

Budapesti Corvinus Egyetem  
Gazdálkodási és Menedzsment szak

# **Akciókutatás - Black Szuppé Delicatesse & Espresso**

Készítették:

25% Szappanos János - I8R2QX

25% Hajdu Bálint - VG8M5M

25% Gyuricza Ádám - HE5GV0

25% Váradi Zsigmond Levente - AM5T98

Tevékenységmenedzsment G13-es kurzus 2022/2023 I. Félév

Budapest, 2022

*Benyújtás dátuma: 2022. 11. 17.*

Szeminárium vezetők: Nagy Judit, Freund Anna

## Bevezető

Csapatunkkal a három lehetséges feladatmegoldás közül az 'akciókutatást' választottuk, Ezen dokumentumban egy általunk szabadon választott, illetve felkeresett vendéglátóipari létesítmény vizsgálatának és elemzésének eredményeit foglaljuk össze, az ismertetett feladattípus kritériumainak megfelelően.

Elemzésünk fókuszában a Black Szuppé Delicatesse & Espresso elnevezésű vendéglátóipari létesítmény áll, mely Budapest 17. kerületében a Pesti út 2. alatt található. A vállalkozás tevékenysége igen sokszínű, magas minőségi szintű termelői termékek eladásán keresztül, a kávézáson át egészen a reggeliző szolgáltatásig mindent egy helyen találhatunk meg ebben az üzletben. Az üzlet igen széles termékpalettával rendelkezik.

Előzetes egyeztetést követően 2022.11.10., egy csütörtöki napon, látogattunk el a vizsgálni kívánt helyszínre, ahol a tulajdonos, Széki Sándor, fogadott bennünket. Egy beszélgetés keretein belül lehetőségünk nyílt megismerni a vállalkozás történetét, háttérét, valamint betekintést kaptunk a jelenben zajló folyamatokba és akciókba is. Ezt követően körbevezetett az üzlethelységben és a korábbiakban szóban tárgyalt folyamatok közül párat személyesen is figyelemmel kísérhettünk, ez természetesen hatalmas élményt jelentett mindannyiunk számára és az elemzési munkánkat is megkönnyítette a későbbiekben.

A Black Szuppé Delicatesse & Espresso a hét minden napján nyitva tart és a napi működtetése általában 2, csúcsidőben 3, alkalmazott munkája révén valósulhat meg. A 2019-ben megnyitott üzlet a kezdeti időszakban megszenvedte a Covid járvány következtében megváltozott vásárlási szokások következményét. A járványhelyzet csillapodásával egyenesen arányosan, mára 250 – 300 fős törzsvásárlói vendégkört sikerült kialakítania a környék lakosságából, akik napi, illetve heti rendszerességgel keresik fel a vizsgált üzletet.

A következőkben a feladat leírásban meghatározott szempontok alapján elvégzett elemzést, illetve annak következtetéseit fejtjük ki hármas tagolásban, az egyes részfeladatok mentén.

## 1. feladat - Az üzlet berendezésének feltérképezése

*Megjegyzés: Az első feladathoz tartozó '1.1. ábra Black Szuppé Delicatesse & Espresso – Méretarányos alaprajza' az első feladat kifejtését követően a dokumentumban és a mellékletek között egyaránt megtalálható.*

A Black Szuppé Delicatesse & Espresso Budapest 17. kerületében a Pesti út 2. alatt található, az elhelyezkedést vizsgálva két dolgot állapíthatunk meg.

Az üzlethelység egy bevásárló parkban található, ahol több üzlet és bolt is a fogyasztók rendelkezésére áll. A vállalkozás által képviselt kategóriában azonban sem a parkon belül, sem pedig annak környékén nem találunk közvetlen versenytársakat. Ezen adottság a nyitás óta segíti népszerűségének növekedését, azonban az elhelyezkedésből fakadóan nehézsége is származik a vállalkozásnak.

A tulajdonossal folytatott beszélgetésből kiderült, hogy az egyik legnagyobb gond, amivel a vállalkozásnak meg kell küzdenie az, hogy az ide látogató vásárlók nehezen veszik észre az üzlethelységet a parkolóban elhelyezett hirdető tábla, illetve az épület falán lévő hirdetések ellenére is. Ennek három oka van, egyrészt az üzlethelységet egy Rossmann, egy Aldi és egy Lidl üzlet veszi körbe, mely megnehezíti annak észrevehetőségét, mivel a nagyvállalatok hirdetése dominánsnak az épületen. Másrészt az üzlethelység elhelyezkedése sem feltétlenül ideális a bevásárló parkon belül, mivel az épületegyüttes egyik sarkában található a bejárata és így fizikailag kis területet ölel fel a külső megjelenése, mely szintén nehezíti az észrevehetőséget. Végül pedig azt is meg kell említenünk, hogy a Black Szuppé Delicatesse & Espresso márká megjelenésében domináns a fekete szín, mely az ismertető épületfelületen, valamint parkolóban elhelyezett hirdetőtáblán alkalmazva nem segíti a potenciális fogyasztók figyelmének felkeltését.

Az üzlethelyiség elhelyezkedéséből fakad továbbá az is, hogy egyetlen be- és kijárata van csak, amely az utcafrontra tekintő főbejárat – nincs tehát hátsó bejárat, még a raktárba sem. Ebből kifolyólag minden anyag- és árumozgatás ezen keresztül történik, ami zavaróan hathat a belsőtérben elhelyezkedő fogyasztók számára. Széki Sándor elmondása alapján ezen szállítási folyamatokat éppen ezért a nyitás, illetve a zárás időpontjában valósítják meg, hogy minimalizálják a nyitvatartás időpontjában folyó anyag- és árumozgatást.

