetem	T ₃ : A Zalaco Zrt. nem a legeredményesebb vállalat a piacon fenntarthatósági tekintetben, viszont nagyon sok megoldással és folyamatos innovációval véleményem szerint hamarosan eléri ezt a címet is.
H ₄ : A Zalaco Sütőipari Zrt. leginnovatívabb vállalkozás a dunántúli sütőipari piacon.	Elfogadom	T ₄ : A rengeteg innovációs törekvés és folyamatos fejlesztések teszik a Zalacot a leginnovatívabb vállalkozássá.

38. ábra: A hipotézisek igazolása és cáfolata. (Saját szerkesztés)

5.2 Tanácsok és kitörési lehetőségek

Néhány lehetőség, hogy mivel lehetne kitörni és kiemelkedni a versenytársak közül. Ezek olyan lehetőségek, amelyek személyes véleményem szerint emelnék a Zalaco színvonalát és megítélését.

- E-mentes élelmiszerek
- Termékkála bővítése
- Okos élelmiszerek (Hajdúsági Sütödék Zrt.)
- Összetett ásványi anyagokkal és vitaminnal dúsított termékek (Vitajó)
- Koleszterincsökkentett (szív- és érrendszeri panaszokkal küzdőknek)
- Édes és gabonaipari termékek (snackek, piskóták, reggeliző pelyhek)

Véleményem szerint rengeteg formában lehetne emelni a Zalaco színvonalát. A versenytárs elemzés és a vevői felmérés alátámasztja, hogy nagyon sokan vásárló örülne egy jövőbeli termékkála bővítésnek és látható tendencia a piacon az e-mentes élelmiszerek elkerülése. Akár ilyen fajta bővítéssel és reklámokkal lehetne új vásárlókat becsalogatni a Zalaco üzletekbe. Ezen felül lehetne fókuszálni az okos élelmiszerek trendjének irányába, az összetett ásványi anyagokkal és vitaminokkal dúsított termékek is egy új lehetőséget adhatnak a termékkála bővítésre. Emellett a termékpalettában megjelenhetnek a jövőben az édes és gabonaipari termékek, mint pl.: snackek, piskóták és reggeliző pelyhek.

Láthatóvá tenni a társadalmilag felelős alapelveket, s ennek jegyében megtett lépéseket, elért eredményeket minél több helyen bemutatni a fogyasztók számára.

Online tartalmak kibővítése. Termékek összetételének láthatóvá tétele, kiemelve a természetes alapanyagok, kiváló ökológia, bio alapanyagok meglétét, az adalékanyagoktól, színezékektől való mentességet.

- mintabolt, szaküzlet keresési lehetőség (üzletkereső funkció)
- keresés és ajánlás ételallergiákra
- hangsúlyozni az E-free módozatot
- egészségtudatos tartalmak megjelenítése (pl. blogos formában)
- receptötletek megjelenítése képekkel,
- Free wifi azon üzletekben, ahol lehetőség van beülni, s helyben elfogyasztani a termékeket.

A fent olvasható listában több ötlet a honlapkutatás miatt került ide, mivel a munkám során folyamatosan láttam a versenytársak weboldalait és láttam azokat a marketing anyagokat, amelyek csalogatni tudják az online térben a fogyasztót. Kereső funkciók, az élelmiszerek bemutatása, rengeteg helyen hangsúlyozzák a bio- és egészséges termékeket. Vannak olyan területek üzemi és bolti szinten is, ahol lehet és kell folyamatokat fejleszteni, hogy minél többen válasszák a Zalaco termékeit. Remélem, hogy ez a szakdolgozat hozzájárul ehhez!

Irodalomjegyzék

Aranycipó.hu: Cím: Termékek; Aktuális; Üzletek; Kapcsolat; Karrier. (2019). Letöltés időpontja: 2019.11.20. Hozzáférés: <https://www.aranycipo.hu/>

Bama.hu: Cím: Aranycipó: a pékség – Negyedszázados fennállását ünnepli a vállalkozás. (2016). Letöltés időpontja: 2019.11.17. Hozzáférés: <https://www.bama.hu/baranya/pr-cikkek-baranya/aranycipo-a-peksseg-negyedszazados-fennallast-unnepli-a-vallalkozas-667920/>

Bodnár V. - Dobák M. – Radó I.: Cím: Controlling értelmező szótár. (2004). Letöltés időpontja: 2020.04.15. Hozzáférés: <https://hu.wikipedia.org/wiki/Benchmarking>

