

MUNCH

VÁLLALATELEMZÉS

MUNCH.hu

Szemináriumvezető: Dr. Kállay László
Tibor

Készítette:

Ádám Attila, adamocsi2002@gmail.com

Dobozi Kristóf, kristof.dobozi@gmail.com

Hajdu Bálint, hajdubalint11@gmail.com

Hajós Panna, hajos.panna@gmail.com

Tóth Kamilla, tothkamilla2001@gmail.com

Budapest, 2023.04.30.

Tartalomjegyzék

I. Bevezetés:	3
II. Összefoglalás:	3
III. A vállalkozó és a vállalkozás:	4
<u>III. I. A vállalkozó csapat:</u>	4
<u>III.II. A vállalkozás:</u>	5
IV. A vállalkozás funkcióinak működése és a Munch kihívásai:.....	7
<u>IV. I. Funkciók, főbb munkakörök:</u>	7
<u>IV. II. Kihívások:</u>	9
V. A vállalkozó és a vállalkozás elemzése:.....	10
VI. Tanulságok - Miért pont a Munch?	12
VII. Hogyan tovább – Javaslataink a Munch felé:	13
VIII. Mellékletek:	15
IX. Irodalomjegyzék.....	16

I. Bevezetés:

A **Munch** oldala szerint a mai világban a megtermelt ételek 1/3-át nem eszi meg senki. Ez köszönhető akár a termékek lejáratának, az adott cégek szigorú étel minőségre vonatkozó előírásainak, vagy szimplán a megfizethetőségnak. A Munch külföldi mintára ezt a problémát

- az élelmiszerpazarlást - próbálja kiküszöbölni lassan 3 éve folyamatosan növekvő sikерrel, valamint ugrásszerű felhasználói és partneri bővüléssel. A közvetítő szolgáltatást nyújtó cég lehetőséget biztosít a boltok és éttermek számára egy már közismert felület segítségével arra, hogy a kiselejtezendő, közeledő lejáratú dátumú vagy megmaradt termékeket olcsóbban értékesítsék. Ezzel elsősorban megumentik az ételeket a kidobástól, ami mára már 320.000-nél is több „mentett” ételt jelent. Ez egy fenntarthatóbb társadalom célját segíti és így körülbelül 640 tonna üvegházhatású gáz kibocsátását előzte meg a cég. Másodsorban a partnerek így nagyobb haszonnal tudnak értékesíteni, ami akár egy-egy cég fennmaradását is biztosíthatja. Emellett a fogyasztók is olcsóbban tudnak ételhez jutni, ami a növekvő inflációs helyzetben különösen nagyon hasznos és fontos lehet.

Ezekkel a problémákkal, amik a Munch működésének is a fő hajtóerői, a csapatunk tagjai is elég sokszor találkoztak. Legyen szó akár

II. Összefoglalás:

A cég neve: Munch Europe Kft.

Székhely: 1051 Budapest, Hercegprímás utca 18. 3. em.

Vállalkozás alapításának ideje: 2020. június

Tulajdonosok neve és munkaköre:

- Perepelica Kirill - Partnerségek & Sales
- Wettstein Albert - PR & Kommunikáció
- Zwecker Bence - Operációk és befektetés
- Zsoldos Botond - Termékfejlesztés & Adatelemzés

Profil: közeli lejáratú ételek értékesítése, ételmentés

Átlagos állományi létszám: 40-50 fő

Éves (nettó) árbevétel: 2021: ~ 23,7 millió Ft

Jegyzett tőkéje: 2021: ~ 5 millió Ft <Jegyzett tőke <10 millió Ft

Adózott eredménye: 2021: ~ <2 millió Ft

Eladósodottsága: nincs

Saját tőke alakulása: 2021: ~ 6,4 millió Ft

Sikertényezők: 1) Makacs kitartás, 2) Elhivatottság; 3) Szakmai hozzáértés

Kihívások: 1) Befektetések bevonása; 2) Applikáció fejlesztése; 3) Éttermek meggyőzése

Célok: 1) 10 éven belül 100 millió \$ árbevétel; 2) Új kontinensen való megjelenés

vendéglátásban látott pazarlásról, nyári munka során megmaradt étel kidobásáról vagy akár a

leakciót termékek iránti megnövekedett keresletről. A hétköznapokban minden tagunk akarva akaratlanul összetalálkozott, illetve megismerkedett már a Munch-al. Néhányunknak a diákszervezetünkön keresztül is volt szerencsénk együttműködni a céggel. A Munch által képviselt értékek és a cég missziója egy olyan célt szolgálnak, amelynek mi is tagjai szeretnénk lenni. Csapatunk több tagja is rendszeres felhasználója az oldalnak, hiszen nem csak ételt menthetünk, hanem olcsóbban is hozzáérhetünk a különféle ételekhez. A Vállalkozásindító üzleti koncepció óránk keretein belül megszervezett Munch előadás Wettstein Albert képviseletében rendkívül felkeltette az érdeklődésünket, így nem volt kérdés számunkra, hogy melyik céggel szeretnénk az interjút elkészíteni.

III. A vállalkozó és a vállalkozás:

III. I. A vállalkozó csapat:

Következőkben részletesen bemutatjuk a Munch alapítását, Wettstein Albert személyiségett, valamint, hogy miként született meg a vállalkozás ötlete.

Wettstein Albert ellátogatott az egyetemünkre, egy előadás keretein belül, ahol volt szerencsénk megismerni személyiségett és motivációt. Ő a Munch egyik társalapítója. Albert szinte sorozat vállalkozónak tűnik, számos területen kipróbálta már magát, mint például a rendezvényszervezésben és a startup építésben, mégis az ételmentés missziója volt rá olyan hatással, ahol a jövőjét is el tudta képzelní.