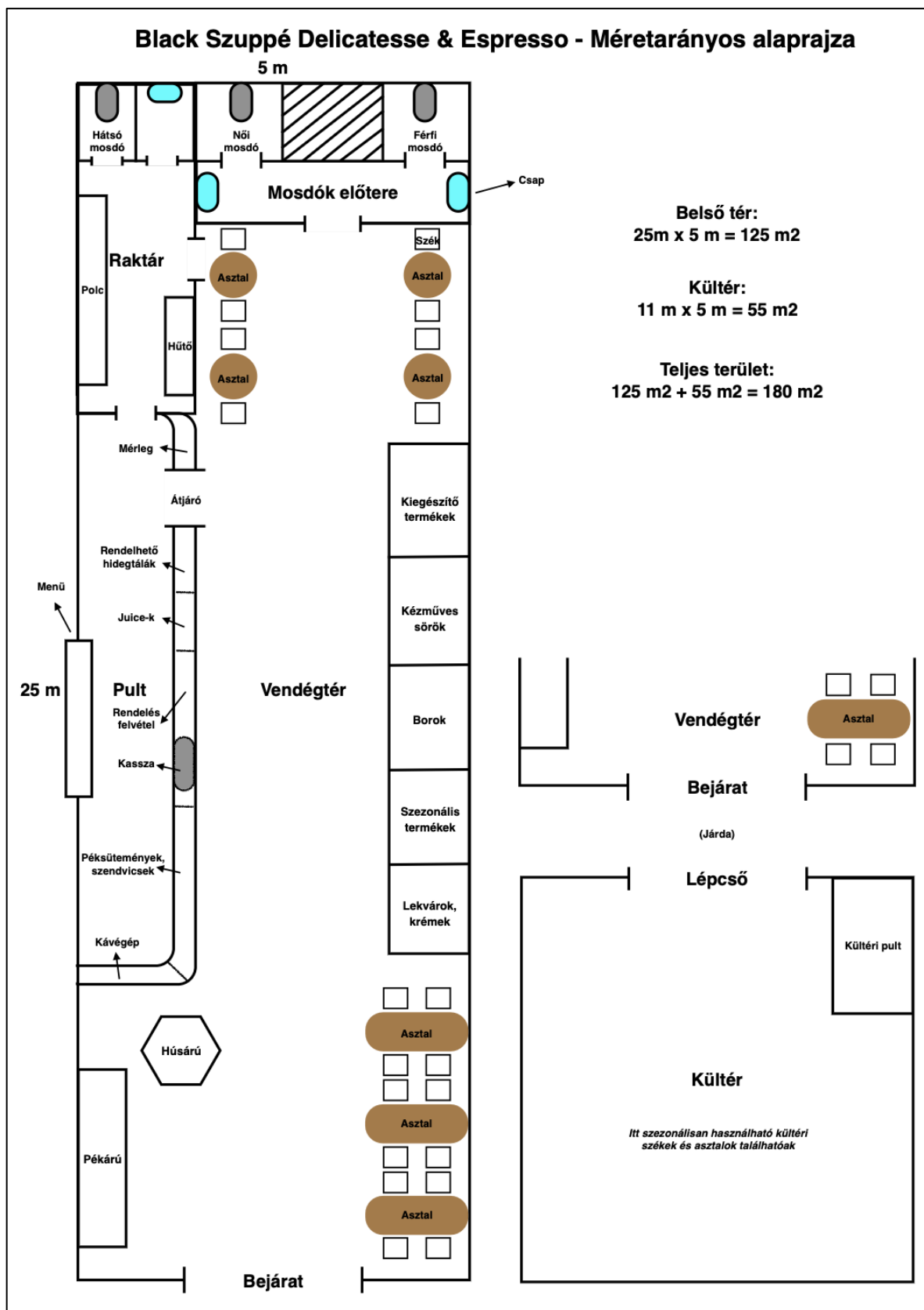
Az üzlet teljes 180 m<sup>2</sup>-e egy 125 m<sup>2</sup>-es alapterületű belső térből és egy szezonálisan használható 55 m<sup>2</sup>-es alapterületű külső teraszról áll, melyről a feladatnak megfelelően egy méretarányos alaprajzot készítettünk. Elengedhetetlen megemlíteni, a rajzon is kiválóan látszó „hosszúkás” adottságát, mely az üzlet belső terének 5 méteres szélességéből és 25 méteres hosszúságából adódik. Az üzletbe betérve úgy érezhetjük, hogy „kitágul a tér”, mivel a kialakításnak és a világításnak köszönhetően a tér tágasnak érződik, még annak ellenére is, hogy nem rendelkezik a bejárat üvegfalán kívül más ablakkal a külvilág felé.