Bodnár V. – Vida G.: Cím: Folyamatmenedzsment a gyakorlatban. (2008). Letöltés időpontja: 2020.04.15. Megjegyzés. Hozzáférés: <https://hu.wikipedia.org/wiki/Benchmarking>

Céginformáció.hu: Cím: Vita-Sütő Kft. Letöltési időpont: 2020.03.28. Hozzáférés: <https://www.ceginformacio.hu/cr9310217342>

Deák Csaba, Ligetvári Éva (2007): Üzleti folyamatok menedzsmentje, folyamatinnováció. In: Innovációmenedzsment kutatás és gyakorlat. Miskolci Egyetem, Miskolc, pp. 79-113. ISBN 978 963 661 803 2. Üzleti folyamatok menedzsmentje

Eufit.hu: Cím: 314. Benchmarking. Letöltés időpontja: 2020.05.08. Hozzáférés: <http://www.eufit.hu/pdfs/euprogram/eutervezes/07.pdf>

FranchiseCentrum.hu: Cím: Franchise partnereket keres a Pécsváradi Aranycipó Kft. (2016). Letöltés időpontja: 2019.11.16. Hozzáférés: http://www.franchisecentrum.hu/franchise_partnereket_keres_pecsvaradi_aranycipo_kft.htm

Fornetti.hu: Cím: Rólunk; Termékek; Franchise; Karrier; Kapcsolat. (2020). Letöltés időpontja: 2019.12.12. Hozzáférés: <https://www.fornetti.hu/>

HPC Consulting Kft.: Cím: Bevezetés a benchmarkingba. Letöltés időpontja: 2020.04.12. Hozzáférés: <https://www.hpcconsulting.hu/tudastar/termelekenyseg/benchmarking/bevezetes-a-benchmarkingba/>

Hvg.hu: Cím: Albán pékek, bukta van? (2014). Letöltés időpontja: 2019.10.24. Hozzáférés: https://hvg.hu/kkv/20140725_alban_pekek

Juha Eskelinen: Comparison of variable selection techniques for data envelopment analysis in a retail bank. *European Journal of Operational Research*, 2017. Hozzáférés: <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2016.11.009>

Kangadesign.hu: Cím: Versenytárs elemzés, konkurencia elemzés. (2020). Letöltés időpontja: 2020.03.27. Hozzáférés: <https://kangadesign.hu/keresooptimalizalas/versenytars-elemzes.html>

Kvalikon.hu: Cím: Benchmarking és a legjobb gyakorlatok keresése, mint a működésfejlesztés hatékony eszköze. Letöltés időpontja: 2020.04.12. Hozzáférés: <http://www.kvalikon.hu/bp/bestpractice/bestpracrice-legjobb-gyakorlat.php>

Leanforum.hu: Cím: Benchmarking – Az összemérés mestersége. Letöltés időpontja: 2020.03.28. Hozzáférés: <http://www.leanforum.hu/index.php/szocikkek/155-benchmarking-az-osszemer-es-mestersege>

Lépésmagazin.hu: Cím: Vita-sütő Kft. (2018). Letöltés időpontja: 2019.12.02. Hozzáférés: <https://www.facebook.com/notes/l%C3%A9p%C3%A9s-magazin/vita-s%C3%BCt%C5%91-kft/2008197895887038/>

Mihaela Oprea: A general framework and guidelines for benchmarking computational intelligence algorithms applied to forecasting problems derived from an application domain-oriented survey. Applied Soft Computing, 2020. Hozzáférés: <https://doi.org/10.1016/j.asoc.2020.106103>

Napi.hu: Cím: Beolvad a Fornetti vagyonkezelő cége. (2017). Letöltés időpontja: 2019.11.10. Hozzáférés: https://www.napi.hu/magyar_vallalatok/eltunik_a_fornetti-ceg.650853.html

Nuria Ramón, José L. Ruiz, Inmaculade Sirvent: Cross-benchmarking for performance evaluation: Looking across best practices of different peer groups using DEA. Omega, 2020. Hozzáférés: <https://doi.org/10.1016/j.omega.2019.102169>

Origo.hu: Cím: Nagymenő albán pék a zalaegerszegi bundabohózat főszereplője. (2013). Letöltés időpontja: 2019.10.23. Hozzáférés: <https://www.origo.hu/itthon/20130912-a-zte-ajka-magyar-kupameccs-utana-bundabotrany-es-keseles-nyomaban.html>

Peksnack.hu: Cím: Termékeink; Vállalat; Hírek; Érdekességek; Franchise; Állás; Kapcsolat; Galéria. (2019). Letöltés időpontja: 2019.10.23. Hozzáférés: <http://peksnack.hu/hu/>