Albert az egyik vizsgája előtt a sok tanulás közepe tette látott egy YouTube videót arról, hogy mennyi étel végzi a szemetesben. Már korábban is foglalkoztatta az ételpazarlás téma, de ez volt az a pont, amikor eldöntötte, hogy ő tényleg ezzel szeretne foglalkozni, és bele is ásta magát a témaiba. Létrehozott egy weboldalt és a fejében is összeállt az üzleti koncepció. Számos startup ötlete volt már, mégis ezt érezte a legjobban hozzá közelállónak, hiszen egy jó ügy érdekében tud létrehozni egy vállalkozást. Albert 2020-ban, a Covid utáni nyáron részt vett egy tréningen, ahol egy ismert vállalkozó beszéltek arról, hogy ő hogyan indította el a vállalkozását a Covid időszak alatt. Itt volt lehetősége Albertnek is bemutatnia az ő saját vállalkozás ötletét. Ennek következtében találta meg egyik társalapítóját, aki ugyanebben a témaban Alberttől függetlenül egy nagyon hasonló startup ötleten gondolkozott. Nem sokkal az esemény után négy Corvinus-os hallgató megalapította a Munch-ot. Mind a négyen nagyon lelkesen és motiváltan álltak az új vállalatukhoz. Albert fontosnak tartotta, hogy mind a négyen hasonló világszemléettel és hozzáállással rendelkeznek, hiszen, amikor megtudták, hogy ugyanolyan vállalkozásba szeretnének bele kezdeni, egyikük sem akart rivalizálni a másikkal. Mindannyian látták, hogy össze kell dolgozniuk, hiszen négyen együtt sokkal nagyobbat tudnak alkotni, mint

egymás ellen versengve. Ezt Albert mai napig nagyon fontosnak tartja, hogy mindenki, aki a cégnél dolgozik annál meglegyen a 'win-win' gondolkodás mód. A négy társalapítónak ugyanaz volt a célja: érteket teremteni. Már a kezdetekben tudták, hogy úgy tudnak hosszú távon nyereséges vállalkozást építeni, ha tényleges értéket adnak a vásárlóknak a pénzükért cserébe. Itt ismét visszaköszön a 'win-win' felfogás, szóval ez nem csak a társalapítók között volt fontos, hanem a fogyasztókkal szemben is egy kulcs mottója a cégnek.

Albert személyisége nagyban hozzájárult a vállalkozás gyors növekedéséhez, hiszen nagyon kitartó volt, ha valahol kudarcot vallott, nem adta fel, hanem belekezdett egy új dologba. Elmondta, hogy az Amerikában töltött féléve is sokat változtatott a hozzáállásán és a világszemléletén. Az előadás alapján Albert mondanivalójából az jött le, hogy a Munch alapításával arra szeretné felhívni a figyelmet, hogy minden ember a saját szintjén igenis tud tenni a fenntarthatóságért. Nem kell 30 millió forintos elektromos autót vásárolni azért, hogy környezet tudatos legyél, elég például a Munch alkalmazáson keresztül ételt rendelni, ezzel is elkerülve, hogy az kidobásra kerüljön.

Albert elmondása szerint eleinte nagyon „egyetemi projekt” hangulata volt a startup-juknak. Nem voltak munkakörök, mindenki ott tevékenykedett, ahol éppen jónak látta, ahol éppen szükség volt rá. Ebből lehetett látni, hogy mind a négyen nagyon lelkesek voltak, minden megtettek azért, hogy el tudjanak kezdeni terjeszkedni, növekedni, nagy volt a motivációjuk. Mindez nem volt hiába, hiszen gyors tempóban bővült a csapatuk. Jelenleg körülbelül 50-en dolgoznak a cégnél, és most már egy jól felépített munkamegosztásban veszi ki mindenki a saját részét.

III.II. A vállalkozás:

A Munch neve alapjában véve az angol majszolás szóból ered. Azonban Albert az előadás során elmondta, hogy egy lány ismerősének is ez volt a beceneve, csak később tudta meg a szó angol jelentését. Innen ered a cég neve, és a kezdeti fázisban ez a név még Muncsként élt, azonban az alapító tagok belátták, hogy a jövőbeli terjeszkedés céljából hatékonyabb lenne egy angol szó, ami a cég végleges nevét eredményezte, a Munch-ot. Ez a döntés utólag nagyon meghatározó volt, hiszen a kezdeti gyors sikereknek köszönhetően mára a vállalat 882 partner üzettel működik együtt, csak Magyarországon 95 településen.

Az első vidéki város ahová a Munch terjeszkedett Debrecen volt, itt sajnos nem lett annyira sikeres a cég, mivel nem voltak olyan aktívak a felhasználók. Mára a Munch számos településen elérhető. Szeged az a város, ahol a legsikeresebbnek mondható az alkalmazás, itt a kezdetektől fogva nagyon lelkesek a fogyasztók, rengetegen használják az alkalmazást.

Azonban nem csak a fogyasztók, hanem maguk a partnerek is rendkívül motiváltak. Ez kulcsfontosságú, hiszen a vidéki városokban a Munch legnagyobb problémája a partnerhiány. Alapvetően a fogyasztók nyitottak lennének erre az új lehetőségre, azonban rendkívül nehéz partnereket találniuk, mivel mindenkor sokkal kevesebb üzlet található. Továbbá az infláció és a Covid-19 miatt kialakult válság sem könnyítette meg a Munch helyzetét, hiszen számos üzlet kényszerült bezárásra, így még kevesebb potenciális partnert érhetnek el. Általánosságban egy vidéki városban körülbelül 5-10 céggel szoktak elindulni, majd a partnerek listáját folyamatosan bővítik.