Az ábrán látható módon középen helyezkedik el a kiszolgáló pult, mely körülbelül 12 méter hosszúságú. Ezen helyezkedik el a kassza, mely mögött az állandó termékek menüje található, így az üzletbe betérő vásárlók rendelés esetén eddig a pontig mindenképpen

besétálnak. A térképen feltüntetett módon helyezkednek el a termékek tárolására alkalmas polcok, illetve az asztalok is, ahol helyet lehet foglalni. Az üzlethelység végén, hátsó felében kapott helyet két mosdó, melyet az üzletben fogyasztók ingyen vehetnek igénybe. A pult oldalán a mosdók mellett helyezkedik el egy fallal teljesen elválasztott raktárhelység, melyben az áruk tárolása és helyben fogyasztott termékek előkészítése történik. A kialakítás során nagy figyelmet és tervezést fordítottak a világításra, mely vezeti a belépő vásárlók szemét, hiszen párhuzamos az üzlet hosszanti 25 méteres oldalával. Megvilágítást kap minden kihelyezett termék, illetve a kiszolgáló pult is. A világítás árnyalata összhangban van a berendezéssel. A tervezés eredménye képen a világítás nem csak vezeti a szemet, hanem kellően világossá is teszi az ablakkal nem rendelkező helységet. Esetleges beltéri átrendezés esetén pedig gyakorlatilag azonnal átalakítható, mely hosszútávon nagy kiadásokat spórolhat meg a vállalkozás számára.

A Black Szuppé Delicatessen & Espresso márka színeiben karakterisztikus fekete szín csupán kívülről jelenik nagy mértékben, a belső térben a világos és sötét barna színek dominálnak, ez jellemzi a berendezéseket, polcokat és magát a kiszolgáló pultot is. Ez egészül ki a háttérben folyamatosan, halkán hallatszó fiatalos zenével, mely elevenséget visz az üzletbe és inspirálóan hat a fogyasztókra. Összeségében tehát kellemes hangulata van az üzlethelységnek, melyet tovább növel a minőségi anyaghasználat. Hangsúlyban vannak a fa bútorok és polcok, melyek minőségi érzetet keltenek és szimmetriában vannak a magas minőségi szintet képviselő termékekkel, melyeket az üzlet a vásárlók számára kínál.

Összefoglalva elmondható tehát, hogy az üzlet elhelyezkedéséből, külső láthatóságából fakadóan igen nehezen vehető észre a lehetséges új fogyasztók és vásárlók számára. A nyitást követő kezdeti időszakban ezt tovább nehezítette a Covid járvány, illetve az ennek következményeként megváltozott fogyasztási szokások. Idővel azonban 2019. óta sikerült egy körülbelül 250 - 300 fős törzsvendéggé alakítani, akik akár napi (pékárú), vagy éppen heti (borok, sajtok) rendszerességgel keresik fel újra és újra a boltot - ez természetesen termékfüggő is. A folyamatosan növekvő kereslet egyik hajtóerejeként azonosíthatjuk a versenytársak hiányát. A Black Szuppé Delicatessen & Espresso üzlethelysége összesen 180 m<sup>2</sup>, melyből a belső teret tágasság, kellemes hangulat jellemzi - minőségi alapanyagból készült berendezés és bútorok találhatóak az üzletben, melyek minőséget tükröznek. Ez visszaköszön a termékek színvonalában és a személyzet képzettségében, valamint kiszolgálásában is egyaránt. Így tehát elmondható, hogy az üzlet berendezése és kialakítása megfelel az üzlet által nyújtani kívánt képnek, fogyasztói értékeknek, és minőségi elvárásnak is.



1.1. ábra - Black Szuppé Delicatessen & Espresso - Méretarányos alaprajza

## 2. feladat - Egy választott folyamat részletes elemzése

Ahogy már az előző feladatban is említettük a Black Szuppé Delicatesse & Espresso nagyon széles termékpalettával rendelkezik és számos párhuzamos folyamatot végez. Ezek közül a csapattal egy, a vállalkozás számára tevékenység szempontjából meghatározó, alapvető és jelentős folyamatot, a pékáruk értékesítését választottuk ki és elemeztük.

A vállalat külső megrendelőjének (*vendég*) létrehozott érték (*pékáru elfogyasztása*) teremtésében közvetlenül részt vállal a pékáru árusításának folyamata, ezért ez egy valós értéket hozzáadó folyamat, melyet az '2.1. Táblázat' is kiválóan alátámaszt.

Vállalat	Input	Transzformációs folyamat lényege a vállalatban	Output
Black Szuppé Delicatesse & Espresso	Éhes, szomjas vendég, raktárépület, székek, asztalok, baristák stb.	Vendéglátás	Szomjoltott, jóllakott és elégedett vendég

2.1. Táblázat - Black Szuppé Delicatesse & Espresso – Értékkeremtő folyamat – Pékáru értékesítés

A választott folyamat több szempont alapján is központi tevékenységét képezi a vállalatnak. Kezdve attól, hogy a belső kialakításból kifolyólag az üzletbe belépve a fogyasztó először ezen termékkategórián belüli termékekkel találkozik.

A pékáruk azért találhatóak ilyen központi helyen, derül ki a tulajdonossal folytatott beszélgetésből, mert ezek a Black Szuppé Delicatesse & Espresso által képviselni kívánt magas minőségi szintet reprezentálják a fogyasztók felé. Ennek garanciájául az üzlet az egyes termékeket más - más beszállítókon keresztül szerzi be, mivel így az egyes termékek esetében a legmagasabb minőséget tudja kínálni a vásárlók számára.

