

Berke Szilárd

**Állapotfelmérési és elemzési technikák
alkalmazása vállalkozásoknál**

Berke Szilárd

Állapotfelmérési és elemzési technikák alkalmazása vállalkozásoknál

„E-tananyag” a
Mezőgazdasági- és élelmiszeripari gépészmérnök BSc szak hallgatói
számára

Kaposvári Egyetem – Pannon Egyetem –
Szegedi Gabonakutató Nonprofit Kft.

Kaposvár, 2014



Szerző

Dr. habil. Berke Szilárd PhD
egyetemi docens (Kaposvári Egyetem)

Lektor

Dr. Borbély Csaba PhD
egyetemi docens (Kaposvári Egyetem)

© Szerző

A műre a Creative Commons 4.0 standard licenc alábbi típusa vonatkozik: [CC-BY-NC-ND-4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).
Ennek értelmében a mű szabadon másolható, terjeszthető, bemutatható és előadható, azonban nem használható fel kereskedelmi célokra (NC), továbbá nem módosítható és nem készíthető belőle átdolgozás, származékos mű (ND). A licenc alapján a szerző vagy a jogosult által meghatározott módon fel kell tüntetni a szerző nevét és a szerzői mű címét (BY).



Kézirat lezárva: 2014. 11.30.

Kiadja

Kaposvári Egyetem – Pannon Egyetem – Szegedi Gabonakutató Nonprofit Kft.

Felelős kiadó:
Szávai Ferenc
a Kaposvári Egyetem rektora

7400 Kaposvár, Guba Sándor u. 40.



TARTALOM

Tartalom	5
BEVEZETŐ	9
1. KÖRNYEZETELEMZÉS, IPARÁGELEMZÉS	11
1.1. Steep-analízis.....	11
1.1.1. Fogalmi meghatározás és összetevők kibontása	11
1.1.2. A Kapos Volán esettanulmánya	11
1.2. Pestel-elemzés	13
1.2.1. A Lendvai Kft. esettanulmánya	13
1.3. Porter-féle öttényezőös modell	15
1.3.1. A lappiac és a Somogyi Hírlap esettanulmánya.....	16
1.3.2. Új belépők támadása	17
1.3.3. Verseny a meglévő vállalatok között	17
1.3.4. Helyettesítők	17
1.3.5. A vevő alkupozíciója	18
1.3.6. A szállítók alkupozíciója.....	18
2. ÁLTALÁNOS VÁLLALATELEMZÉSEK	19
2.1. Swot-analízis	19
2.1.1. A Panoráma Hotel és Lovas Klub esettanulmánya.....	19
2.1.2. A SWOT-analízis újszerű értelmezése	21
2.2. A McCarthy-féle 4P-modell	22
2.2.1. A SPAR bemutatása.....	23
2.2.2. Termékstratégia.....	23
2.2.3. Árpolitika	25
2.2.4. Elosztás	25
2.2.5. Kommunikáció.....	25
2.3. A 7P-modell szolgáltatásoknál	26
2.3.1. A szolgáltatások 7P-je – A Kapos Taxi esettanulmánya	26
2.4. A Porter-féle értékláncmodell	28
2.4.1. A vállalati értékláncmodell	28
2.4.2. A vállalati értékláncmodell összetevőinek elemzése a Kometa 99 Zrt. példáján ...	30
2.5. A versenytárselemzés kérdései	34
2.5.1. A Delta Vision Kft. esettanulmánya	34
2.5.2. Célok	34
2.5.3. Feltételezések	35
2.5.4. Képességek	35
2.5.5. Általános kép	35
2.5.6. Elemzési szinterek direkt értékesítő (MLM) cégeknél	36
2.6. Az életciklusgörbe (iparági, termék kategória-, márká-).....	36
2.6.1. Az életciklusgörbe változatai	40
2.6.2. Marketingstratégia az életciklusgörbe egyes szakaszaiban	41
2.6.3. Direkt értékesítő (MLM) cégek stratégiai a bevezetési és növekedési szakaszban	41
2.6.4. A Delta Vision Kft. könyvpiaci márkaportfóliójának életciklusa – esettanulmány	43
2.7. Szervezetikultúra-leltár (Circumplex-modell)	46
2.7.1. A Circumplex-modell dimenziói és jelentésük.....	46
2.7.2. Felhasználási területek	48
2.8. Az 5S-modell.....	49
2.8.1. Az 5S-modell célkitűzései	49

2.8.2. Az 5S-módszer elemei	49
3. SRATÉGIAI CSOPORTOK (portfóliók) ELEMZÉSE	51
3.1. Stratégiai csoportok modellezése	51
3.1.1. Pozicionálási térkép a tejtermékek és húskészítmények piacán – esettanulmány ..	52
3.1.2. Egyéb példák stratégiai térképekre	53
3.2. A BCG-mátrix	56
3.2.1. A mátrix célja.....	56
3.2.2. A mátrix részei	57
3.3. A GE–McKinsey-mátrix.....	58
3.4. Az Ansoff-mátrix.....	59
4. A VÁLLALATI VAGY TERMÉKMÁRKA ÉRTÉKÉNEK NÖVELÉSÉT CÉLZÓ ELEMZÉSEK.....	61
4.1. A Doyle-féle értékmodell	61
4.1.1. A Somogyi Hírlap esettanulmánya	61
4.2. Az Aaker-féle márkaértékmodell	62
4.2.1. A Milka csokoládé példája Aaker modellje alapján	62
4.3. A BullsEye-márkaértékmodell	63
4.4. A Kapferer-féle márkaidentitás-prizma.....	64
4.5. A BrandDynamics-modell	65
5. KREATÍV ELEMZÉSI TECHNIKÁK PROBLÉMAMEGOLDÁSHOZ – ALKAMAZOTTAK ÉS VEVŐKÖR ESETÉBEN	67
5.1. Kérdőíves megkérdezés	67
5.1.1. A megkérdezés alapkövetelményei.....	67
5.1.2. A megkérdezéses vizsgálatok fajtái	67
5.1.3. A kérdőívszerkesztés szabályai.....	68
5.1.4. A kérdéstípusok	68
5.1.5. A Samsung munkahelyi felmérésének esettanulmánya	69
5.2. Mélyinterjú vagy szakmai interjú	72
5.2.1. Az egyéni mélyinterjú jellemzői	72
5.2.2. A mélyinterjú vázlata	73
5.2.2. Mélyinterjú az MKB banknál	73
5.3. Csoportos (fókuszcsoportos) interjú.....	75
5.3.1. A Kaposvári Egyetem imázsprofilja a beiskolázási kutatás tükrében	76
6. KREATÍV ELEMZÉSI TECHNIKÁK PROBLÉMAMEGOLDÁSHOZ VEZETŐK RÉSZÉRE	79
6.1. Gondolattérkép	79
6.1.1. A gondolattérkép háttere	79
6.1.2. Felhasználási lehetőségek, lehetséges előnyök, korlátok.....	80
6.1.3. Elkészítésének módszere.....	81
6.2. Az életkerékmodell.....	83
6.2.1. A bővített életkerék vagy egészségkerék	83
6.3. A hat színes kalap módszere.....	86
6.4. A mandalatechnika	87
6.5. Az „5 whys” – „5 miért” modellje.....	89
6.6. A SCAMPER-módszer.....	89
6.6.1. A SCAMPER-módszer alkalmazása példákkal	91
6.7. A halszálkamódszer	94
6.8. Brainstorming	96
6.8.1. A brainstorming alkalmazásának folyamata	96
6.9. Fordított brainstorming.....	97

7. FOGALOMTÁR	99
8. ELLENŐRZŐ KÉRDÉSEK HELYES VÁLASZAI	101
9. FELHASZNÁLT IRODALOM	105
EGYSZERŰ VÁLASZTÁSOS TESZTBANK	109
TÖBBVÁLASZTÓS TESZTKÉRDÉSEK	121

BEVEZETŐ

A vállalkozások, vállalatok továbbra is a piaci eredményességre törekednek, és alapvető céljuk a profitszerzés. Napjaink gazdasági környezete azonban rendkívül gyorsan változik, köszönhetően a technológia robbanásszerű fejlődésének. Különösen megnövekedett három terület jelentősége. Égető szükség van a működési (elsősorban) gazdasági környezet szüntelen elemzésére, állapotfelmérésekre és előrejelzésekre.