Külföldi terjeszkedés tekintetében Románia volt a Munch első célpontja, ahol például Kolozsváron és Marosvásárhelyen is elérhető volt a Munch szolgáltatása. Itt a vállalkozás első évében, 2020-ban indultak el. Sajnos nem bizonyult elég hatékonynak a stratégiájuk, így Romániából később kivonultak. Pethes Ambrus szerint a fő probléma az volt, mint ahogyan azt már említettük, hogy nem volt elég kidolgozva a stratégiájuk. A magyarországi stratégiát építették be és nem számoltak a lehetséges kulturális különbségekkel. Ezenfelül a romániai munkatársaik nem teljes állásban dolgoztak a cégnél, így nem fektettek rá elég hangsúlyt. Magyarországról sem kaptak elég támogatást, mivel csak kiküldték az anyagokat, így hiányzott a rendszeres kapcsolattartás, ezért a stratégián kívül kommunikációs problémák is felmerültek.

Ezen hibából tanulva, egy új felfogással, a Munch további terjeszkedésekbe kezdett és jelenleg két másik országban a mai napig gördülékenyen zajlik az együttműködés. Ez a két ország Szlovákia és Csehország. A Munch leginkább a kulturális hasonlóságok miatt döntött úgy, hogy ezekbe az országokba terjeszkedik, illetve ezen országok földrajzilag is viszonylag közel helyezkednek el Magyarországhoz.

Csehországban egy másik céggel, a Nesnězeno nevű vállalkozással olvadtak össze, akik már rendelkeztek egy biztos partneri és felhasználói bázissal, így csak a Munch brandet vették át és a magyar márkanév alatt tevékenykedtek, a már itthon kifejlesztett és bejáratott rendszerrel. Ennek köszönhetően Csehországban 205 aktív tagja van a vállalatnak, míg Szlovákiában csak 30 aktív taggal rendelkeznek. Emellett a Munch nem csupán hazai PENNY-üzletekhez csatlakozott, hanem a cseh PENNY-hez is, illetve jelenleg a csehországi és szlovákiai Billa üzletláncal is folynak a tárgyalások.

Ezekből az eredményekből egyértelműen elmondható, hogy a Munch piaci helyzete stabil, tekintve a folyamatos növekedést, amit hetente kb 5-10 együttműködői megkeresés és a folyamatosan növekvő felhasználók száma biztosít. A régióban még viszonylag kiemelkedőnek számítanak, egyedüli versenytársként a dán Too Good To Go nevű óriás vállalatra tekintenek, ami jelenleg majdnem minden jelentős nyugat-európai országot lefed, illetve Észak-

Amerikában is jelen vannak már. Így érthető, hogy a Munch miért Kelet-Európa felé terjeszkedik. Kezdetben volt pár elem, amit átemelt a Munch a Too Good To Go üzleti modelljéből, de ahogy egyre növekszik a cég, törekednek arra, hogy egyediek maradjanak és új, innovatív ötleteket vezessenek be a cég működésébe és stratégiájába.

Ambrus szerint, ahhoz, hogy a Munch nemzetközivé válhasson a legfontosabb, hogy minden dokumentálni kell, majd ezt egységesíteni, így a már itthon bevált formulákat bele lehet építeni a külföldi vállalkozásba. Ez a cég minden területére igaz, hiszen így képesek hatékonyan külföldön is működni. Ezenkívül rendkívül fontos, hogy a kulturális különbségekhez is alkalmazkodjon a vállalkozás, így egy-két kulturális változtatást is beépítse a külföldi terjeszkedés során.

Ahogyan azt korábban említettük heti körülbelül 5-10 cég kersei meg a Munchot, hogy partnerei lehessenek a cégnek. Ez a szám a Cápák között tévéműsornak köszönhető, hiszen rengeteg ember ismerhette meg őket a műsoron keresztül, számos új fogyasztót, lehetséges partnert érhettek el így. Korábban túlnyomó részben a Munch kereste meg új partnereit, illetve a mai napig rendelkeznek egy sales csapattal, akik az új partnerek felkereséséért felelnek. A legnagyobb partnereiket, mint például a Spar, a Starbucks vagy a Penny a Munch kersei fel, hiszen az ilyen nagy cégekkel sokkal bonyolultabb folyamat a szerződés megkötése.

A fenntarthatóságra törekvés mellett megjelent a **MunCharity** szolgáltatásuk is, ami kifejezetten a nélkülöző családok számára biztosít élelmet. Kezdetben úgy működött ezen szolgáltatás (ami akkor még nem kapott külön nevet), hogy maga a Munch vitte el ezeket a csomagokat a Máltai Szeretetszolgálatnak, akik ezeket a csomagokat továbbították a nélkülöző családok számára. Azonban a Munch rájött, hogy ez a folyamat így nem fenntartható.

Ezután jött létre a MunCharity, mint külön szolgáltatás. Egy MunCharity csomag 2000 forint, ezt az összeget a Munch a Magyar Élelmiszer Bankkal együtt - akik a cég stratégiai befektetői - eljuttatják a nagycsaládosok részére. Azonban ez a fajta adományozás sem bizonyult elég hatékonynak, így jelenleg egy MunCharity 3.0 van készülőben. Ennek a verziónak a lényege, hogy egy nagyobb élelmiszerláncnal együttműködve automatizáltan tud a Munch családokat támogatni. Így a támogatott családok egy úgynevezett kreditet kapnának a munch-okra, amit ők tudnának ingyen a későbbiekben felhasználni.

IV. A vállalkozás funkcióinak működése és a Munch kihívásai:

IV. I. Funkciók, főbb munkakörök:

Első körben fontos megemlíteni, hogy a Munch a méretgazdaságosságot tűzte ki magának célul, illetve, hogy minél nagyobb forgalmat generáljanak, minél gyorsabban

terjeszkedjenek és akkor minél hamarabb el fogják érni a fordulópontot, amikor már jövedelmező a vállalkozás. Ez nyilván startupoknál évekbe telhet, azonban a Munch már átlépte ezt a pontot. Ezt mindenkor szem előtt tartva végezik a hétköznapi tevékenységeiket és alakítják ki, hogy melyik munkakörre mekkora hangsúlyt fektessenek.