A következőkben a vállalat komplex folyamatrendszerének felbontását vizsgáltuk összetettségük szerint, a tankönyv 2.1 ábrája alapján. A Black Szuppé Delicatesse & Espresso esetében üzleti folyamatnak a vállalkozás értékkeremtőfolyamatát azonosítottuk, azaz a fogyasztói igények maradéktalan kielégítését. Fő folyamatnak tekinthető a péksütemények értékesítési folyamata, azaz a termékek eladása a fogyasztók számára. Rész folyamatok tekintetében kiváló példa lehet a rendelésfelvétel és a felszolgálat. Tevékenység szempontjából ezeket tekintettük megfelelő példának a vizsgált vállalkozás esetén: pult feltöltése, áru kivétele a pultból, helyben fogyasztott termékek előkészítése. Műveleti szinten a számlaadás, helyben fogyasztott ételek -megmelegítése, -tányérra helyezése, -tálalása, illetve az elvitelre vásárolt termékek becsomagolása tekinthetőek releváns példáknak.

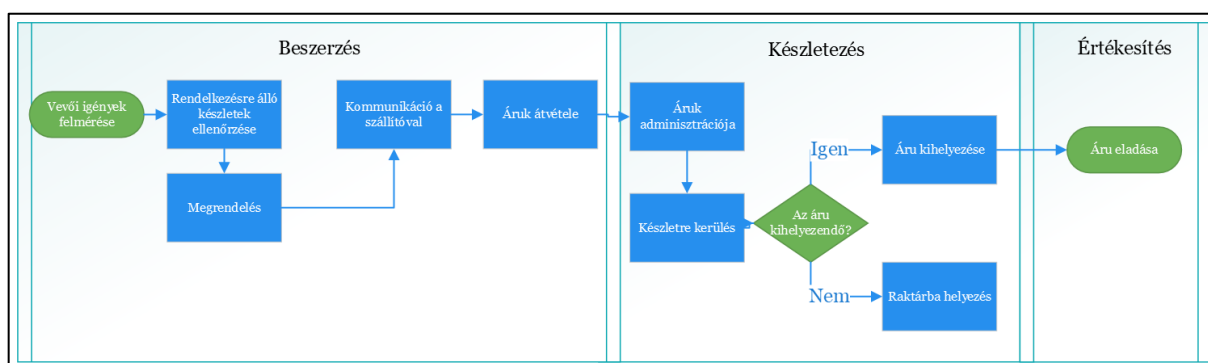
A folyamatrendszerek jelentősége szerint a Black Szuppé Delicatesse & Espresso esetén magfolyamatként tekinthetünk a minőségi árubeszerzése, valamint a péksütemények elkészítésére és találására, illetve azok felszolgálására. Támogató folyamatként azonosíthatjuk az üzlethelység karban- és tisztán tartását, a pultok rendben tartását, melyek esetében elengedhetetlen, hogy hozzátegyük, hogy ezeket is a két fős személyzet végzi el a napi működés során, tehát a vállalkozás nem alkalmaz külön takarító munkatársakat, ezzel is növelve a jövedelmezőséget.

A választott folyamatot az alábbiakban 3 technikán keresztül részletesen ábrázoljuk és elemezzük.

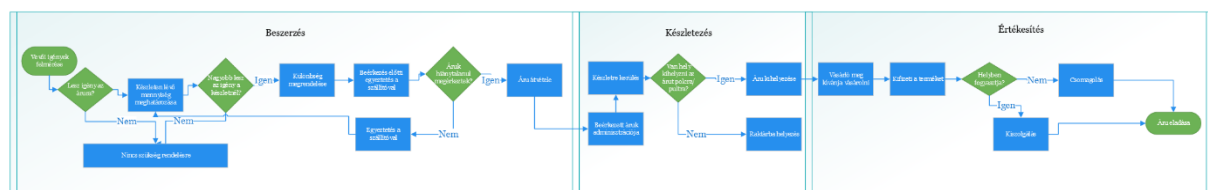
## 2.1. Funkcionális folyamatértékelés:

*Megjegyzés: Az ábrákat külön csatoljuk a jobb láthatóság érdekében.*

A funkcionális folyamatértékelésen részletesen feltárul a pékáruhoz kapcsolódó folyamat, a beszerzéstől az értékesítésig. Az első ábrán egyszerűen (2.1.1. ábra), a másodikon (2.1.2. ábra) pedig részletesen ábrázoljuk a folyamatot.



2.1.1. ábra - Black Szuppé Delicatesse & Espresso – Funkcionális folyamatértékelés



2.1.2. ábra - Black Szuppé Delicatesse & Espresso – Funkcionális folyamatértékelés

## 2.2. Szolgáltatási alaprajz

Szolgáltatási alaprajz technika a fogyasztói szint vizsgálatával kezdődik. A fogyasztó bejön az üzletbe, aki megvásárolja a péksüteményt, majd kifizeti azt. Miután kiszolgálták neki a megrendelt terméket elfogyasztja azt és ezt követően rövid időn belül távozik.