Prímapékek.hu: Cím: Főoldal; Termékeink; Galéria; Aktualitások; Üzleteink; Cégünkről; Kapcsolat. (2019). Letöltés időpontja: 2019.11.10. Hozzáférés: <https://www.primapek.hu/index.php?publicPage=home>

Rudner Richárd, Concorde MB Partners: Cím: A benchmarking fontossága. Letöltés időpontja: 2020.05.02. Hozzáférés: <https://cmbp.hu/a-benchmarking-fontossga/>

Tripadvisor.hu: Cím: Príma Pék Szent István körút. (2019). Letöltés időpontja: 2019.11.10. Hozzáférés: https://www.tripadvisor.com/LocationPhotoDirectLink-g274887-d12861402-i290248227-Prima_Pek_Szent_Istvan_Korut-Budapest_Central_Hungary.html

Vida Csaba: Cím: Benchmarking: A legjobb vezetési eszközök és módszerek a vállalatirányításban. (1999). Letöltés időpontja: 2020.07.12. Megjegyzés: Janus Pannonius Tudományegyetem Pollack Mihály Műszaki Főiskolai Kar, Mérnöki Menedzsment Tanszék (Pécs). Hozzáférés: <https://adoc.pub/janus-pannonius-tudomanyegyetem-pollack-mihaly-mszaki-fiskol4048d47cbfb05f5efb84c26bc0331f4836138.html>

Zalaco.hu: Cím: Cégtörténet; Rólunk; Elérhetőség; Galéria; Termékeink; Blog; Karrier; Befektetőknek; Eredménykimutatás; Mérleg. (2020). Letöltés időpontja 2019.08.30-2020.12.01. Hozzáférés: <https://zalaco.hu/>

Zaladekor.hu: Cím: Üzletidekoráció. (2020). Letöltés időpontja. 2020.08.12. Hozzáférés: <https://www.zaladekor.hu/dekoracio/uzletdekoracio/>

Ábrajegyzék

1. ábra: A kutatási terv. (Saját szerkesztés).....	7
2. ábra: Zalaco mintabolt. (Zalaco [2020]).....	10
3. ábra: Krémes. (Zalaco [2020])	10
4. ábra: Kultúra. (Zalaco [2020])	10
5. ábra: Zalaco logo. (Zalaco [2020]).....	12
6. ábra: Zalaco éves nettó árbevétel. (Zalaco [2020], Saját szerkesztés)	12
7. ábra: Zalaco adózott eredmény. (Zalaco [2020], Saját szerkesztés)	13
8. ábra: A teljesítmény olló. (HPC Consulting [2020]).....	14
9. ábra: Teljesítmény és folyamat benchmarking. (HPC Consulting [2020]).....	18
10. ábra: Működésfejlesztés. (Kvalikon [2020]).....	21
11. ábra: Célterület alapú benchmarking. (Kvalikon [2020])	23
12. ábra: A Zalaco Zrt. weboldala (Zalaco [2020]).....	25
13. ábra: Príma Pék weboldala (Príma Pék 2020)	26
14. ábra: Versenytársak. (Saját szerkesztés)	26
15. ábra: Euro pékség. (Zaladekor [2020]).....	27
16. ábra: Fornetti termék. (Fornetti [2019])	28
17. ábra: Fornetti üzlet. (Fornetti [2019])	29
18. ábra: Pek-snack. (Peksnack [2019])	33
19. ábra: Pek-Snack gyártósor. (Peksnack [2019])	33
20. ábra: Aranycipó Üzlet. (FranchiseCentrum [2019])	36
21. ábra: Aranycipó üzlet. (Aranycipó [2019])	36
22. ábra: Príma Pék (Tripadvisor [2019])	39
23. ábra: Príma Pék (Tripadvisor [2019])	40
24. ábra: A kutatás. (Kangadesign [2020]).....	41
25. ábra: A kérdőíves felmérés folyamata. (Kvalikon [2020]).....	43
26. ábra: A férfiak és nők megoszlása a kérdőívben. (Saját szerkesztés)	45
27. ábra: A kérdőív kitöltők életkorának megoszlása. (Saját szerkesztés).....	46
28. ábra: A kérdőív kitöltőinek százalékos megoszlása település szerint. (Saját szerkesztés) 46	
29. ábra: A vásárlók átlagos költsége egy vásárlás alkalmával. (Saját szerkesztés).....	47
30. ábra: A pékáru vásárlási gyakoriság százalékos megoszlása. (Saját szerkesztés)	48
31. ábra: A vásárlási időpontok megoszlása napszakok szerint. (Saját szerkesztés)	48
32. ábra: Az üzletek megoszlási sorrendje a kitöltők körében. (Saját szerkesztés)	49
33. ábra: A fogyasztók vásárlása a Zalaco üzletekben. (Saját szerkesztés)	50
34. ábra: A Zalaco üzletek preferenciái. (Saját szerkesztés).....	51
35. ábra: A vásárlói gondolkodás. (Saját szerkesztés)	52
36. ábra: Az ételallergiával rendelkezők százalékos megoszlása. (Saját szerkesztés).....	52
37. ábra: Az ételallergiák megoszlása. (Saját szerkesztés)	53
38. ábra: A hipotézisek igazolása és cáfolata. (Saját szerkesztés)	55