Mint ahogy korábbiakban említettük, eleinte nem volt konkrét munkamegosztás az egyes tagok között, azonban egy ekkora cégnél, mint amekkorára ma már kinőtte magát, ez már elkerülhetetlen lenne. Jelenleg négy nagyobb munkakört lehet egymástól elkülöníteni ezek az operatív, termékfejlesztés, marketing és sales részleg. A bérezsről annyi információ áll a rendelkezésünkre, hogy piachoz mérten, órabérben dolgoznak a munkavállalók, egyedül a sales-eseknél van teljesítmény alapú bérezés, ha új partnereket hoznak be.

Az operatív részleg foglalkozik az egyes adminisztratív és operatív tevékenységekkel, ők felelősek az ügyfélszolgálatért. Ambrus az interjú során kifejtette, hogy ennek a szekciónak nagyon gyorsan kell cselekednie, hogy egy-egy beérkező ügyfélpánszt a lehető leggyorsabban és leghatékonyabban tudjon megoldani a csapat.

Második részleg a Termékfejlesztő szekció, ahol a kutatás-fejlesztési folyamatok folynak, a weboldalért és az applikációért is ők felelősek. Kezdetlegesen egy weboldallal indul a vállalkozás, itt eleinte igénybevettek külső IT segítséget, de később rájöttek, hogy kézenfekvő lenne ezt is cégen belül végezni, így ezt a munkakört is bővítették még alkalmazottakkal. Az indulástól számítva 3-4 hónap után kifejlesztették a saját applikációjukat is, mely sokkal átláthatóbb és felhasználóbarátabb lett.

Emellett van egy Marketing csapat, akiknek még több új felhasználó elérése és konverziója az elsődleges célja, valamint a vállalkozás ismertségéért is ők felelnek. Ezen a részlegben belül van a PR csapat is. A vállalkozás egyik fő célja a nemzetközivé válás, külföldön is szeretnének tovább terjeszkedni. Ezt elsősorban Kelet- és Közép-Európában kívánják megvalósítani, mivel Ambrus elmondta az interjú során, hogy Nyugat-Európában van egy nagy versenytársuk, a dán Too Good To Go, és velük még nem szeretnének egy piacon jelen lenni. A legnagyobb marketing fogásuk a Cápák között című műsorban való szereplés volt, hiszen ez után számos nagyobb cég csatlakozott a Munch-hoz és a vásárlók száma is nagyon növekedett. Ezen kívül jelen vannak Facebook-on és Instagram-on is, ahova 1-2 heti rendszerességgel posztolnak.

A negyedik nagy munkakör a sales, ők a partnerekkel való együttműködésért felelősek. A már meglévő cégekkel szoros kapcsolatban állnak, emellett pedig állandóan új partnereket keresnek.

A négy fő munkakör mellett vannak még számos tevékenységek, amikkel az alkalmazottak foglalkoznak, ilyen például a HR, pénzügy, befektetőkkel való kapcsolattartás, viszont ezekről a HR-en kívül csak csekély információkat sikerült megtudnunk. Az interjú során volt lehetőségünk mély betekintést kapni a Munch pénzügyi helyzetéről. Jutalék alapján működik a cég, minden eladott Munch után kapnak egy közvetítői jutaléket, ez a fő bevételük.

A kezdő tőkét a négy alapító tette bele a cégre, majd egy fél év után jött az első körös befektetésük, mely 8 befektetőből állt, és ez közel 23 millió Ft volt összesen. Második körös befektetésnek már 40 milliót kaptak, melyből aztán kivásároltak néhány cípát a cégből. Minél több partner együttműködésük lett, annál könnyebben találtak befektetőket is. Idén szeptemberben történt meg a harmadik tőkebevonás, mely egy külföldi befektető céggel történt, ezen befektető cég 1,5 millió eurót fektetett be a Munch-ba. A befektetők általában a cég növekedés ütemét nézik; hány új partnercég, hány eladott Munch van egy hónap alatt.

A kiválasztási folyamat a Munch-nál nyilvánvalóan a HR-eseken keresztül kezdődik el. A jelentkező kap egy feladatot, egy problémát, amit meg kell oldania. Ezután először a HR-essel bonyolítanak le egy interjút, majd az adott részleg vezetőjével, végül pedig az egyik alapító taggal. Ambrus szerint azért is áll ilyen sok lépcsőből ez a folyamat, mivel fontos a Munch számára, hogy az adott résztvevő személyiségét is megismerjék. Egy ilyen állásinterjú folyamán az ember személyiségére, tulajdonságaira koncentrálnak. Nem a diploma és az oklevél, hanem a valós szakmai tudás és tapasztalat a fontos a Munch számára. Wettstein Albert egy podcast-ben megemlíttette, hogy próbálnak olyan embereket felvenni, akik náluk, az alapítóknál ügyesebbek és okosabbak, mert csak így fejlődhetnek ők is tovább szakmailag. A Munch-ot nem egy családhoz, hanem egy profi sportcsapatba hasonlította, ahol a pozíciók minden változnak és minden más-más feladatkörben kell megmérettetniük magukat.

IV. II. Kihívások:

Mivel a Munch fő küldetése az ételmentés, ezért kiemelten fontos a minőség szabályozása, hiszen a fogyasztók számára csak jó minőségű, illetve még fogyasztható ételt kell biztosítaniuk. Alapvetően a partnercéggel kötött szerződésben az áll, hogy a minőség biztosítása a partnercég felelőssége, azonban a fogyasztók a Munch számára küldik el az esetleges reklációt az ételek minőségével kapcsolatban. Ezen esetekben a Munch kompenzája a vevőket kuponnal vagy esetenként pénzvisszatérítéssel. Volt már rá példa, hogy egy partnerüknel annyi probléma merült fel az ételek nem megfelelő minőségével kapcsolatban, hogy fel kellett bontaniuk a szerződést. A legelső partnerükkel több ilyen incidensük volt

kezdetben, de szerencsére ezt orvosolni tudták, így mára már ők azok, akik az egyik legnagyobb bevételt termelik számukra.