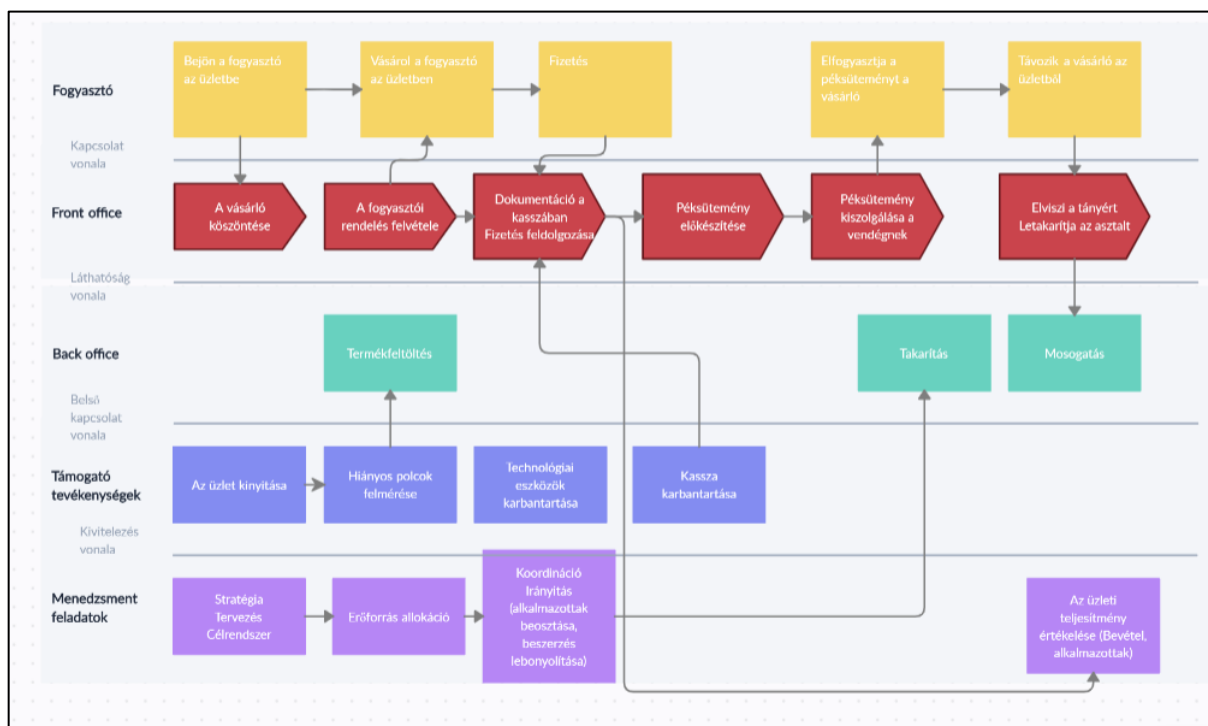
A Front office látható elemei közé tartozik a vásárló köszöntése, amikor megérkezik az üzletbe és megégyeszer, a rendelésvétel előtt. A fizetést követően a pultnál dolgozó

alkalmazott dokumentálja az értékesített terméket és rendezi a fogyasztó fizetését készpénzzel vagy kártyával. Ezután előkészíti a megrendelt terméket, amelyet kiszolgál a várakozó vendégnek az asztalához. Miután a fogyasztó elfogyasztotta a péksüteményt, akkor a pultnál dolgozó alkalmazott letakarítja az asztalt és elviszi hátra a tányért.

A Back office szintjének az elemei közé tartozik a termékfeltöltés, a raktár és a hátsó alkalmazotti rész takarítása és a tányér elmosogatása, amelyet a Front office alkalmazottjától kap, miután letakarította az asztalt a vásárló után.

A támogató tevékenységek szintjéhez tartozik az üzlet kinyitása, majd ezután a hiányos polcok felmérése és ha szükséges, akkor utasítást adni ezek feltöltésére a Back office-ban dolgozó alkalmazott számára. Emellett ide tartozik még a technológia eszközök és a kassa karbantartása. Utóbbi azért szükséges, hogy a Front office-ban dolgozó alkalmazott a fizetést fel tudja dolgozni és dokumentálni tudja az értékesített terméket.

A menedzsment feladatok szintjéhez tartozik a stratégia, a célrendszer, a tervezés megvalósítása, továbbá az erőforrás allokáció, amelyet az alkalmazottak koordinációja és irányítása követ. A beosztás elkészítése fontos, mert az ott dolgozó alkalmazottak csak így tudhatják meg, hogy aznap éppen ki fog a pultnál dolgozni és kire hárul a takarítási és raktározási feladat a Back officeban. Ezek mellett egy végső feladat, ami ehhez a szinthez tartozik, az az üzleti teljesítmény kiértékelése.



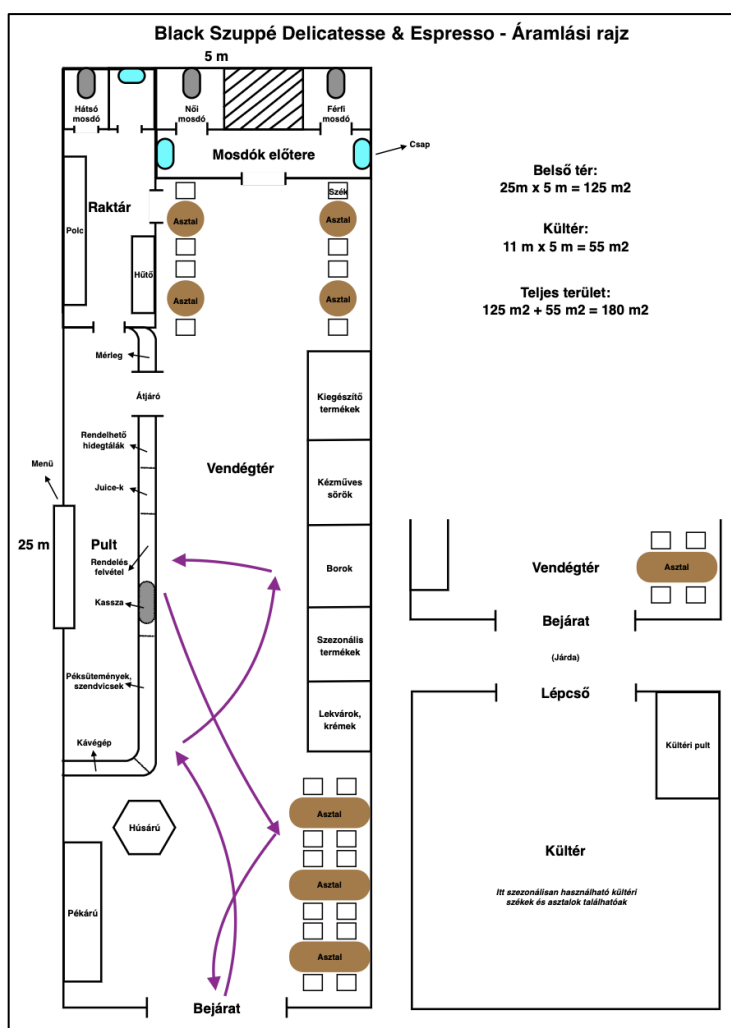
2.2.1. ábra - Black Szuppé Delicatessen & Espresso – Szolgáltatási alaprajz