Melléklet

A vevői felmérés számszerű eredményei

1. Az Ön neme:

Nő	40	78,4%
Férfi	11	21,6%
	51	100%

2. Az Ön kora:

-17	3	6,0%
18-24	21	42,0%
25-30	5	10,0%
31-40	9	18,0%
41-50	10	20,0%
51-69	2	4,0%
70 felett	0	0,0%
	50	100%

3. Az alábbiak közül melyik megyében él?

Pest megye	2	4,0%
Vas megye	1	2,0%
Zala megye	45	90,0%
Győr-Moson-Sopron megye	0	0,0%
Fejér megye	0	0,0%
Komárom-Esztergom megye	0	0,0%
Veszprém megye	0	0,0%
Baranya megye	0	0,0%
Somogy megye	0	0,0%
Tolna megye	0	0,0%
Egyéb	2	4,0%
	50	100%

4. Milyen típusú településen lakik?

Főváros	1	2,0%
Megyeszékhely	29	58,0%
Város	7	14,0%
Falu/ Község	13	26,0%
Egyéb	0	0,0%
	50	100%

5. Mennyit költ Ön átlagosan egy vásárlás alkalmával pékárura?

0-500 Ft	24	48,0%
500-1000 Ft	22	44,0%
1000-1500 Ft	2	4,0%
1500-2000 Ft	1	2,0%
több mint 2000 Ft	1	2,0%
	50	100%

6. Mennyire tartja magát a táplálkozási szokásai alapján egészségtudatosnak? (Kérjük értékelje 1-6-os skálán, ahol 1 = egyáltalán nem, 6 = kiemelten)

Átlag	3,56
Egyáltalán nem	1
Kiemelten	6

7. Milyen gyakorisággal vásárol Ön pékárut?

naponta	16	32,0%
hetente többször	26	52,0%
hetente egyszer	2	4,0%
havonta párszor	5	10,0%
nem fogyasztok pékárut	1	2,0%
nem én vásárolok a péksüteményeket	0	0,0%
	50	100%

8. Milyen napszakban vásárol Ön pékáruféleségeket?

reggel	33	47,8%
délben	2	2,9%
délután	25	36,2%
este	9	13,0%
	69	100%

9. Az alábbi üzletek közül, hol szokott pékárut vásárolni?

Szupermarket, hipermarket (Tesco, Spar, Auchan)	30	20,4%
Lidl	26	17,7%
Aldi	15	10,2%
Penny Market	14	9,5%
CBA	2	1,4%
Hagyományos kisbolt (Coop stb.)	7	4,8%

Pékségben (helyben készített termékek, kézműves termékek)	31	21,1%
Pékség szaküzletében	22	15,0%
Sehol	0	0,0%
Egyéb	0	0,0%
	147	100%

10. Melyik üzletben szokott a leggyakrabban pékáruféleségeket vásárolni? (Csak egy válasz jelölhető meg!)

Szupermarket, hipermarket (Tesco, Spar, Auchan)	12	24,0%
Lidl	4	8,0%
Aldi	3	6,0%
Penny Market	3	6,0%
CBA	1	2,0%
Hagyományos kisbolt (Coop stb)	2	4,0%
Pékségben (helyben készített termékek, kézműves termékek)	13	26,0%
Pékség szaküzletében	11	22,0%
Egyikben sem	0	0,0%
Egyéb	1	2,0%
	50	100%

11. Miért vásárol Ön az előbbi kérdésnél megjelölt üzletben pékárut? (Rangsorolja az alábbiakat 1-től 7-ig)

Mindig friss pékáruk	161
Minőségi termékek	174
Széles választék	179
Kedvező árak	194
Könnyen elérhető számomra az üzlet	197
Könnyen átlátható termékpaletta	223
Laktózmentes/ gluténmentes / teljeskiörlésű / fitness termékek is elérhetőek	272