Ezenfelül a Munch is ellenőrzi az új partnerek ételeinek minőségét, mivel az első fogyasztó mindenig maga a Munch. Általában vagy ők vagy egy ismerősük próbálja ki először az új partnereiket, hogy a cég meggyőződhessen a munch-ok minőségéről. Továbbá rendelkeznek egy külön emberrel, aki folyamatosan kapcsolatban van a partnereikkkel, így, ha bármilyen hiba vagy probléma merül fel esetleg a minőséggel, akkor azt rögtön orvosolni tudják.

A Munch a Covid-19 járvány első hulláma alatt indult el, a második hullám alatt érzékelhető volt a forgalom visszaesése, mivel kevesebb fogyasztót értek el. Azonban nem csak a fogyasztók terén volt érzékelhető a járvány, hanem a partnercégek terén is. Sajnos több olyan partnerük is volt, akiknek be kellett zárniuk a járvány okozta kiesések miatt. Azonban összességében jól jöttek ki a járványhelyzet alatt is, mivel még elég kis cég voltak, így nem tudtak olyan nagyot veszíteni.

A mostani inflációs helyzetet rendkívül jól ki tudják használni, egyre több vásárló használja a Munch-ot, mivel így sokkal olcsóbban tudnak jó minőségű ételhez jutni. Azonban az infláció miatt a partnerek árat emeltek, vannak, akik ezt ár-érték arányosan tették, de olyanok is akadnak, akik rosszabb csomagokat állítottak össze ráadásul magasabb áron. Ezen okból kifolyólag egy-két partnerrel kisebb nézeteltérésbe keveredtek.

V. A vállalkozó és a vállalkozás elemzése:

A Munch Europe Kft. a társalapító tagok csatlakozása után mikro vállalkozásként, gazellaként indult 2020-ban. Annak ellenére, hogy az ételmentés területén már voltak korábbi kísérletek a Munch ért el kiemelkedő sikereket és ezt javarésztt az alapító csapatnak köszönheti. Wettstein Albert, a társalapítókhoz hasonlóan azonos motivációval rendelkezett: az ételpazarlás csökkentésével szeretett volna értéket teremteni. Ez az alapítók számára önmegvalósítási motivátor faktor volt, hiszen mindenki személyes céljukként tüzték ki a fenntarthatóság kérdését. Emellett az alapítók nagy lehetőséget láttak az eddig nem megfelelően kezelt megmaradt ételek értékesítésében, emiatt növekedés orientált vállalkozói mentalitással kezdték meg cégük fejlesztését.

A vállalkozás kezdeti fázisában Wettstein Albert és a társalapítók a vállalkozói siker minden lépcsőfokát megmászták. A szakmai sikert az üzleti koncepció és vállalkozói csapat összeállítása, a weboldal majd applikáció lefejlesztése jelentette. A vállalkozás a partnerekkel kötött szerződéseket követően el tudta indítani az ételmentést munch-ok értékesítésével (értékesítési siker). Fokozatosan bővült a partnerek, valamint a felhasználók száma, aminek

köszönhetően a Munch Europe Kft. átlépte a fedezeti pontot és nyereséges vállalkozássá nőtte ki magát (gazdasági siker). Az alapítók személyes céljuknak tüzték ki az ételpazarlás csökkentését, a környezettudatosság népszerűsítését, amely célok a vállalkozás eredményesen valósítja meg, ezzel egy élhetőbb, fenntarthatóbb társadalmat létrehozva (társadalmi siker), örömet okozva az alapítóknak (egyéni siker).

A vállalkozás fejlődése során a vállalkozási folyamat minden szakasza megfigyelhető. Felkészülési fázist az ételpazarlás problémájának felismerése indította el, amelyet követett a probléma megoldására létrehozandó weboldal, applikáció koncepciójának megálmodása, valamint a szükséges csapat összeállítása. Ezt követően megalapult a Munch Europe Kft., az üzleti terv létrehozásával, valamint az alapítók által rendelkezésre bocsátott induláshoz szükséges tőke befektetésével (startup capital). Ezután a vállalkozás fokozatosan növekedésnek indul a kezdeti 4 fős egyetemi csapatból egy strukturált, szabályozott munkakörökkel rendelkező 50 fős kisvállalkozássá átalakulva. Ehhez az első lépés a Cápák általi befektetés volt, amellyel növekedésnek indulhatott a vállalkozás (seed capital). Ezt követte a terjeszkedési fázis alatti három befektetési kör (growth capital), amellyel teljes országos lefedettséget ért el a vállalat, valamint megkezdte külföldi terjeszkedését. A vállalkozás fókuszában a minél gyorsabb növekedés áll, amelynek jelenlegi fázisa a Munch külföldi bevezetése, amelyhez a vállalat további tőke bevonását tervezí.

Bár korábban is voltak kísérletek egy ételmentő platform létrehozására azonban ezt mégis a Munchnak sikerült megvalósítani. A piacképes, versenyképes, üzletképes és működőképes ötlet mellett a vállalkozás sikere részben a Corvinus egyetemen megszerzett tudásnak köszönhetik a vállalkozók, részben a vállalkozói csapat kitartó, makacs, Titanic felfogásának. Az alapítók és a dolgozók sosem tévesztik szem elől vállalkozásuk legfontosabb célját: a környezettudatosságot, értékteremtést. A Munch által képviselt társadalmi érték rokonszenvet ébreszt a fogyasztókban, megoldásuk „win-win” szituációt teremt mindenki számára, amely rövid távú versenyelőnyük alapjául szolgált. Hosszú távon a vállalkozás sikereit a hálózatuk ereje biztosítja, országos szintű lefedettségük, állandó, növekvő felhasználó bázisuk erős belépési korlátként jelenik meg a potenciális versenytársakkal szemben.