Ugyancsak nélkülözhetlenné váltak a vállalkozások belső értékteremtő folyamatainak átvilágításai. A cél az átvilágítással a hatékonyság növelése, a versenytársakhoz mérten előnyösebb értékajánlat kialakítása és készpénzre váltása. Fókuszában jellemzően a vállalkozás legnagyobb eszmei értéke, a márkaérték áll, ami a vállalati értékteremtő folyamatok sikerének vagy kudarcának egyszerű, mégis látványos értékmérője. Talán sosem lesz aktuálisabb a "Különbözöm, tehát létezem" mottó: nem elégséges a márkának értéket adni, az értékajánlatnak markánsan különböznie kell a versenytársakhoz képest. Legtöbbször nem is műszaki/minőségi összetevők tekintetében, hanem emocionális értelemben. A verseny nyertesét végül mindig a vevők fejében „választják”.

Harmadrészt felértékelődött a kreatív problémamegoldási technikák értéke. A vállalkozások vezetői a régről bevált módszerek mellett/helyett új megoldások felé nyitnak akkor, amikor jellemzően csak a folyamatok újszerű áttekintése hozhat jobb eredményeket. A kreativitás, az új nézőpontok bevonása a problémamegoldásba, kifizetődőbb lett, mint valaha.

A jegyzet a három említett területről hoz példákat és módszereket. Célunk az, hogy adjunk egy képet ezekről a gondolatébresztő technikákról és modellekről, amelyek egyéni vállalkozás menedzsmentjében éppúgy használhatóak, mint egy multinacionális nagyvállalat esetében.

Kaposvár, 2014. szeptember 18.

Dr. Berke Szilárd

1. KÖRNYEZETELEMLÉZÉS, IPARÁGELEMLÉZÉS

Az elemzési technikák ismertetésénél a „kívülről befelé haladás” módszertani megoldását követjük. A külső környezet az a legtágabban értelmezhető vállalati működési zóna, amit szükséges és érdemes nagyító alá venni. A Steep-analízis, a Pestel-elemzés, továbbá Porter öttényezős modellje kerül kibontásra a következőkben.

1.1. Steep-analízis

1.1.1. Fogalmi meghatározás és összetevők kibontása

A Steep-analízis az alábbi szavakból összeállt mozaikszó (FÜLÖP, 2008):

- Social – társadalmi környezet,
- Technological – technológia környezet,
- Economic – gazdasági környezet,
- Ecological – természeti környezet,
- Political – politikai és jogi környezet.

Az analízis segítségével a makrokörnyezet elemeit vizsgáljuk részletesen. A makrokörnyezet hatással van a vállalat működésére, eredményességére. A következőkben a Kapos Volán példáján szemléltetjük a környezeti elemek lehetséges szerepét.

1.1.2. A Kapos Volán esettanulmánya

A kisebbségi tulajdonos, a Kapos Volán Zrt. 48,6%-os tulajdoni hányadát 2006. 12. 22-én eladta, azóta a részvénytársaság tulajdonosa 100%-ban Kaposvár MJV Önkormányzata.

A társaság elsődleges feladata Kaposvár menetrendszerű közúti tömegközlekedésének ellátása autóbusszal.

A főtevékenységhez szorosan kapcsolódó egyéb, különjáratú autóbussz-közlekedést (iskolai kirándulások), és reklámtevékenységet (autóbusszok felületeinek bérbeadása reklám célokra) is végez a társaság.

Társadalmi környezet

- Napjainkban Magyarországra és egyben Kaposvárra is jellemző a születések rendkívül alacsony aránya a halandóság arányához képest. Ugyanakkor az is jellemző, hogy rendkívül magas az idősek aránya a fiatalokhoz képest, és ez a tömegközlekedés használatában is jelentkezik.
- Kaposvár lakosságának fogyása is érzékenyen érinti a céget: „fővárosiasodás” a jellemző, valószínűleg a magas munkanélküliség okán.
- Szintén a jelenlegi magyar helyzetet szemlélteti a személygépkocsik egyre növekvő száma a kaposvári utakon, melynek jól látható jele a folyamatosan csökkenő utaslétszám.
- A kulturális hatások szempontjából értékelve is felemás érzésekkel gondol(hat)nak az utasok a közösségi közlekedésre: míg a globalizációval kapcsolatos eszmék hirdetik, hogy minél többen használjanak tömegközlekedést, ugyanakkor az egészséges életmódra „nevelő” elvek arra ösztönzik a társadalmat, hogy inkább gyalogoljanak, egészségük megóvása érdekében.

Technológiai környezet

- Kaposvár több évig viselhette volna a „magyarországi buszgyártás fellegvára” címet: a NABI buszgyár megnyitotta kapuit nemcsak a munkavállalók előtt, hanem a technológiai újítások előtt éppúgy.
- 2006. óta napirenden van az alternatív meghajtású buszok beszerzése, amely gyártás alapjai megteremthetők a városban: mind a bioetanol, mind a biogázt képes volna előállítani a helyi cukorgyár.
- A Kaposvári Egyetem innovációs-kutató tevékenysége pozitívan adalék lehet e tekintetben.

Gazdasági környezet

A gazdasági világválság hatásai érzékenyen érintik a vállalatot:

- az állami támogatás csökkentése,
- a fizetőképes kereslet alakulása,
- az elszabaduló kőolajárak,
- az infláció változása nem kedvez a fejlesztéseknek.

Természeti környezet

- A vállalat „működési” területe Kaposvár és vonzáskörzete (részönkormányzatai).
- Somogy megye ill. a Dél-Dunántúl mezőgazdasági jellege kedvező az új technológiák igénybevételéhez (bioetanol, biogáz).
- Somogyban jelentős számban találhatóak aprófalvak, esetenként zsáktelepülések, amelyek összekötése a megyeszékhellyel vagy a nagyobb városokkal markáns, létező igény a lakosság részéről.

Politikai és jogi környezet

- A rendszeresen megújuló nemzetközi előírások, szabályozások,
- a fejlesztési támogatás hiánya,
- a közösségi közlekedést érintő finanszírozási reformok,
- a foglalkoztatás politika,
- a szociálpolitikai változások sajnos negatívan érintették a vállalatot az utóbbi időkben.

Ahhoz, hogy a társaság jól tudja felmérni jövőbeni lehetőségeit,

- mindig figyelemmel kell kísérnie a gazdasági előrejelzéseket, prognózisokat,
- fel kell ismernie a mai trendeket (család fogalmának átalakulása, időszerűak számának emelkedése, időkimélés fontossága),
- életstílus-elemzéseket kell készítenie,
- közvélemény-kutatásokat végeztetnie,
- a környezetvédelemmel (mint kiemelten szabályozott témával) kapcsolatos jogszabályok változását figyelnie.

A versenyhelyzet elemzése

- A vállalatnak nincs versenytársa más cég tekintetében (monopólium): Kaposváron csak autóbuszok közlekednek, más „közösségi” járművel nem lehetséges a mobilitás megőrzése.

- E tekintetben a közösségi közlekedésnek Kaposváron az egyéni közlekedés a vetélytársa (differenciált oligopólium).
- Az egyéni közlekedéssel kapcsolatos piaci tevékenységek szinte korlátlan előretörésével szemben a közösségi közlekedésnél megállapítható, hogy a nemzetgazdasági forrásokhoz való hozzáférés lehetősége korlátozott, amely egyértelmű versenyhátrányt eredményez.

A szolgáltatás vonzóbbá tételében is ellentmondásos helyzetben van jelenleg a társaság:

- Az utazóközönség részéről nagymértékű rendelkezésre állás fogalmazódik meg, ugyanakkor a költségeknek a tarifaszint feletti növekedése nem tesz lehetővé nagyobb mértékű járat-darabszám növelést.
- Amennyiben a jövőben is korlátozódnak az erőforrások, és a szolgáltatás fejlesztése elmarad, akkor évente újabb néhány százalékos forgalomcsökkenéssel számolhatnak.
- A járműpark elöregedése meghatározza a szolgáltatás minőségi színvonalát.
- Az öreg járművek üzemeltetése drága, belső feszültségektől terhes, melynek oka a folyamatos forráskivonás, amely jellemző volt az elmúlt évekre.

ELLENŐRZŐ KÉRDÉSEK

Mit jelent pontosan a Steep-analízis, amennyiben a szóösszetételt vizsgáljuk?