12. Szokott Ön Zalaco szaküzletben vásárolni?

Igen, rendszeresen	13	26,0%
Néha	30	60,0%
Nem	3	6,0%
A lakóhelyem közelében nincs Zalaco szaküzlet	4	8,0%
	50	100%

13. Amennyiben szokott Zalaco szaküzletben vásárolni, általánosságban mennyire elégedett? (Kérjük értékelje 1-től 6-ig tartó skálán, ahol 1 = Egyáltalán nem és 6 =

Teljes mértékben

Elégedettség mértéke - 1 egyáltalán nem	0	0,0%
Elégedettség mértéke - 2	0	0,0%
Elégedettség mértéke - 3	7	14,0%
Elégedettség mértéke - 4	11	22,0%
Elégedettség mértéke - 5	14	28,0%
Elégedettség mértéke - 6 teljes mértékben	11	22,0%
Elégedettség mértéke - 0 nincs tapasztalatom/nem vásárolok Zalaco üzletben	7	14,0%

14. Mennyire fontosak az Ön számára az alábbiak egy pékáruféleségeket forgalmazó üzlettel szemben? (Kérjük értékelje 1-6-ig tartó skálán!)

Gyors kiszolgálás - 1 egyáltalán nem	1	2,0%
Gyors kiszolgálás - 2	2	4,0%
Gyors kiszolgálás - 3	4	8,0%
Gyors kiszolgálás - 4	11	22,0%
Gyors kiszolgálás - 5	20	40,0%
Gyors kiszolgálás - 6 kiemelten fontos	12	24,0%
Házhoz szállítási lehetőség - 1 egyáltalán nem	41	82,0%
Házhoz szállítási lehetőség - 2	1	2,0%
Házhoz szállítási lehetőség - 3	6	12,0%
Házhoz szállítási lehetőség - 4	1	2,0%
Házhoz szállítási lehetőség - 5	0	0,0%
Házhoz szállítási lehetőség - 6 kiemelten fontos	1	2,0%
Lehetőség a helyben való elfogyasztásra - 1 egyáltalán nem	23	46,0%
Lehetőség a helyben való elfogyasztásra - 2	7	14,0%
Lehetőség a helyben való elfogyasztásra - 3	6	12,0%
Lehetőség a helyben való elfogyasztásra - 4	6	12,0%
Lehetőség a helyben való elfogyasztásra - 5	4	8,0%
Lehetőség a helyben való elfogyasztásra - 6 kiemelten fontos	4	8,0%
Kávézós, beülős lehetőség - 1 egyáltalán nem	19	38,0%
Kávézós, beülős lehetőség - 2	7	14,0%
Kávézós, beülős lehetőség - 3	7	14,0%
Kávézós, beülős lehetőség - 4	9	18,0%
Kávézós, beülős lehetőség - 5	5	10,0%
Kávézós, beülős lehetőség - 6 kiemelten fontos	3	6,0%
Parkolási lehetőség - 1 egyáltalán nem	8	16,0%
Parkolási lehetőség - 2	2	4,0%