A vállalkozás kezdetén még nem alakultak ki állandó tevékenységi körök, emiatt a szükséges kulcsszerepeket (vállalkozó-szakember, vállalkozó-marketer, vállalkozó-menedzser, vállalkozó-vállalkozó) egymást segítve, váltva látták el az alapító tagok. A weboldal, alkalmazás létrehozása, design kitalálása, értékesítési és üzleti stratégia megvalósítása és pénzügyek intézésébe minden társalapító részt vett. A Munch egyik ereje a vállalkozói csapatban rejlik, amelyet igyekeznek tovább vinni a kialakított szervezeti kultúrában is. A

felvett alkalmazottknál fontos kritérium, hogy higgyenek a cég „win-win” filozófiájában, a csapat erejében, valamint a környezettudatosságban.

A vállalkozást megvizsgálva a Munch Europe Kft. **erőssége** a fogyasztók által érzékelt társadalmi felelősségvállalás, a vállalkozói csapat összhangja, valamint a magas hálózati lefedettségük adja. Emellett a folyamatos növekedés, új partnerek bevonása, új funkciók létrehozása (pl.: Munchmarket), illetve a meglévők fejlesztése adja. **Gyengeségek** közé sorolható a befektetők által elvárt folyamatos teljesítményi kényszer, amely egy terjeszkedési fázisban kihívást jelenthet. Emellett az alapító csapat tapasztalatlansága is nehézségeként jelenik meg a vállalkozás életében, különösen a nemzetközi terjeszkedésben. A vállalkozás előtt számos **lehetőség** áll, ilyen például a nemzetközi terjeszkedés, illetve az infláció okozta ételek árának növekedése és az ellátásbeli problémák, amelyek újabb felhasználókat hozhatnak. Ugyanakkor **veszélyt** jelenthet, hogy a vállalkozás nem tudja megfelelően lekövetni a gyors növekedés okozta strukturális és egyéb kihívásokat. Emellett a konkurens szolgáltatók (Too Good To Go) megjelenése, valamint jelenlévő, nagy felhasználó bázisú potenciális versenytársak (Foodora, Wolt) belépése a piacra.

VI. Tanulságok - Miért pont a Munch?

Magyarországon nem a Munch volt az első és nem az ű innovációjuk volt az utolsó sem az ételmentés területén tett kísérletekben. Ezek közül a startupok, vállalkozások közül kétség nélkül az általunk elemzett cég, a Munch érte el az eddigi legnagyobb sikereket, nekik vannak a legjobb növekedési lehetőségeik és ők a legismertebb ételmentő vállalkozás az országban. De vajon miért pont ők? Miért ők lettek az első sikeresen működő ételmentő vállalkozás és mit csinálnak jobban, mint az őket megelőző vállalkozások? Ezekre a kérdésekre nem olyan egyszerűek a válaszok. Rendkívül sok tényező befolyásolta a sikerüket és ezen kívül a szerencse is szükséges volt, ahhoz, hogy eljusson a Munch oda, ahol jelenleg tartanak.

A vállalkozás a Covid-19 vírus kezdete után alakult és ez sok céget hátrálta, viszont sok új lehetőségnak is helyet teremtett. Az éttermek és az ételt árusító helyek nyitottabbak lettek a veszteségeik csökkentése érdekében egy ilyen partnerségen részt venni, míg ezelőtt zárkózottabbak voltak az ilyen fajta ötletek megvalósításában. Felismerték azt, hogy jobban járnak azzal, hogy veszteségesen adják el a termékeiket, mintha kidobnák azokat a kukába és a teljes alapanyagköltséget elveszítenék.

A Cápák között című vállalkozásbemutató sorozatban rendkívül jól szerepeltek, a cápáknak, azaz a befektetőknek nagyon megtetszett az ötlet, az üzleti koncepció és az alapítók elhivatottsága és hozzáértése. Ennek köszönhetően mind az 5 cépa befektetett a cégbé és ilyen

a műsor történében Magyarországon még soha nem fordult elő. A médiában a sikeresnek vélt üzleteket, amelyekbe befektetnek a cípák minden bemutatják és írnak róla a különböző oldalak. Viszont így, hogy ilyen eddig még nem látott megegyezés született rendkívül felkapott sajtóhír lett ez az adás és különösen a Munch esete. A cégtől publikációnak örvendhetett és hatalmas hírnévre tett így szert. Rendkívül sokan megismerték így a vállalkozást és nagyon pozitívan nyilatkoztak róluk a médiumok. Ezt követően rengeteg interjút készítettek velük és a sajtó azóta is nyomon követi a sikereiket. Ez azért fontos, mert nem merültek feledésbe pár nap, hétközött sem, hanem ennek köszönhetően berobbantak a köztudatba. Ezt bizonyítja, hogy csapatunk megkérdezett 10 embert a Fővám tér közelében, hogy mi jut eszébe az ételmentésről és 9-en a Munch-ot említették. A többi hasonló profilú cég nem kapott ekkora publikációt, így nagyon nehéz is volt megismertetni magukat a társadalommal. Rengeteg pénzt kellett volna költeni a marketingre, amely a kezdetben nem célszerű a startup-ok életében.

A Munch alapításának az időzítése is tökéletesnek tekinthető. A mai világban az emberek nagyobb része egyre környezettudatosabb és próbálnak odafigyelni a környezetükre. Emellett a változó gazdasági helyzet rendkívüli inflációt eredményezett, aminek következtében az emberek próbálnak odafigyelni a kiadásainra és olyan opciókat keresni, amelyekkel spórolhatnak. Ez a két tényező az utóbbi 3-4 évet jobban befolyásolta és előtérbe kerültek az olyan profilú vállalkozások az élet minden területén, mint a Munch. Akik az általunk elemzett cégtől próbálkoztak ételmentő kísérletekkel, azoknak nagyon nehéz volt a dolguk. A magyar lakosság még nem volt felkészülve az ilyen fajta innovációkra, a környezettudatos életmód még nem volt elterjedt hazánkban, az éttermek zárkózottabbak voltak és az emberekben nem voltak meg az imént említett motiváló tényezők egy ilyen applikáció használatában. Akik pedig a Munch után próbálkoztak, próbálkoznak, azoknak még nehezebb a dolguk. Ezen a piacon csak 1 cégtud sikeresen működni és a jelenlegi helyzetet szinte lehetetlen lenne a közeljövőben megváltoztatni.