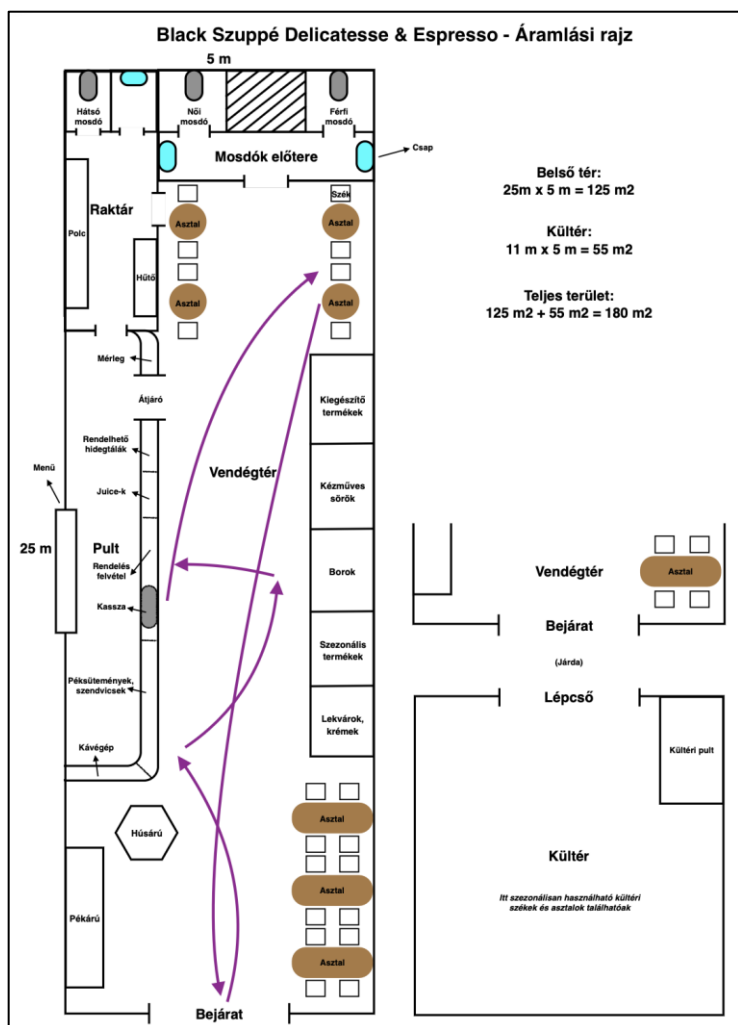
### 2.3. Áramlási rajz:

A Black Szuppé Delicatesse & Espresso esetében az üzlethelység méretéből fakadóan kevésbé komplex az áramlási rajz ezen technika esetében a vendég útját elemeztük. Két variációt készítettünk, amelyeknek a lényegi eltérése abban áll, hogy a vendég az üzlethelység elejében vagy a végében elhelyezett asztaloknál foglal helyet.

Mivel mi a pékáruk értékesítését választottuk, mint folyamat, ezért a vendég, miután belép az ajtón, először a péksüteményes pult elé megy, ahol megnézi a választékot, majd utána beáll a sorba. Ebben a szakaszban, a várakozás alatt, vagy már a sorban állás előtt a vendég kiválasztja, hogy mit szeretne fogyasztani, majd, amikor sorra kerül, leadja a rendelését, és utána fizet. Itt válik ketté a két ábra, hiszen vagy a hely elejében (a bejáráthoz közelebbi oldalon), vagy a hely hátuljában (a mosdókhoz közelebbi oldalon foglal helyet), és az asztalnál vár a rendelés teljesítésére. Miután megérkezik, amit rendelt, elfogyasztja azt, ezt követően pedig távozik.




2.3.1. ábra - Black Szuppé Delicatesse & Espresso – Áramlási rajz első verzió




2.3.2. ábra - Black Szuppé Delicatessen & Espresso – Áramlási rajz második verzió


#### 2.4. Áramlási folyamatábra:

A Black Szuppé Delicatessen & Espresso áramlási folyamatábráját is két példányban készítettük el, itt is az a különbség, hogy a vendég hol foglal helyet pontosan. Itt hasonlóak a folyamatok, a sorban állás (120 mp), az ételre való várakozás (120 mp) és az étel elfogyasztása (kb. 10 perc) teszi ki a legtöbb időt. Az egész folyamat összesen 1060 másodpercet vesz igénybe, ami 17 perc és 40 másodperc átlagosan. A távolságok mértéke nem nagy, mindkét esetben körülbelül 40 métert kell sétálnia a vendégnek, nyilván ez attól függően bomlik fel, hogy hol ül le az adott személy.