Hogyan jellemezné a versenyhelyzetet a Kapos Volán példáján keresztül?

1.2. Pestel-elemzés

Szintén a makrokörnyezet elemzésére szolgáló, az előző példához hasonlóan általános modell, amely:

- a politikai,
- a gazdasági tényezők,
- a társadalmi feltételek,
- a technikai környezet,
- a természeti környezet
- és a jogi feltételrendszer milyenségét vizsgálja.

Elnevezése az egyes elemek kezdőbetűiből tevődik össze (Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal) (FÜLÖP, 2008). Alkalmazásának lehetőségeit rövid esettanulmány szemlélteti.

1.2.1. A Lendvai Kft. esettanulmánya

Alapítva: 1993, központ: Budapest

Létszám: 16 fő

Működési terület: tüzelőanyag- és építőanyag-kereskedelem

Forgalmazott termékek: tűzifa, lengyel kazán szén, és orosz barnaszén, téglák, fűrészárú, cement, mész, cserép, szigetelők, gipszkartonok, táblásított anyagok mint bútorlap, MDF, farostlemez, HDF, csempék. Egyéb szolgáltatás: méretre vágás, bútor összeállítás, házhozszállítás.

<p><u>Politika</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • A 2. Orbán-kormány gazdasági programjának jövőbeni hatásai, adózási politika, minimálbér emelése, stb. • Európai Unió elnökség, a „nagypolitika” esetleges befolyása. • A lakástámogatások rendszere miként alakul a jövőben. • Devizaadósság eltörlésének kérdései. 	<p><u>Gazdaság</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • A gazdasági világválság forgatókönyvének kérdőjelei. • Hitelekkel kapcsolatos tényezők, mint kamatláb, futamidő, banki változások. • A forint-árfolyam változásai, amely importnál is lényeges, pl: cement, fenyő fűrészárú. • Az Euro fennmaradásának kérdőjelei. • A munkanélküliség alakulása. • A fogyasztás esetleges további csökkenése, vagy a stagnálás elhúzódása. • Az építési engedélyek kiadásának számában mutakozó kiszámíthatatlanság.
<p><u>Társadalmi feltételek</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Elszegényedés, lopások növekvő száma. • Széthúzás az iparágban belül, erős verseny, amely kihat a fogyasztóra (üzletek nyitnak nagy kedvezményekkel, alacsony minőségű termékekkel). • Iskolai képzések elméletorientáltsága, kevés a gyakorlati tapasztalat a végzősöknél (pl. targoncásoknál is). • A minimálbér növelésének vállalati terhei. 	<p><u>Technikai feltételek</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Gyors fejlődés ebben az iparágban, folyamatos követése kihívás, a kiállításon való részvétel lényeges. • Számítógépes ellátás és szélessávú internet kapacitások növelése szükséges lehet. • Lehetőség van egyedi darabok legyártására, mert a technika lehetővé teszi; személyre szabott szolgáltatások terjedése.
<p><u>Környezet</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Környezetvédelmi szabályozás, hulladékgazdálkodás, termékdíj, betétdíj, környezetterhelési díj. • Víz és talajvédelem, levegőtisztaság védelme, zaj- és rezgésvédelem. • Építésügyi, bányászat, közlekedés, energetikai szabályozás. • Veszélyes anyagokkal kapcsolatos szabályok. • A targoncaakkumulátorok cseréje nagy terhelés. • Napkollektor vásárlása megtörtént, mint megújuló erőforrás, továbbiak beszerzése van tervben. 	<p><u>Jogi feltételrendszer</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Engedélyek a vállalat indításához és működtetéséhez. • Adózás, lakástámogatás, környezetvédelem kérdései. • Versenyszabályozás: EU szabályozása és a hazai 1996. évi LVII törvény idevágó passzusai, pl. tisztességtelen piaci magatartás, fogyasztói döntések befolyásolása, versenykorlátozás területén.

1. ábra. A Lendvai Kft. Pestel-elemzése

ELLENŐRZŐ KÉRDÉSEK

Ismertesse a Pestel-elemzés definícióját, összetevőit!

Mondjon konkrét példát a gyakorlatból az egyes elemekre!

1.3. Porter-féle öttényezős modell

A környezetelemzéseket követően az iparági szint vizsgálata a következő lépés. Ez esetben a Porter-modell bejáratott, széles körben elismert módszertant kínál a vállalatok számára.

A PORTER (1980) által megalkotott öttényezős modell szerint az iparági struktúra határozza meg egy iparág nyereségességét. Akkor tud a vállalat sikeresen működni, ha az iparági struktúrához illeszkedő belső erőforrásokat alakít ki. Minél erősebbek az iparági erők, annál kisebb az iparág nyereségessége.

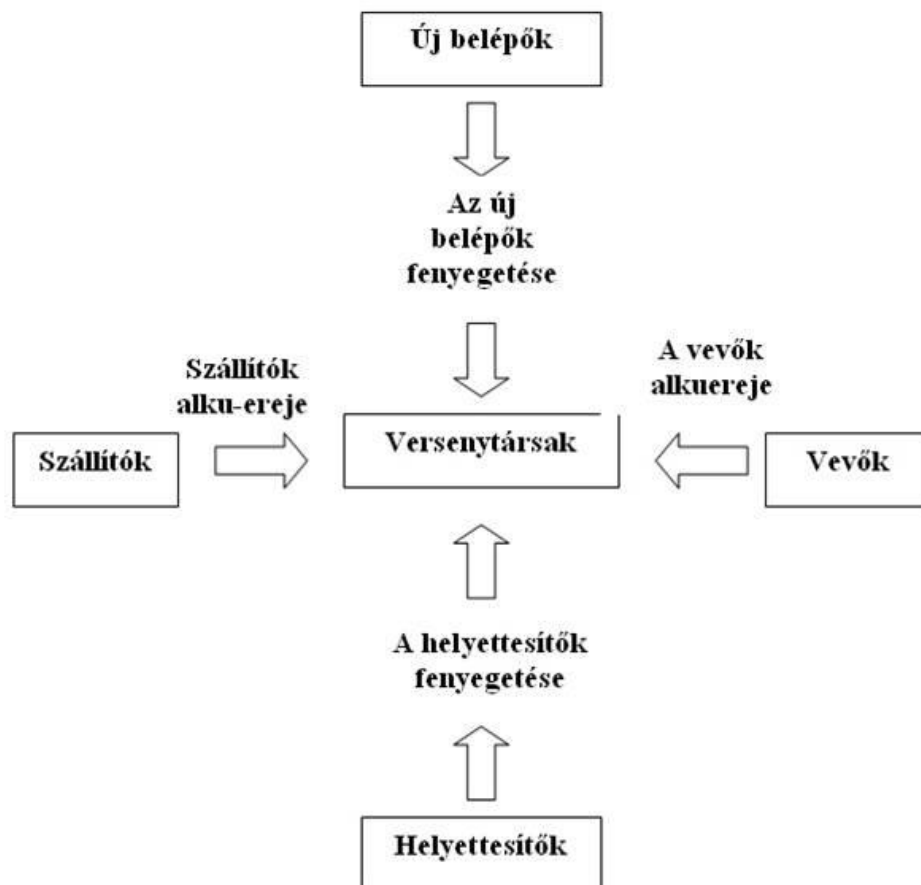
A modell felállításakor öt alapvető körülményből kell kiindulni, melyek közül három horizontális és két vertikális elem (2. ábra).

A horizontális elemek a következők:

- helyettesítő termékek kínálata,
- piacra belépő új versenytársak és
- piacon lévő versenytársak.

A vertikális elemek pedig:

- a szállítók
- és a vevők.



Porter-féle öttényezős modell sémája

Forrás: Székely-Somogyi (1996.) Vállalatgazdaságtan III. 74. p.

2. ábra. Porter öttényezős modellje

Alkalmazásának lehetőségeit a Somogyi Hírlap példáján keresztül mutatjuk be (PAPP, 2009).

1.3.1. A lappiac és a Somogyi Hírlap esettanulmánya

A Magyarországon létező napilapok körében létrejött egy versenyhelyzet, mindegyik elsődleges hírforrás szeretne lenni. A legnagyobb sajtótermékek mára stabil, erős márkákká váltak, legyen az egy tv-magazin, női hetilap vagy bulvár napilap.