Parkolási lehetőség - 3	6	12,0%
Parkolási lehetőség - 4	7	14,0%
Parkolási lehetőség - 5	11	22,0%
Parkolási lehetőség - 6 kiemelten fontos	16	32,0%
Bankkártyás/mobilos fizetés lehetősége - 1 egyáltalán nem	3	6,0%
Bankkártyás/mobilos fizetés lehetősége - 2	3	6,0%
Bankkártyás/mobilos fizetés lehetősége - 3	4	8,0%
Bankkártyás/mobilos fizetés lehetősége - 4	5	10,0%
Bankkártyás/mobilos fizetés lehetősége - 5	14	28,0%
Bankkártyás/mobilos fizetés lehetősége - 6 kiemelten fontos	21	42,0%
Környezettudatos csomagolás - 1 egyáltalán nem	1	2,0%
Környezettudatos csomagolás - 2	3	6,0%
Környezettudatos csomagolás - 3	7	14,0%
Környezettudatos csomagolás - 4	10	20,0%
Környezettudatos csomagolás - 5	6	12,0%
Környezettudatos csomagolás - 6 kiemelten fontos	23	46,0%
Tejtermék vásárlási lehetőség - 1 egyáltalán nem	11	22,0%
Tejtermék vásárlási lehetőség - 2	4	8,0%
Tejtermék vásárlási lehetőség - 3	7	14,0%
Tejtermék vásárlási lehetőség - 4	12	24,0%
Tejtermék vásárlási lehetőség - 5	10	20,0%
Tejtermék vásárlási lehetőség - 6 kiemelten fontos	6	12,0%
Ingyen WIFI - 1 egyáltalán nem	37	74,0%
Ingyen WIFI - 2	6	12,0%
Ingyen WIFI - 3	3	6,0%
Ingyen WIFI - 4	2	4,0%
Ingyen WIFI - 5	1	2,0%
Ingyen WIFI - 6 kiemelten fontos	1	2,0%
Online elérhetőség (honlap, közösségi média) - 1 egyáltalán nem	21	42,0%
Online elérhetőség (honlap, közösségi média) - 2	5	10,0%
Online elérhetőség (honlap, közösségi média) - 3	6	12,0%
Online elérhetőség (honlap, közösségi média) - 4	8	16,0%
Online elérhetőség (honlap, közösségi média) - 5	9	18,0%
Online elérhetőség (honlap, közösségi média) - 6 kiemelten fontos	1	2,0%
Kedves, segítőkész eladók - 1 egyáltalán nem	0	0,0%
Kedves, segítőkész eladók - 2	0	0,0%
Kedves, segítőkész eladók - 3	1	2,0%
Kedves, segítőkész eladók - 4	5	10,0%

Kedves, segítőkész eladók - 5	11	22,0%
Kedves, segítőkész eladók - 6 kiemelten fontos	33	66,0%
Tisztaság - 1 egyáltalán nem	0	0,0%
Tisztaság - 2	0	0,0%
Tisztaság - 3	0	0,0%
Tisztaság - 4	2	4,0%
Tisztaság - 5	5	10,0%
Tisztaság - 6 kiemelten fontos	43	86,0%
Gazdag választék - 1 egyáltalán nem	0	0,0%
Gazdag választék - 2	0	0,0%
Gazdag választék - 3	0	0,0%
Gazdag választék - 4	7	14,0%
Gazdag választék - 5	15	30,0%
Gazdag választék - 6 kiemelten fontos	28	56,0%
Heti kedvezményes ajánlatok - 1 egyáltalán nem	5	10,0%
Heti kedvezményes ajánlatok - 2	2	4,0%
Heti kedvezményes ajánlatok - 3	9	18,0%
Heti kedvezményes ajánlatok - 4	7	14,0%
Heti kedvezményes ajánlatok - 5	12	24,0%
Heti kedvezményes ajánlatok - 6 kiemelten fontos	15	30,0%
Jó minőségű termékek - 1 egyáltalán nem	0	0,0%
Jó minőségű termékek - 2	0	0,0%
Jó minőségű termékek - 3	0	0,0%
Jó minőségű termékek - 4	1	2,0%
Jó minőségű termékek - 5	12	24,0%
Jó minőségű termékek - 6 kiemelten fontos	37	74,0%
Laktózmentes/ gluténmentes / teljeskiőrlésű / fitness termékek is legyenek elérhetőek - 1 egyáltalán nem	11	22,0%
Laktózmentes/ gluténmentes / teljeskiőrlésű / fitness termékek is legyenek elérhetőek - 2	4	8,0%
Laktózmentes/ gluténmentes / teljeskiőrlésű / fitness termékek is legyenek elérhetőek - 3	7	14,0%
Laktózmentes/ gluténmentes / teljeskiőrlésű / fitness termékek is legyenek elérhetőek - 4	12	24,0%
Laktózmentes/ gluténmentes / teljeskiőrlésű / fitness termékek is legyenek elérhetőek - 5	7	14,0%
Laktózmentes/ gluténmentes / teljeskiőrlésű / fitness termékek is legyenek elérhetőek - 6 kiemelten fontos	9	18,0%
Az üzlet modernitása - 1 egyáltalán nem	2	4,0%

Az üzlet modernitása - 2	4	8,0%
Az üzlet modernitása - 3	7	14,0%
Az üzlet modernitása - 4	18	36,0%
Az üzlet modernitása - 5	9	18,0%
Az üzlet modernitása - 6 kiemelten fontos	10	20,0%
Mesterséges adalékoktól mentes termékek - 1 egyáltalán nem	2	4,0%
Mesterséges adalékoktól mentes termékek - 2	2	4,0%
Mesterséges adalékoktól mentes termékek - 3	4	8,0%
Mesterséges adalékoktól mentes termékek - 4	8	16,0%
Mesterséges adalékoktól mentes termékek - 5	10	20,0%
Mesterséges adalékoktól mentes termékek - 6 kiemelten fontos	24	48,0%