Távolság (m)	Idő (mp)	Ábra szimbólum	Folyamatleírás (tárgy: igénylés)
15	30		Belépés az üzletbe

	30		Termékek megtekintése
	60		Választás
	120		Sorban állás
	30		Rendelés feladás
	30		Fizetés
15	10		Helyfoglalás az asztalnál
	120		Várakozás az ételre
			Étel átvétele
	600		Étkezés
10	30		Távozás

2.4.1. táblázat - Black Szuppé Delicatesse & Espresso – Áramlási folyamatábra első verzió

Távolság (m)	Idő (mp)	Ábra szimbólum	Folyamatleírás (tárgy: igénylés)
10	30		Belépés az üzletbe

	30		Termékek megtekintése
	60		Választás
	120		Sorban állás
	30		Rendelés feladás
	30		Fizetés
10	10		Helyfoglalás az asztalnál
	120		Várakozás az ételre
			Étel átvétele
	600		Étkezés
20	45		Távozás

2.4.2. táblázat - Black Szuppé Delicatessen & Espresso – Áramlási folyamatábra második verzió

### 3. feladat - Egy választott folyamat hatékonysága és problémái

Az elemzett folyamat megkezdéséhez alapvető, hogy a potenciális fogyasztó belépjen a Black Szuppé Delicatessen & Espresso üzletébe, hiszen csak ebben az esetben szolgálhatják ki felmerült igényeit. A vizsgált vállalkozás esetén azonban már ezen a ponton problémába ütközünk, mivel a márka színvilágából adódóan az épületen kihelyezett hirdetőfelület, illetve az azzal szemben lévő parkolóban álló hirdetőtábla nem elég figyelemfelkeltő. Ezt az adottságot alapjaiban lehet csak kiküszöbölni egy másik dominánsabb szín használatával. Ezen probléma súlyosságát igazolja az a példa, melyet Széki Sándor osztott meg velünk a beszélgetés folyamán, hogy az üzlettel szemközti lakosnak fél évbe telt észrevenni az „újonnan nyílt” üzletet.

Amennyiben a fogyasztó betér az üzletbe és a folyamat kezdetét veheti újabb probléma merül fel a választás és a sorban állás közben. A Black Szuppé Delicatessen & Espresso kialakításából adódóan csak egyetlen bejáratral rendelkezik. Ezen keresztül valósul meg az anyagbeszerzés, illetve a szállítás is, így ezen tényező zavarja az üzletben lévő fogyasztók nyugalma és fogyasztói élményét. Ezen problémát a látogatásunk során is személyesen érzékelhettük, azonban a körülmények nem teszik lehetővé egy hátsó bejárat kialakítását, mivel az üzlethelység a szomszédos Rossmann vállalat egy régi mellékraktára. Csupán minimalizálni lehet a nyitvatartás idejében történő szállítási folyamatokat, azonban elhárítani nem lehet.

A belső térbe belépve meghatározó a bal oldalon elhelyezkedő körülbelül 10 – 12 méteres pult, mely áruk kihelyezésére és a rendelési folyamatok lebonyolítására egyaránt alkalmas. Amint a fogyasztó rendelése és fizetése megtörtént az alkalmazott az elkészítés után ismét egy felfedezni vélt problémába ütközik a felszolgálat során. Ez abból adódik, hogy a hosszú pultszakaszon csupán egyetlen átjáró található az üzlethelység hátsó felében, ezzel megnövelve a kiszolgálás során megtett távot és eltelt időt. Emellett a kasszát is őrizetlenül hagyja, mely biztonság technikai kérdéseket vet fel, továbbá a sorban álló fogyasztók várakozási idejét is megnöveli, akiken „szükség esetén át is kell verekednie magát a felszolgáláshoz”.

Az utolsó problémát a vásárlók péksütemény fogyasztásánál azonosítottuk, amely nem más, mint az ablakok hiánya az üzlethelységben. Elsőre azt gondolhatnánk, hogy ez csökkenti a fogyasztói élményt a bezártság érzetén keresztül, azonban a tudatosan tervezett világításnak és az üzletben hallható fiatalos zenének köszönhetően ez egyáltalán nincs így és azt mondhatjuk, hogy sikerült kiküszöbölni ezen adottság belső nehézséget.

A Black Szuppé Delicatessen & Espresso működésére a következő teljesítménymutatókat és eredménymutatókat határoztuk meg:

Teljesítménymutatók:

- Kapacitás:
  - üzlethelyiség befogadóképessége,
  - raktárban elhelyezhető pékáruk mennyisége,
  - polcokon kihelyezhető termékek száma,
  - eladható pékáruk száma (egy nap alatt).
- Átfutási idő:
  - áruátvétel ideje,
  - rendelteteljesítési idő,
  - beérkező áru adminisztrációs idő.
- Kihasználtság:
  - feltöltött polcok száma/feltölthető polcok száma,
  - munkaóra-felhasználás/tervezett munkaóra,
  - raktár kihasználtság / raktár teljes kihasználtsága.
- Termelékenység:
  - teljesített rendelések száma / munkaórák száma,
  - eladott pékáruk száma / értékesítési költségek,
  - eladott pékáruk száma / munkaórák száma.
- Hatékonyság:
  - hibátlan rendelés teljesítések száma / beérkezett rendelések száma,
  - szavatossági idő lejártá előtt értékesített áruk száma / készletből értékesíthető áruk száma.