Ezen termékek további márkakiterjesztései lehetnek alapjai a növekedésnek, ugyanis a piaci verseny miatt példányszám-növekedés szinte sehol sem várható, sokkal gyakoribb az új márkák piacbővítő hatása. Viszont számolniuk kell arra, hogy egyre erősebbé válik az online sajtó.

A napilapok jellemzően az elektronikus sajtóban megjelent híreket dolgozzák fel. Figyelniük kell arra, hogy megfelelően válogassák ki a közlésre alkalmas híreket, és hogy mindezt az olvasók igényei, érdekei szerint tegyék.

A médiatermékeknek kettős piacuk van, egyrészt az olvasó, másrészt a hirdető cégek. A sajtópiac a teljes médiapiacon egyedi abban a vonatkozásában, hogy bevételeinek közel fele a fogyasztótól függ – a többi médium bevételeinek 90-100%-a érkezik a hirdetőktől.

A Somogyi Hírlapot naponta több mint 140 ezren olvassák, saját kézbesítőik a 328 ezer lakosú megye legkisebb falvaiba is eljuttatják a lapot (2006-os adat).

A kiadó évek óta felfelé ívelő eredményt mondhatott magának a gazdasági világválságig, a tiszta nyereség állandó emelkedést mutatott: 2005-ben az adózás utáni nyereség már meghaladta a 145 millió forintot, ugyanez 2006-ban 199 millió forint volt. Árbevételük 2005-ben 1 milliárd 127 millió forint volt, míg ugyanez 2006-ban 1 milliárd 189 millió forintot tett ki.

Mindezekből látható, hogy az eredményt a megye egyre nehezebb helyzetbe kerülő gazdasága és az országos rangsor utolsó ötödében elfoglalt helye ellenére jelentősen növelni tudták 2006-ban.

A helyzet sokat változott az utóbbi években, és jelenleg kevésbé szívdertítő. Még mindig lejtmenetben a médiapiac a hirdetések tekintetében, Európában jövőre, Észak Amerikában idénre várják a trendfordulót. Voltak, akik mást reméltek, de 2010-ben is stagnál vagy csökkent a piac a legtöbb lap tekintetében. Csak 2010 első felében 7,4 százalékkal költöttek kevesebbet hirdetésre a magyar médiában, mint 2009-ben. A nyomtatott sajtóban 13,2 százalékkal költöttek kevesebbet a hirdetők.

Pozitívum, hogy ez csak a negyede a spanyolországi visszaesésnek. A médiapiac várja a javulást és közben átalakul.

A mai állás szerint a tavalyihoz képest 8,5 százalékkal kevesebb lesz a reklámbevétel a világon és 10,3 százalékkal kevesebb az észak-amerikai hirdetési piacon.

A Somogyi Hírlap is elveszítette a legnagyobb hirdetőit, a legnagyobb kiesést az autómárkák hirdetéseinek visszaszorulása okozta. Ez jelentős veszteséget jelent számukra, hiszen 50-50%-ban származik bevételeik a hirdetési felület árusításából és az eladott példányszámokból. Bízató jel az autóértékesítések mérsékelt növekedése (KALOCSAI, 2014).

A Szonda-Ipsos Médiaanalízis kutatása szerint a magyar lakosság érdeklődése is folyamatosan csökken a közéleti kérdések iránt.

A médiának meg kell tisztulnia, ami a nyomtatott sajtó piacán is maga után fogja vonni azoknak a termékeknek a megszűnését, amelyek iránt mérsékelt a kereslet. Ez a folyamat pedig erősödő versenyt hoz a médiatulajdonosok, így a kiadók között is.

A válságban alkalmazott stratégiák hosszú távon határozhatják meg az erőviszonyokat.

1.3.2. Új belépők támadása

A regionális nyomtatott napilapok piaca telített, ha mégis kell számítani új belépőkre, akik veszélyt jelenthetnek, azok

- a tartalommal feldúsított, amúgy hirdetésekben alapuló ingyenes kiadványok, mint pl. a Kapos Extra,
- és az országosan terítésre kerülő ingyenes napilapok (pl. Metro).

Az ingyenes lapok az elmúlt évtized alatt a nyomtatott sajtó megkerülhetetlen tényezőivé váltak. Ahhoz, hogy a költség és technikaigényes belépési korlátot le tudják győzni, a csak hirdetésből származó bevételre támaszkodó új belépőknek sikeres marketing tevékenységet kell végeznie, és médiaügynökségüknek biztosítania kell a folyamatos működést, a hirdetőket.

1.3.3. Verseny a meglévő vállalatok között

A Mediaworks Regionális Kiadó Kft. tulajdonában van szinte az összes regionális lap, így a nyomtatott termékek piacán konszolidált a helyzet, a Somogyi Hírlap helyi szinten egyeduralkodó.

1.3.4. Helyettesítők

A verseny a helyettesítő médiumok között rendkívül erőteljes, hiszen az olvasók friss hírekhez jutását ma már több országos elérésű termék elősegíti. A megyében a főbb információs források a tanulmány készítésének idején:

Internet:

- sonline.hu,
- kaposon.hu,
- kapos.hu,
- info-kaposvar.hu,
- somogyportal.hu,
- somogymegye.us, stb.

Televízió:

- Kapos Tv,
- Somogy Tv

Rádió:

- Enjoy rádió,
- K1,
- Kapos Rádió

A lappiacot tekintve jelentős változások zajlottak az elmúlt időszakban. Korábban a Ringier Kiadó volt Magyarország másik legnagyobb lapkiadója, és működtette a legnagyobb napilapot, a Blikket, valamint az egyetlen sport-napilapot a Nemzeti Sportot. A változás oka: a Mediaworks Regionális Kiadó Kft. tulajdonosa az osztrák Vienna Capital Partners (VCP), amely a Gazdasági Versenyhivatal jóváhagyása után megvásárolta a magyarországi Ringier és Axel Springer érdekeltségek jelentős részét.

A Mediaworks Hungary Zrt. és leányvállalatai több mint hatvan médiamárkával, országos és regionális lefedettséget kínálnak partnereinek. A várhatóan 15 milliárd forint feletti éves árbevételű cégcsoport ismert és közkedvelt napilapjaival, a Nemzeti Sporttal, a Népszabadsággal, a Világgazdasággal, nyolc regionális napilapjával, női és gasztró magazin portfóliójával, digitális média termékeivel, több mint 700 munkavállalójával már megalakulása pillanatában Magyarország egyik legfontosabb médiavállalata lett. (mediaworks.hu)

1.3.5. A vevő alkupozíciója

Összességében verseny folyik az előfizetőkért, sajnos nem a növekedésért, hanem a megtartásukért, de ezt a tartalom színvonalának emelésével tervezik elérni, nem pedig árak csökkentésével.

A hirdetési kedv megcsappant, azonban nagyon óvatos stratégiát lehet folytatni az áralku tekintetében. Ugyanis a potenciális hirdetők megszerzésének reményében mindig van lehetőség az áralkura, lehet engedményeket tenni, de nem olyan mértékben, mint egy kisebb lapnál, vagy egy tartalom nélküli reklámújság esetében. Inkább jellemző a mennyiségi kedvezmény, azaz változatlanul hagyják a tarifaárakat, de több megjelenést adnak cserében.

Az előfizetők nincsenek hatással az árakra, az fix kialakítású, sem a tartalom kialakítására.

1.3.6. A szállítók alkupozíciója

Amikor a szállítókról beszélünk, esetünkben elsősorban a nyomdákra kell gondolnunk. Jelen esetben rossz az alkupozíciójuk, hiszen a Mediaworks Hungary Zrt-nek saját nyomdája van, de a többi nyomdát is megversenyezteti, és a legalacsonyabb árat fogadja el általában. A nyomdák pedig meg is fogják adni, mert nehéz helyzetben vannak a válság hatása miatt.

A beszállítók körébe tartoznak a cikkírók, akik jellemzően alkalmazásban állnak, azaz a cég hatáskörébe tartoznak. „Szabadúszó” szerzők eseti jelleggel publikálnak, a lap nélkülük is képes megfelelő minőségű tartalmat összeállítani.

ELLENŐRZŐ KÉRDÉSEK

Ismertesse a Porter-féle öttényezős modell horizontális és vertikális elemeit!