15. Mennyire igazak Önre nézve az alábbi állítások? (Kérjük értékelje 1-től 6-ig tartóskálán!)

A kiváló minőségért hajlandó vagyok magasabb árat fizetni. - 1 egyáltalán nem	1	2,0%
A kiváló minőségért hajlandó vagyok magasabb árat fizetni. - 2	2	4,0%
A kiváló minőségért hajlandó vagyok magasabb árat fizetni. - 3	3	6,0%
A kiváló minőségért hajlandó vagyok magasabb árat fizetni. - 4	12	24,0%
A kiváló minőségért hajlandó vagyok magasabb árat fizetni. - 5	14	28,0%
A kiváló minőségért hajlandó vagyok magasabb árat fizetni. - 6 teljes mértékben	18	36,0%
Tudatosan igyekszek figyelni a táplálkozásomra. - 1 egyáltalán nem	4	8,0%
Tudatosan igyekszek figyelni a táplálkozásomra. - 2	1	2,0%
Tudatosan igyekszek figyelni a táplálkozásomra. - 3	11	22,0%
Tudatosan igyekszek figyelni a táplálkozásomra. - 4	14	28,0%
Tudatosan igyekszek figyelni a táplálkozásomra. - 5	12	24,0%
Tudatosan igyekszek figyelni a táplálkozásomra. - 6 teljes mértékben	8	16,0%
Többnyire ugyanazokat a péksüteményeket vásárolok meg. - 1 egyáltalán nem	3	6,0%
Többnyire ugyanazokat a péksüteményeket vásárolok meg. - 2	0	0,0%
Többnyire ugyanazokat a péksüteményeket vásárolok meg. - 3	6	12,0%
Többnyire ugyanazokat a péksüteményeket vásárolok meg. - 4	14	28,0%
Többnyire ugyanazokat a péksüteményeket vásárolok meg. - 5	20	40,0%
Többnyire ugyanazokat a péksüteményeket vásárolok meg. - 6 teljes mértékben	7	14,0%
Többnyire saját magamnak vásárolok péksüteményeket. - 1 egyáltalán nem	10	20,0%
Többnyire saját magamnak vásárolok péksüteményeket. - 2	3	6,0%
Többnyire saját magamnak vásárolok péksüteményeket. - 3	7	14,0%

Többnyire saját magamnak vásárolok péksüteményeket. - 4	7	14,0%
Többnyire saját magamnak vásárolok péksüteményeket. - 5	14	28,0%
Többnyire saját magamnak vásárolok péksüteményeket. - 6 teljes mértékben	9	18,0%
Többségében a családom számára vásárolok péksüteményeket. - 1 egyáltalán nem	2	4,0%
Többségében a családom számára vásárolok péksüteményeket. - 2	11	22,0%
Többségében a családom számára vásárolok péksüteményeket. - 3	11	22,0%
Többségében a családom számára vásárolok péksüteményeket. - 4	6	12,0%
Többségében a családom számára vásárolok péksüteményeket. - 5	5	10,0%
Többségében a családom számára vásárolok péksüteményeket. - 6 teljes mértékben	15	30,0%

16. Van Önnek ételallergiája?

Igen	4	8,0%
Nem	46	92,0%
	50	100%

17. Milyen ételallergiája van?

Glutén	1	2,0%
Laktóz	3	6,0%
Tejfehérje	0	0,0%
Fruktóz	0	0,0%
Mogyoró	0	0,0%
Nincs semmilyen	46	92,0%
Egyéb	0	0,0%
	50	100%

18. Milyennek találja az Ön allergiájának megfelelő termékválasztékot a pékáruféleségekből? (Kérjük értékelje az alábbi skálán!)

Termékválaszték megítélése - 1 nagyon szűk	1	2,0%
Termékválaszték megítélése - 2	0	0,0%
Termékválaszték megítélése - 3	1	2,0%
Termékválaszték megítélése - 4	4	8,0%
Termékválaszték megítélése - 5	1	2,0%
Termékválaszték megítélése - 6 nagyon gazdag	0	0,0%
Termékválaszték megítélése - 0 nincs ételallergiám	43	86,0%



PANNON EGYETEM Gazdálkodási Kar Zalaegerszeg

SZERZŐI NYILATKOZAT

Alulírott, Martinov Zsolt büntetőjogi felelősségem tudatában nyilatkozom, hogy a szakdolgozatomban foglalt tények és adatok a valóságnak megfelelnek, és az abban leírtak a saját, önálló munkám eredményei.