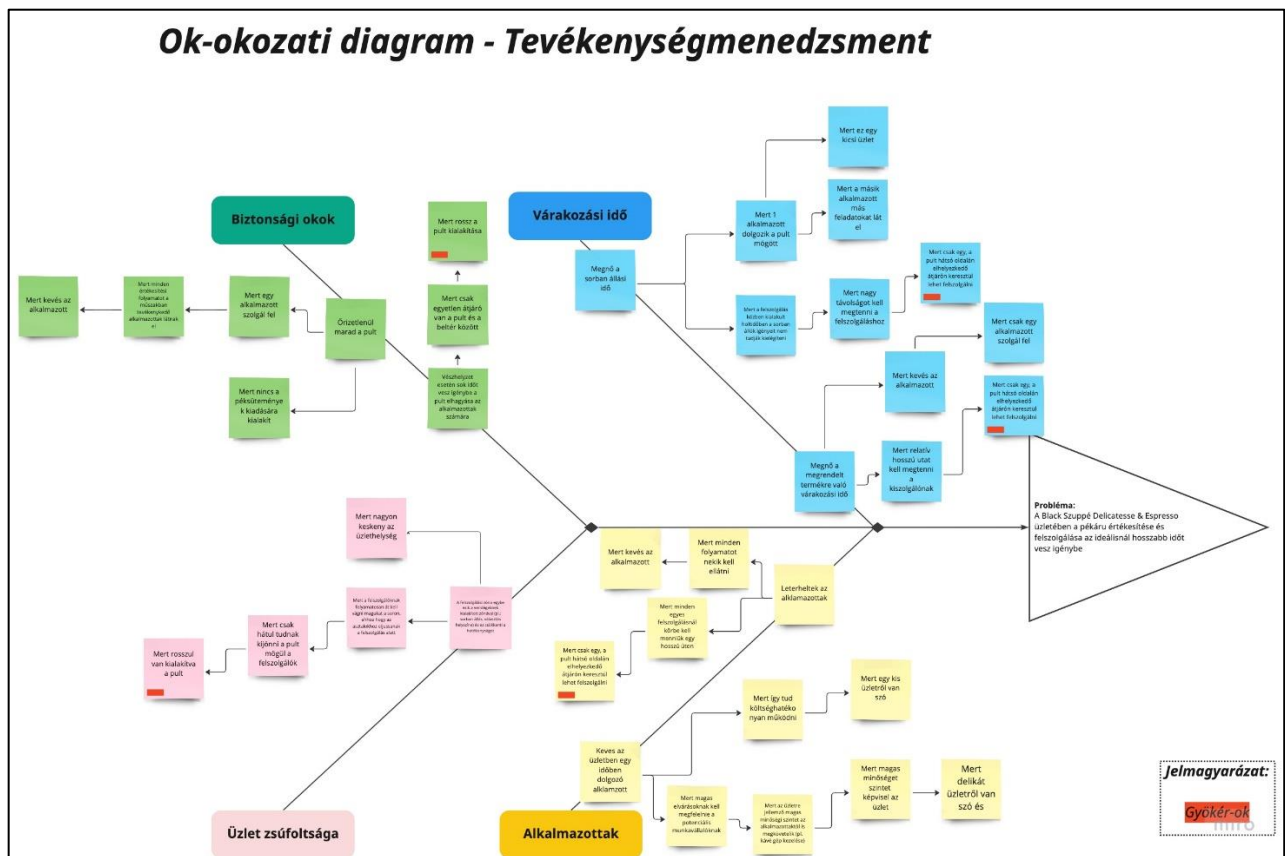
Eredménymutatók:

- Pékáru minősége
- Kiszolgálás minősége
- Raktározási költségek
- Pékárukon elért eredmény

Az elemző munkánk legvégén kidolgoztunk egy adatgyűjtő lapot, amit a legfontosabbnak ítélt probléma eredetének feltárására lehet használni. A probléma az, hogy a Black Szuppé Delicatesse & Espresso üzletében a pékáru értékesítése és felszolgálása az ideálisnál hosszabb időt vesz igénybe (több mint 2 percet). Az adatgyűjtő lap elkészítése mellett elvégeztünk egy ok-okozati elemzést is a legfontosabbnak ítélt problémára, hogy feltárjuk annak gyökérokait, amelynek eredményei 3.1. táblázatban és a 3.2. ábrán láthatóak.

Hibák	December			Összesen
	1	2	3	
Nem működő mikrohullámú sütő pékáru felmelegítésére				
Zene beállításával foglalkozó pultos				
Más vevővel beszélgető pultos				
Nincs tiszta tányér, evőeszköz				
Takarítással foglalkozó pultos				
Szállítmányokkal foglalkozó pultos				
Készletezéssel foglalkozó pultos				

**3.1. Táblázat - Black Szuppé Delicatesse & Espresso – Adatgyűjtőlap**



3.2. Ábra - Black Szuppé Delicatessen & Espresso – Ok – okozati diagram

## Felhasznált irodalom:

Demeter K., Gelei A., Matyusz Z., Nagy J. (2022). Tevékenységmenedzsment. Akadémiai Kiadó. 10.1556/9789634547594 (Letöltve: 2022. 11. 16. <https://mersz.hu/demeter-gelei-matyusz-nagy-tevekenysegsmenedzsment/>)