A Somogyi Hírlap példáján keresztül jellemezze az új belépők támadásának esélyét, továbbá a helyettesítők piaci lehetőségeit.

2. ÁLTALÁNOS VÁLLALATELEMZÉSEK

2.1. Swot-analízis

A SWOT-analízis keretein belül elvégzett strukturált összefoglalás segítséget nyújt a vállalkozásnak a vállalati célok és -stratégiák meghatározásában (JOHNSON et al, 1989).

A SWOT-analízisnek figyelembe kell venni minden olyan elemet, amely lényeges a vállalkozás jövője szempontjából, ugyanakkor nem szabad elvesznie a részletekben, hanem csak a kulcs fontosságú tényezőkkel kell számolnia.

A klasszikus SWOT-analízist a Panoráma Hotel és Lovas Klub példáján keresztül szemléljük. Jelen esetben tehát az elemzés célja, hogy megállapítsuk a turizmus fejlődése és fejlesztése szempontjából fontos tényezőket és területeket, továbbá hangsúlyosan kerüljenek bemutatásra azok a szempontok, amelyeket a hotel stratégiájának kialakításakor kiemelten kezeljük.

Ahhoz, hogy a szálloda megfelelő pozícióját el tudja foglalni, vagy meg tudja tartani a piacon, sőt még jobb pozíciót is el tudjon érni, szüksége van az adott pillanatnyi helyzet elemzésére. A veszélyek és lehetőségek belső nézőpontból kerülnek összegzésre.

2.1.1. A Panoráma Hotel és Lovas Klub esettanulmánya

A hotel építését családi vállalkozásban Kiss Tamás kezdte el 1985-ben, befejezése és üzemelése 1989-ben történt meg. Az akkori kialakítási formában a főépület, nyolc darab apartmanház és a „B” épület helyén istálló volt. A jelenlegi tulajdonos 1995-ben vette meg a hotelt. Ekkor kezdődött el mostani arculatának kialakítása. A lóistálló helyén teljes átalakítással került kivitelezésre a jelenlegi „B” épület, melynek földszinti részében kialakításra került egy „Bár” valamint 16 kétágyas–fürdőszobás szoba. Téliestíve lettek az apartman házak, s tartozik hozzájuk nappali, teakonyha és fürdőszoba. Megépítésre került a lóistálló, illetve a szauna és fürdőmedence.

A hotel tényleges felújítása 2001. áprilisában kezdődött el a főépület szobáinak teljes renoválásával, ekkor megszüntetésre került 6 szoba, melynek helyén 3 darab kettő szobás lakosztály és további szobák kerültek kialakításra. Ebben az évben megújult a recepció is. A szobák és a recepció teljesen új bútorzattal és berendezéssel lettek ellátva.

2002. márciusában került felépítésre a 200 főt befogadó konferencia terem, saját bútorzattal és mosdóhelyiséggel. A terem téliestített padló és kiegészítő fűtéses, légkondicionált.

2002. novemberében történt meg a „B” épület szobáinak és a fürdőmedence teljes felújítása. Megszűnt a „Bár”. Jelenleg kisebb rendezvényekre használják.

2002 – 2003-ban került sor az étterem és konyha teljes átalakítására. Az étterem padlófűtéses, légkondicionált, bútorzata és kiegészítő berendezése egyedi tervezésű és kivitelezésű. Konyhája A’la Carte étkeztetésre lett berendezve, mely teljes egészében a HACCP rendszeren alapul. Megújítására 2003. április 19 – én került sor.

2002. május 27-én a lovas turisztika keretében Széchenyi pályázatot nyújtottak be a lóistálló és karámrendszer felújítására és bővítésére. Korszerű bokszokkal, patamosóval és terménytárolóval. A pályázatot elnyerték.

2002-ben saját kutat fúrattak, elkezdték és befejezték a parkoló és közlekedési utak felkovezését. Felújításra kerültek az apartman házak és a teniszpálya is.

A további tervek között szerepel egy termálfűtéses fedett uszoda, galéria részben modern biliárd szobával, az éttermi résznél az étteremből ajtóval az udvarra nézettel teljesen üvegfalú gyermek játszószoza kialakítása, szabadtéri játszópark építése, valamint a szauna teljes átalakítása, a főépületben pezsgőfürdő kialakítása.

Erősségek

A hotel erősségeinél fontos, hogy ezeket maximálisan kihasználják. A legfontosabb az infrastruktúra. A Panoráma Hotel a 67-es főútvonal mellett van, amely még a főszezont leszámítva is nagyon forgalmas közlekedési útnak mondható. A főszezonban a Balatonról hazaérkező vendégek jelentik az étterem bevételének 75%-át. A hotelt könnyű megközelíteni és saját parkoló áll rendelkezésre az autós vendégeknek. Kiépített és jól működő kommunikációs (telefon, internet), fűtés, áram, víz – és szennyvíz hálózatot tudhat magáénak.

A környezet erősségei sem hanyagolhatók el. Ilyen a jelentős számú természeti érték, általánosan tiszta levegő, nyugodt vidéki környezet, Deseda-tó, parkerdő és arborétum a hotel mellett.

A turizmussal kapcsolatos erősségek során az alábbiakat lehet felsorolni:

- Erősödő turisztikai programkínálat, amely megmutatkozik a vendégek szezonálisan növekvő számában.
- Sokrétű és magas színvonalú hotelszolgáltatások, ami magába foglalja a sportlehetőségeket, konferencia termet, színvonalas éttermet, ahol képzett szakembergárda dolgozik és lesi a vendégek igényeit.
- Kiemelt szolgáltatás a termálvizes medence, infra szauna és kondi gépek használata.
- A hotelen belül lovas klub működik, mely keretein belül a lovas kocsikázás, terep – és karámlovaglás lehetősége is a vendégek rendelkezésére áll.
- A Deseda-tó a horgászást kedvelők számára igazi paradicsom.
- A természetjárók bebarangolhatják a parkerdőt és az arborétumot.
- Télen a befagyott tavon lehetőség nyílik, korcsolyázásra, szánkózásra, vagy csak a téli tájban való gyönyörködésre.

Gyengeségek

A hotel gyengeségei azok a jellemzők, amelyeket egyes esetekben – kisebb-nagyobb – javításokkal vagy bővítésekkel fejleszteni lehet. A 67-es főútvonal a nagy átmenő forgalom miatt esetenként elég zajos - kezelése kihívást jelent. Az infrastruktúra hiányosságának tudható be, hogy a Panoráma Hotel előtt nincsen autóbusz megálló.

Növekszik a rövid ideig tartózkodó vendégek száma, aminek oka lehet a kevés szabadtéri program, a folyamatos rendezvényszervezés hiánya (pl. buszos kirándulások a közeli nevezetes műemlékekhez) és nincsenek a belföldi turizmus fejlesztését célzó programok.

Kihasználatlan marketing lehetőségek vannak, ilyen pl. a hotel honlapjának készítése. De fel lehet sorolni még a:

- Kihasználatlan fürdőturizmust és vízi turizmust,
- az úszómedence,
- az üzletek, ajándékboltok,
- és a kerékpározási lehetőségek hiányát.

Gyengesége még a hotelnek, hogy a programok és rendezvények a turista szezonra koncentrálnak, és a téli időszakban hiány van a programszervezés területén.

Lehetőségek

A lehetőségek – a SWOT-analízis klasszikus értelmezését alapul véve, amely a vállalat hatókörén belül kezeli ezt a tényezőt – olyan elemei a hotelnek, melyek kiaknázásával fellendíthető a forgalom, növelhető a népszerűség. Az infrastruktúra egy ilyen terület, a 67-es út fejlesztése, a parkoló kibővítése mind fontos szempont. A potenciális EU-támogatások nagyban hozzájárulnak ahhoz, hogy technológiai újításokat lehessen végezni.

A szolgáltatás-színvonal emelése többféle módon elérhető. Előtérbe kell helyezni a szezonon kívüli időszak népszerűsítését, amit pl. a wellness turizmus fejlesztésével lehet elérni: masszázsszolgáltatások, pezsgőfürdő, mint szolgáltatások telepítésével.