Az utolsó szempont, ami miatt az egyéb kísérletek elbuktak, az a kitartás és elhivatottság voltak. A Munch a kezdeti szakaszban elbukott volna a vírus hatására, viszont ahogyan Wettstein Albert alapító tag mesélte a vendéglőadáson, ezt sikerült átvészeliük a makacs elhivatottság és kitartás révén. Ők az ételpazarlást csökkenteni akarták, meg akarták oldani ezt a problémát és nem voltak hajlandóak ezt semmi révén feladni.

VII. Hogyan tovább – Javaslataink a Munch felé:

A csapatunk néhány kisebb és nagyobb javaslatot fogalmazott meg a Munch felé, amely véleményünk szerint könnyen megvalósíthatóak és relevánsak is lennének a vállalkozás további

fejlődése és növekedése szempontjából. Először is szerintünk fontos az, hogy a cég alkalmazotti létszáma és a terjeszkedés egy ütemben és dinamikusan fejlődjön. Ha a cég túl gyorsan terjeszkedik és az emberi munkaerő nem tud ezzel lépést tartani, akkor nem fognak tudni hatékonyan működni és a növekedésből visszaesés lesz. Az eddigi működés során ezzel nem volt probléma, viszont az egyre több országba való terjeszkedés problémákat okozhat és erre nagyon fontos lesz odafigyelni.

Véleményünk szerint egy új, letisztult logó készítéséből is profitálhatna a Munch. A jelenlegi logó a vállalkozás nevét tartalmazza zöld színállásban. A szín úgy gondoljuk, hogy megfelelő, mert a zöld a környezettudatosság színe, viszont a szó helyett, mi az 'M' betűt alakítanánk át, valamilyen kreatív módon és ez alatt jelenítenénk meg a vállalkozás nevét. Egy új címer mellett szerintünk egy szlogen elkészítése is rengeteget segíthetne a brand további építésében. Erre a szlogen javaslatra az ötletünk a következő lenne: „(T)egyél egy jobb jövőért”. Az új logó és szlogen ötletünk megtalálható lesz a mellékletekben. Ezekkel a változtatásokkal szerintünk a cég rengeteget segíthetne a márka építésében és abban, hogy egy ikonikus vállalkozást építsen mind hazai, mind pedig külföldi környezetben.

Egy harmadik javaslatunk, amire szerintünk kulcsfontosságú a koncentráció a mai világban, az a közösségi oldalak kihasználása, mert itt tudják a fogyasztók a legközelebb érezni magukat a céghöz. Naponta tudnak információhoz jutni és minden a legfontosabb hírekkel tudnak találkozni a vállalat életéből, ha hatékonyan és jól vannak használva ezek az applikációk. A Munch esetében ahogyan észrevettük, nem fordítanak akkora igényt ezeknek a platformoknak a használatára, mint kellene. A Facebook és Instagram oldalakon két poszt között átlagosan 1-2 héttel telik el és a fiatalok körében nagyon népszerű TikTok oldalon pedig még nincsenek jelen. Mi úgy gondoljuk, hogy a posztolások gyakoriságán lehetne változtatni. Egy nap akár több információt, videót, képet lehetne megosztani ez első két említett platformon. Emellett a harmadjára említett applikáción kihívásokkal vagy éppen a cég működését bemutató videókkal lehetne az embereket jobban bevonni a Munch életébe. Ezekkel az intézkedésekkel is a népszerűségüket és a márkat tudnák építeni az emberek szemében.

Egy utolsó javaslatunk, amelyet megfogalmaznánk a cég felé, az az álláshirdetések láthatóságához kapcsolódna. Jelenleg az üres pozíciók csak a weblapon érhetők el, ha a „Karrier” menüpontra kattintunk. Ezen kívül ezeket a pozíciókat nem találtuk meg álláshirdető portálokon, hirdetőtáblákon vagy éppen közösségi oldalakon sem. Szerintünk így nagyon beszűkítik a lehetőségeiket és jóval kevesebb emberhez jut így el az a lehetőség, hogy a cégnél dolgozhassanak.

VIII. Mellékletek:

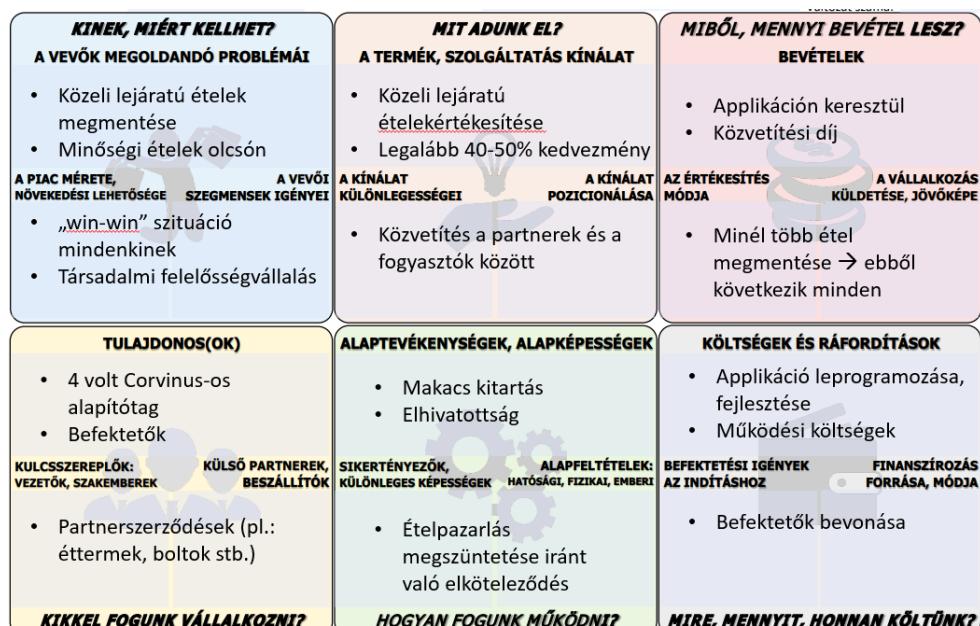
I. Melléklet: a Munch logójának újratervezése és a szlogen ötlet