A szakdolgozatban felhasznált adatokat a szerzői jogvédelem figyelembevételével alkalmaztam.

Ezen szakdolgozat semmilyen része nem került felhasználásra korábban oktatási intézmény más képzésén diplomaszerezés során.

Tudomásul veszem, hogy a dolgozat elektronikus formátuma szerzői jogtisztaságának ellenőrzésére az Egyetem szoftveres ellenőrzést (plágiumszűrést) végezhet és ennek eredményét a dolgozat értékelésében felhasználhatja.

Tudomásul veszem, hogy a dolgozat elektronikus formátuma az Egyetem repozitóriumában kerül elhelyezésre és a hatályos jogszabályok, intézményi szabályzatok szerint, valamint a szerzői rendelkezésnek megfelelően biztosítható a kutatási célú hozzáférés. A dolgozat elektronikus formátumának metaadatai – ideértve a szerzői összefoglalót is – nyilvánosak.

Zalaegerszeg, 2020. december 18.

Martinov Zsolt s.k.
hallgató aláírása



PANNON EGYETEM Gazdálkodási Kar Zalaegerszeg

ÖSSZEFOGLALÁS

(a dolgozat végén szerepelnie kell, benyújtandó két példányban)

Benchmarking a sütőiparról

Martinov Zsolt

Nappali / Alapképzés / Gazdálkodási és menedzsment

Szakedolgozatom részletes összefoglalójában szeretném elmondani, hogy mégis miről szól ez a kutatási téma és mit tartalmaz a szakdolgozatom jelen állapotában. A szakdolgozat írás egy 2019-ben indult vállalati kutatás tovább vitt eredményeit foglalja össze, amellyel a Zalaco Sütőipari Zrt. bízott meg (továbbiakban: vállalat). A kutatás alapvető célja a magyarországi, azon belül is a dunántúli sütőipari piac elemzése és a résztvevőinek a pozicionálása. A kutatás két fő részre lett bontva. Az első rész egy honlapkutatás volt, amelyben a vállalatok weboldalait elemeztem és kerestem bennük felhasználható és átvehető gyakorlatokat. Itt kerestem marketing anyagokat, vevői kommunikációra információkat, fenntarthatósági irányultságú megoldásokat és termékpaletták közötti eltéréseket. Ezeket a kiszűrt adatokat összehasonlítottam a vállalatban használt mindennapi tevékenységekkel és ezek alapján létrehoztam egy értékajánlatot, amivel véleményem szerint javítani lehetne a mindennapi tevékenységeket. A szakdolgozat második része egy vevői felmérés volt, amelyben egy kérdőíves megkérdezéssel próbáltam a vállalati értékeket megtalálni és megfigyelni, hogy mire van szüksége a vásárlóknak. Ezt a kérdőíves felmérést 580 ember töltötte ki, akiknek a válaszait a szakdolgozat melléklete tartalmazza. A kérdőívben 18 kérdést tettem fel. A kérdések első részében arra kerestem válaszokat, hogy mekkora összegben, milyen időközönként és milyen üzletekben vásárolnak a fogyasztók. Itt kereslet terelési ötleteket, javítási lehetőségeket ajánlottam és olyan cégeket is találtam, amelyek nem szerepelnek az elemzésemben, de esetlegesen a jövőbeli vizsgálatuk után új információkhoz juthat a vállalat. Ezután rátértem a vállalatra, ahol direkt specializálva tettem fel kérdéseket. Itt érintettem az üzleteink, alkalmazottjaink tevékenységét és felszereltségét, emellett

próbáltam a Zalaco üzleteket is pozicionálni elhelyezkedésük szerint. Természetesen a termékpalettára is kitértem, ahol felmértem, hogy preferálnak-e a fogyasztók egyes termékcsoportokat (pékárú, tejtermék, cukrásztermék). A termékpalettában kihagyhatatlan rész volt a trendekhez igazított termékek megjelenése (Felgyorsult fogyasztói társadalom, Egészséges életmód hangsúlyozása) a bio-, mentes élelmiszerek az ételallergiások számára vagy az egészséges táplálkozás híveinek. A vevői felmérés és a honlapkutatás adatainak elemzése és átvizsgálása után a szakdolgozatot egy ajánlással zártam, amelyben elmondtam a véleményem, hogy mivel lehetne javítani a vállalat piaci helyzetét és így növelni a versenyelőnyét.