A Deseda-tó számos kiaknázatlan lehetőséget tartogat a hotel számára. Véleményünk szerint a fürdőkultúra felélesztésével és a vízi turizmus lehetőségeinek kihasználásával ugyancsak nőne a vendégek száma. Ki lehetne alakítani a Panoráma Hotelhez közeli kis öbölben egy fürdőzésre alkalmas helyet napozóágyakkal és a parton büfével; egy másikban pedig faházakat lehetne építeni a horgászást kedvelőknek, ahol akár az éjszakát is el lehet tölteni. Egy-két vízi jármű bérlésével sétahajókázást lehetne szervezni a vendégek számára, akár az egész tavon.

A vállalkozás által nem befolyásolható elemként jelenik meg a Deseda-tó és környezete Kaposvár város általi felújítása, a kerékpárút kiépítése, a közeli gyorsforgalmi út elkészülése, amely gyorsabb kapcsolódást tesz lehetővé a Balatonhoz.

Veszélyek

A hotel veszélyei közé tartoznak azok a jellemzők, amelyek elkerülésére törekedni lehet. Az egyik kiemelt veszélyt a vendégek számának csökkenése jelenti. Nagyban befolyásolja a közúti fejlesztés elmaradása, amely nehézséget okozhat a hotel megközelítésében.

A környezet és az időjárás lehet a másik veszélyforrás. A Deseda-tó közelségéből adódóan a hotel veszélyeztetett vízbázison fekszik, ezért egy esetleges nagyobb esőzés miatt komoly belvízkárok alakulhatnak ki. Emellett nem szabad elfeledkezni a környezeti terhelés okozta veszélyekről sem.

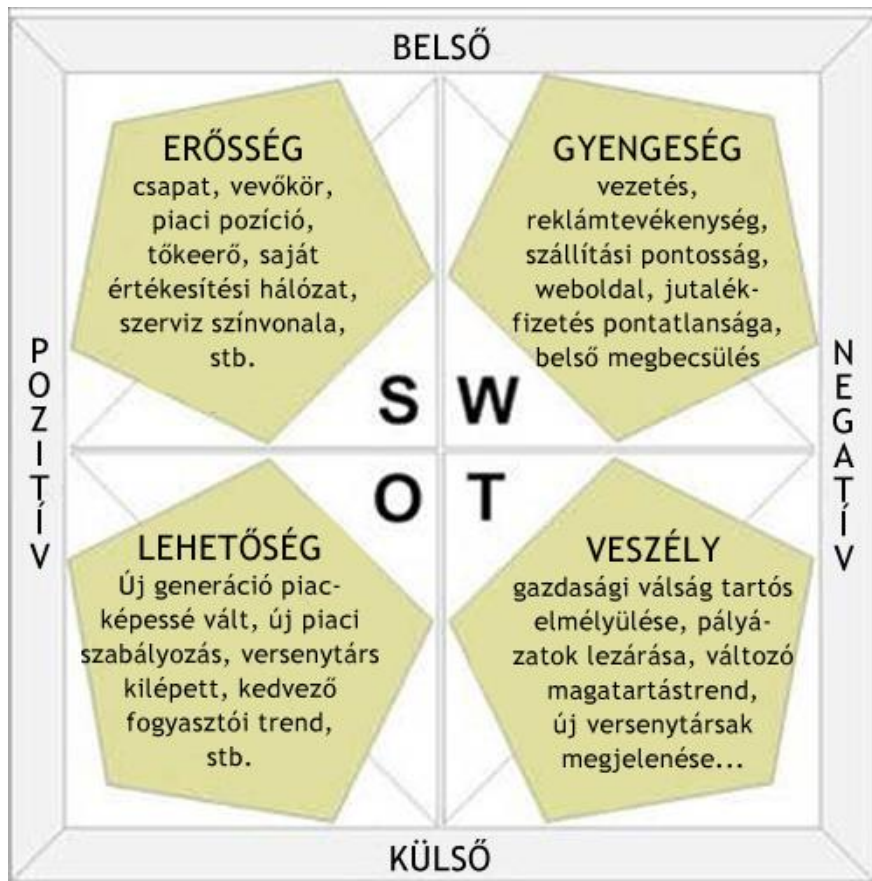
A kereslet–kínálat problémái is lényegesek: a kínálat nem naprakészen bővül és a kereslet szezonális hatásai felerősödtek.

Az éttermi szolgáltatások terén is akadnak tennivalók: eltűntek a jellegzetes magyar ízek, viszont a nemzetközi konyhaművészet ismerete is hiányzik, és ez komoly gondokat okozhat.

Vállalaton kívüli veszélyeztetettség a válság elhúzódása, a belföldi turizmus csökkenése, a fejlesztésekhez szükséges banki hitelek elapadása vagy korlátozása, a korábbi fejlesztésekhez felvett hitelek esetében a svájci frank-forint árfolyam kedvezőtlen alakulása.

2.1.2. A SWOT-analízis újszerű értelmezése

Az elemzési módszert egy ideje szokás úgy használni, hogy a veszélyek és a lehetőségek olyan tényezők együttesét jelenítik meg, amelyekre a vállalkozásnak nincs ráhatása. Ez jelentős változtatás, egyfajta átmenet a külső környezet elemzésének irányába. Saját véleményünk alapján a klasszikus értelmezés javasolt inkább a belső mikrokörnyezet elemzéséhez.



3. ábra. Az újszerű SWOT-analízis ábrázolása

Forrás: <http://trinitywebworks.com/blog/swot-analysis-overview.html> alapján

ELLENŐRZŐ KÉRDÉSEK

Mi a SWOT-analízis lényege?

A Panoráma Hotel és Lovas Klub esettanulmányai alapján jellemezze a piaci lehetőségeket és veszélyeket!

Miben tér el egymástól a régi és új típusú SWOT-analízis?

2.2. A McCarthy-féle 4P-modell

A 4P-modell (marketingmix) McCarthy (1960) nevéhez fűződik. Bár fél évszázados is elmúlt, több változata ismert, és a klasszikus csoportosítás napjainkban éppúgy használatos, széles körben alkalmazott. A marketingmix tulajdonképpen azoknak az eszközöknek az összességét jelenti, amelyeket a vállalat arra a célra használ, hogy megvalósítsa piaci elképzeléseit.

Összetevői a következők:

- Termékpolitika (Product) – a terméktervezésre, választékra, formatervezésre, csomagolásra, márkapolitikára vonatkozó intézkedések tartoznak ide.
- Árpolitika (Price) – a költségvizsgálatok, a fogyasztói érzékenység elemzések, valamint az árstratégia és ártaktika elveinek meghatározása történik a keretein belül.

- Értékesítési politika (Place) – azon döntések összessége, amelyek a termékeknek a fogyasztókhoz, illetve felhasználókhöz való eljuttatását biztosítják, és meghatározzák ennek útjait és módszereit.
- Kommunikáció, reklám (Promotion) – fő célja a fogyasztók tájékoztatása, befolyásolása és meggyőzése a vásárlás érdekében.

Példáját a SPAR esetére vetítjük ki (ANDROSICS, 2009).

2.2.1. A SPAR bemutatása

A SPAR vezérgondolata: „Kölcsönös együttműködéssel mindenki nyer”.

A jelmondat („Door Eendrachtig Samenwerken Profiteren Allen Regelmatig”) szavainak kezdőbetűi a DE SPAR betűszót adják ki, amely hollandul fenyő-t jelent. Így jelképeznek a fenyőfát választották.

Az 1932-ben alapított SPAR ma a világ egyik legnagyobb önkéntes alapon szerveződött kereskedelmi lánc, amely 5 kontinens 33 országában van jelen. A SPAR Magyarország Kereskedelmi Kft. tulajdonos alapítója a SPAR Ausztria Rt., napjainkban Ausztria legnagyobb magánkézben lévő vállalata. Magyarországon 1991-ben nyitotta első üzletét.

Az elmúlt évek az intenzív terjeszkedés jegyében teltek el. Budapesten és vidéken egyaránt, újjépítésű, modern szuper- és hipermarketeket nyitott a társaság. 5 év alatt megduplázódott a forgalom és a munkatársak száma, az üzletek száma pedig 70-nel nőtt. A rendkívüli expanziós fejlődés mellett megkezdődött a régebben üzemelő üzletek gyorsított ütemben való felújítása és korszerűsítése. A SPAR Magyarország Kereskedelmi Kft. által 2007 év végén üzemeltetett 153 SPAR szupermarkettel, 29 INTERSPAR hipermarkettel, 20 Kaiser’s szupermarkettel és 2 City SPAR szupermarkettel együtt 204 volt a SPAR – csoporthoz tartozó egységek száma az országban, s ezzel a társaság Magyarország egyik jelentős élelmiszerkereskedelmi lánc.