II. Melléklet: a Munch SWOT – elemzés összefoglalása

	Pozitív	Negatív
Belső	Erősségek <ul style="list-style-type: none"> A fogyasztók által érzékeltek társadalmi felelősségvállalás A vállalkozói csapat összhangja Magas hálózati lefedettség Folyamatos növekedés 	Gyengeségek <ul style="list-style-type: none"> Befektetők által elvárt teljesítési kényszer Alapító csapat tapasztalatlansága a nemzetközi piacon
Külső	Lehetőségek <ul style="list-style-type: none"> Nemzetközi terjeszkedés Infláció okozta étel és ellátási problémák 	Veszélyek <ul style="list-style-type: none"> Gyors növekedés, terjeszkedés lekövetése Konkurens szolgáltatók megjelenése (pl.: <i>Too Good to Go</i>) Potenciális helyettesítők megjelenése a piacon (pl.: Foodora, Wolt)

III. Melléklet: a Munch Üzleti Koncepció Térképének összefoglalása



IX. Irodalomjegyzék

Cikkek, blogok:

- Kecskés Soma [2020.]: „Akik fellépnek az ételpazarlás ellen – a Munch.hu alapítói a Mandinernek”; Letöltés helye:
https://mandiner.hu/cikk/20200916_munch_hu_etel_pazarlas [Utolsó letöltés ideje: 2023. 04. 30.]
- Kis Judit [2021.]: „Berobbant az ételmentő magyar startup, sorba állnak náluk a befektetők”; Letöltés helye: <https://forbes.hu/uzlet/startup-munch-fenntarthatosag-forbes-elo-1730/> [Utolsó letöltés ideje: 2023. 04. 30.]
- Zöld jövő [2021]: „Ételmentés gombnyomásra”; Letöltés helye: <https://demokrata.hu/zold-jovo/etelmentes-gombnyomasra-367142/> [Utolsó letöltés ideje: 2023. 04. 30.]
- Veres Dóra [2021.]: „A Fővám térről a világpiacra – Így indult a Munch és a Quantum Digitális Iskolaszövetkezet” Letöltés helye: https://www.portfolio.hu/gazdasag/20210917/a-fovam-terrol-a-vilagpiacra-igy-indult-a-munch-es-a-quantum-digitalis-iskolaszovetkezet-500860#:~:text=A%20c%C3%A9get%20Zwecker%20Bence%2C%20Zsoldos,egy%20h%C3%B3nappal%20k%C3%A9s%C5%91bb%20csatlakozott%20hozz%C3%A1ju_k [Utolsó letöltés ideje: 2023. 04. 30.]
- Balogh Péter [2022.]: „Abban a pillanatban látszott, hogy a vállalkozó szépen felépített története darabokra tört – Cápák közül, Balogh Petyával”; Letöltés helye: <https://forbes.hu/uzlet/abban-a-pillanatban-latszott-hogy-a-vallalkozo-szepen-felepitett-tortenete-darabokra-tort-capak-kozul-balogh-petyaval/?fbclid=IwAR1d1OwBechMICLUvhBV5SSKOnzqdYMSIdUGYCeuk2855x3nsSr7ejYkCQ> [Utolsó letöltés ideje: 2023. 04. 30.]

YouTube:

- EWTN Katolikus Televízió [2020.]: „Délelőtt - Hajléktalanság világnapja - Bélavári Virág, Wettstein Albert - 2020-10-07”; YouTube link: https://www.youtube.com/watch?v=EVV_L1LXMtc [Utolsó megtekintés ideje: 2023. 04. 30.]

- Telex.hu [2021.]: „Az app, amivel eszel, spórolsz és ételt mentesz”; YouTube link: <https://www.youtube.com/watch?v=wS8Xogh4488> [Utolsó megtekintés ideje: 2023. 04. 30.]
- TEDx Talks [2021.]: „MiTeszünk a pazarlás ellen? -A Munch Mindset | Albert Wettstein | TEDxYouth@Budapest”; YouTube link: <https://www.youtube.com/watch?v=tbtXCuf4Xg0> [Utolsó megtekintés ideje: 2023. 04. 30.]
- Friderikusz Podcast [2022.]: „ZÖLD és zöld - Munch.hu az ételpazarlás ellen // FP fenntarthatósági sorozata, 14. rész”; YouTube link: <https://www.youtube.com/watch?v=93lUCI9itPY> [Utolsó megtekintés ideje: 2023. 04. 30.]

Spotify:

- Corporation Z [2023.]: „Wettstein Albert ~ a Munch egyik alapítója”; Spotify link: <https://open.spotify.com/episode/6qdhDEqnQcw9dPaXrIkH2W?si=ohX86LOCRJ2YGKNxIozCmQ&fbclid=IwAR1d1OwBechMICLUvhBV5SSKOnzqdYMSIdUGYCeuk2855x3nsSr7ejYkCQ&nd=1> [Utolsó megtekintés ideje: 2023. 04. 30]

Egyéb:

- Személyes interjú Pethes Ambrussal [2023.04.20.]