A SPAR- csoport vezetősége és minden munkatársa napi munkája során a magas minőségi színvonalat állítja középpontba. A SPAR- csoport 2007-ben is kiemelkedően sikeres évet zárt, azonban az intenzív munka és erőteljes hálózatbővítés tovább folytatódik. Az üzleteiben nyújtott széles választék, kedvező árak és sokoldalú szolgáltatások mellett vásárlóik részére az élelmiszerbiztonság és az egészségtudatosság terén is intenzív felvilágosító munkát végeznek.

Magyarország egyik legnagyobb kiskereskedelmi hálózataként a társadalmi felelősségvállalás jegyében számos kulturális és karitatív akció lebonyolítását vállalták fel.

A SPAR- csoport központja Bicskén található: az adminisztratív feladatok ellátását biztosító irodaház mellett az egyik logisztikai központ, valamint a Húsüzem épülete is megtalálható. 2008-ban tovább folytatódik a cég erős expanziója: az új áruháznyitások mellett a SPAR- csoport megvásárolta a Tengelmann vállalattól a 174 magyarországi Plus áruházat is. 2008 szeptemberében Üllön megnyílt második logisztikai központja. Munkavállalóinak száma több mint 15.000 fő, ezzel az ország egyik legnagyobb privát munkaadója.

2.2.2. Termékstratégia

A SPAR, mint az élelmiszerek szakértője, széles és mély választékkal, valamint kiváló szakutadással várja vásárlóit minden üzletében.

A SPAR nagy körültekintéssel szerzi be a minden nap frissen érkező zöldségeket és gyümölcsöket. Valamennyi szállítótól csak extra, vagy első osztályú minőséget képviselő árukat vásárolnak, melyek minőségét munkatársaik az áruházakban kétóránként ellenőrzik.

A SPAR- csoport üzleteiben egész évben teljes körű zöldség-gyümölcs választékot találnak vásárlóik, mely mintegy 120-féle terméket tartalmaz: nyáron is kaphatók déligyümölcsök és

télen is vásárolhatnak náluk olyan, hazánkban csak nyáron termő zöldségeket vagy gyümölcsöket, mint pl. az őszibarack, a sárgadinnye vagy a brokkoli.

A zöldség-gyümölcs osztály kínálatába tartoznak továbbá csomagolt savanyúságok, aszalt gyümölcsök, szárított zöldségek és natúr magvak.

A SPAR- csoport üzleteiben kizárólag Magyarországon nevelt, hatósági állatorvos által ellenőrzött, friss baromfit forgalmaz. Csak BSE-szűrően átesett és az erről szóló bizonylattal rendelkező marhahúst forgalmaznak.

Az INTERSPAR áruházakban a tökehuson kívül csomagolt, szeletelt és fűszerezett húsokat is kínálnak. Ezeket a termékeket azokban a SPAR áruházakban is megtalálják vásárlók, melyek kiszolgálópulttal nem rendelkeznek. Konyhakész natúr baromfi választékukkal és fűszerezett termékeikkel, a kevés szabadidővel rendelkező vásárlóikra is gondolnak. A Húsüzem felépítésével a SPAR állandó, garantáltan megbízható minőségű termékeket tud kínálni vásárlóinak.

A SPAR- csoport üzletei széles sütőipari kínálattal várják a vásárlókat.

A kínálat folyamatosan bővül, helyet adva az egészséges táplálkozás szempontjából fontos sokmagvas és teljes kiőrlésű lisztből készült termékeknek is. Az INTERSPAR áruházak közel 100-féle, helyben sült, friss, ropogós pékárut kínálnak.

A látványpekéséggel rendelkező SPAR áruházakban 64-féle, helyben sült terméket kínálnak. Kenyerválasztékuk minden igényt kielégít: közel 40-féle egész és 40-féle szeletelt kenyérből áll.

Édességre vágyó vásárlóik számos cukrászati termék, torta és sütemény közül választhatnak.

A SPAR- csoport üzleteiben mintegy 1100-féle tejtermékkel várják vásárlóikat. Kínálatukban a tehéntejből készült termékek mellett az egyre nagyobb népszerűségnek örvendő kecske- és juhtejből előállított készítmények is megtalálhatók.

A választék fontos része a kizárólag a SPAR- csoport üzleteiben kapható mintegy 80-féle termék, SPAR-, Landmilch-, S-Budget- SPAR Natur*Pur márkánévvel.

Magyarországon a SPAR- csoport kezdett először biotermékeket forgalmazni hálózatában. Az egészségtudatosság kialakítása és a változó fogyasztói igények kielégítése érdekében a bio-élelmiszerek száma folyamatosan növekszik; jelenleg több mint 300-féle vegyszermentes, ökológiai gazdálkodásból származó terméket kínál vásárlóinak. A SPAR Magyarország rendelkezik a Biokontroll Hungária Kht. Által kiállított minősítő tanúsítvánnyal is. A SPAR- csoport saját bio márkája a 2006 augusztusában bevezetett SPAR Natur*Pur biotermékcsalád, mely jelenleg több mint 70-féle termékből áll.

A SPAR Magyarország Kereskedelmi Kft. minőségi kereskedelmet előtérbe állító üzletpolitikája a magyar borászat kultúrájának és tradícióinak képviselőjét is jelenti. Kínálatuk folyamatos növekedését ezért mindegyik áruháztypusukban elsősorban hazai termelőkre és magyar borokra alapozzák. Választékukban több mint 95%-os részt képviselnek a magyar borok, melyek között az ország összes borvidéke képviselteti magát. Cél, hogy a szakbolti színvonalú kínálaton keresztül folyamatosan biztosítsák vevőik számára egyedi és különleges ajánlatokat, s ez által felkeltsék és fenntartsák a borok iránti érdeklődésüket. A hazai pincészetek fejlődésére alapozva, a klasszikus borkereskedői hagyományokat felújítva, minőségi borválasztékuk bővítése céljából 2007 év elejétől egyedi bormárkák forgalmazásába kezdtek. A borok a velük együttműködő borászatokkal közösen kialakított egyedi címkével és egyeztetett piaci pozícióval, „SPAR Válogatás” megjelöléssel kerülnek áruházai polcra.

A SPAR Magyarország választékában fontos szerep jut a SPAR márkatermékeknek és exkluzív márkáknak, melyek csak a SPAR – csoport üzleteiben kaphatók. A gyártói márkáknál általában 20-30 %-kal olcsóbb termékek kiváló minőséget képviselnek, kedvező ár/érték arányuk miatt a fogyasztók körében gyorsan népszerűvé váltak. Minden sajátmárkás terméket neves gyártó állít elő a SPAR számára, aki a saját termékeivel már bizonyított. A SPAR márkatermékek diadalútja az 1997-es bevezetés óta töretlen. Vásárlóik visszajelzése alapján a SPAR

márkatermékeket megbízható minőségük, széles választékuk és kedvező árak miatt szívesen vásárolják. Jelenleg több mint 700-féle élelmiszer és vegyi áru, valamint több mint 900-féle non-food sajátmárka (SPAR vagy más, saját márkanév alatt forgalmazott exkluzív márkák) szerepel választékukban, szinte mindegyik árucsoportban.

Újdonságot jelentenek a „SPAR free from” termékek, amelyek sok élelmiszer-érzékenységgel élő ember számára teszik könnyebbé az életet, élvezetessé a táplálkozást. Az elsőként a SPAR – csoport üzleteinek polcaira kerülő 25 termék a glutén- és laktózérzékenyeknek kínál nagyszerű alternatívát. A termékcsaládot vezető orvosok és táplálkozási szakértők tudományosan megalapozott tanácsai alapján fejlesztették ki, s a munkában közreműködtek az érintetteket tömörítő szervezetek képviselői is. A csomagoláson látható pecsét garanciát nyújt mind a kiváló minőségre, mind a nemzetközileg elfogadott élelmiszerbiztonsági normákra, melyek ellenőrzése folyamatos. A termékcsalád jellegzetes színvilágú, tetszetős csomagolásának és a „Gluténmentes” (glutenfrei), valamint „Laktózmentes” (laktosefrei) szimbólumoknak köszönhetően első pillantásra jól felismerhetőek a vásárlók számára.

Másik újdonság a Beauty Kiss termékcsalád. A termékek egyediségének titka a speciális hatóanyagokban és a gondosan összeállított receptúrában rejlik. A termékeket szigorú hatékonysági, tolerancia és hipoallergén teszteknek vetik alá, formulájuk a bőr természetes pH-értékéhez igazodik.

Minden Beauty Kiss termék illatprofilja a valódi alkotói inspirációk, és a gondos kutatási, tesztelési folyamatok összehangolt együttműködése során kerül kialakításra. Az eredmény: „kényeztetés testnek és léleknek – nap, mint nap”.

A gondosan formatervezett, kiváló minőségű csomagolás félreismerhetetlenül egyedivé teszi a Beauty Kiss termékcsalád minden egyes tagját. A tartalom pedig maradéktalanul kielégíti a kulcsín keltette magas elvárásokat: kompromisszummentes minőség és félreismerhetetlen elegancia található minden termékben.

2.2.3. Árpolitika

A SPAR – csoport tagjai a beszállítóik áraihoz kénytelenek alkalmazkodni. Profitot szeretne elérni, ezért fogyasztói árrést alkalmaz. A szállítók árainál magasabb áron adják tovább ők is a termékeket a fogyasztóknak.

A gyártói márkáknál általában 20-30%-kal olcsóbb sajátmárkás termékei kiváló minőséget képviselnek, kedvező ár/érték arányuk miatt a fogyasztók körében gyorsan népszerűvé váltak. Emellett még különböző akciókkal, kedvezményekkel igyekeznek a vásárlók kedvében járni.

2.2.4. Elosztás

A cég SPAR szupermarketekkel és INTERSPAR hipermarketekkel van jelen hazánkban. 2003 októberétől a magyarországi Kaiser's szupermarketek is a vállalathoz tartoznak. 2006-ban a SPAR egy új üzlettípust hozott létre, a City SPAR szupermarketeket. Az intenzív hálózatbővítés fontos lépéseként 2008. augusztustól a 174 magyarországi Plus áruház is a SPAR- csoport-hoz tartozik. Így már közel 400 üzletben kínálja üzleti partnerei termékeit és a sajátmárkás termékeit.

2.2.5. Kommunikáció

A hetente megjelenő SPAR, Kaiser's, INTERSPAR és Plus szórólapok mellett óriásplakátokon és TV-reklámokban is találkozhatnak vásárlóik a SPAR- csoport ajánlataival.

SPAR – Éves jelentés: A 36 oldalas kiadvány részletes információkat nyújt a SPAR Magyarország Kereskedelmi Kft-ről, valamint visszatekint az adott üzleti évre. A legfontosabb adatok mellett itt olvashatnak az emberek a SPAR története mellett a dinamikus hálózatbővítéséről, különleges akcióikról, egyedi rendezvényeikről, sajátmárkás termékeikről, valamint munkatársaikról.

SPAR – Tények: A 4 oldalas kiadvány rövid, átfogó összefoglalót ad a SPAR Magyarország Kereskedelmi Kft. felépítéséről, tevékenységéről.

A SPAR- csoport üzleteiben rendszeresen találkozhat a vásárló a szállítópartnerek által szervezett, valamint a SPAR saját nyereményjátékaival! A SPAR- csoport üzletei hetente új akciókkal várják a vásárlókat.

ELLENŐRZŐ KÉRDÉSEK

Ismertesse a McCarthy-féle 4P-modell elemeit!

Jellemezze a SPAR-esettanulmány alapján a vállalat marketingkommunikációját!

Jellemezze a SPAR-esettanulmány alapján a vállalat árstratégiáját!

2.3. A 7P-modell szolgáltatásoknál

A szolgáltatások piaci stratégiájának – hasonlóan a termékekéhez – nélkülözhetetlen része a marketingmix kialakítása. Ennek folyamata azonban semmiben nem különbözik a fogyasztási cikkek piacának gyakorlatától. A különbség egyedül a marketing mix elemeiben rejlik. A termékek esetében meglévő négy „P” itt kiegészül 3 további tényezővel, nevezetesen

- az emberek,
- a folyamat és
- a fizikai jelenlét elemeivel (KOTLER, 2012).

Kialakítása során összegződnek a belső erőforrások és a külső környezet indikátorai.

A Kapos Taxi esetét felhasználva szemléltetjük kialakítását és tartalmát (PÁL, 2009).

2.3.1. A szolgáltatások 7P-je – A Kapos Taxi esettanulmánya

Kaposváron 1983-ig a Volán Taxi volt egyeduralgoló, 8-10 taxival. Amikor engedélyezték a magántaxit, néhányan közülük, és pár friss vállalkozó, kezdett el dolgozni. Hosszú átmeneti időszakot követően, amely nem igazán volt stabilnak nevezhető, a Taszáron állomásozó amerikai katonák körül kialakult nagyvilági élet feldobta a város idegenforgalmát, ami természetesen a taxisoknak is jövedelmező volt.

Taszár leépítését követően a helyzet valamelyest konszolidálódott, jelenleg a városban körülbelül 100 taxi dolgozik, öt taxi társaságba tömörülve. A Kapos Taxin kívül elérhető még a Tele Taxi, City Taxi, Rádió Taxi, és Euró Taxi is a városban.

A Kapos Taxi Bt. 2005-ben alakult, 10 fővel, a jelenlegi tagok száma 27 fő.

A cég alapfilozófiája a Kaposvár és környékén élő taxi szolgáltatást felhasználni kívánó fogyasztók igényeinek etikus úton történő kielégítése.

Szolgáltatás

- Taxi szolgáltatás, igény esetén kisállat szállítás, teher taxi, bevásárlás.

Árpolitika

- „Utazz a legolcsóbban!”

- Városon belül mindössze 600 Ft.
- Töröcske-Kaposfüred-Toponár-Kaposszerdahely-mindössze 1000 Ft.
- Juta-Kaposmérő - 1500 Ft.
- Egyetem (Guba S. utca): FIX 800Ft

Értékesítési csatornák

a szolgáltatás egy telefonhívással megrendelhető:

- 0682/488-888, Kaposvári körzeti vezetékes, normál díjas telefon vonal. 0-24 óráig elérhető
- 0680/62-55-55
DÍJMENTESEN hívható zöldszám, kizárólag számkijelzéssel lehet hívni 0-24 óráig elérhető

Kaposvár taxis drosztjain is megtalálhatóak:

- Vasútállomás
- Honvéd u. éjjel-nappali
- Kórház
- éjszakánként: Alfa klub előtt
- éjszakánként: Noszlopy G. utcában (Isztambul előtt)

Kommunikáció

- Jellemzően a Kapos TV, Kapos Rádió, www.partymonitor.hu, KaposEst médiumokban jelennek meg a reklámok.
- Saját weboldallal rendelkezik a cég, ahol az érdeklődők hasznos információt kapnak a vállalkozásról (www.kapostaxi.hu).
- Akciók, nyeremények teszik vonzóbbá az utasoknak hogy a Kapos Taxit válasszák.
- Jelenlegi nyeremények: Tunéziai nyaralás a Jetwing Travel jóvoltából. Diákok közt kerül kisorsolásra egy B-kategóriás autóvezetői tanfolyam a Citrom Autósiskola jóvoltából.
- Nyerőkártyák és szórólap is alkalmazásra kerül.

Emberek

- Az alkalmazottak jó kapcsolatot ápolnak az utasokkal.
- Figyelmesek, udvariasak és nem legutolsó sorban kitűnő szakértelemmel rendelkeznek.

Folyamat

- Alapelv, hogy az utasok kiszolgálása a lehető legudvariasabban történik.
- Telefonon vagy személyesen rendelik meg a szolgáltatást, ha telefonon keresztül történik a megbeszélés.
- 5-10 perc alatt kiérkeznek a helyszínre.
- Menet közben elvárás tőlük az empátia az utasok felé.
- Végül megérkeznek a kívánt úti célhoz, megtörténik a fix összeg kifizetése, ha esetleg túllépné ezt az összeget a fuvar, azt már az utazás megkezdésekor közölni kell a vendéggel.
- Búcsúzásként udvarias elköszönés, megköszönik, hogy a Kapos Taxit választották.
- Ha sok csomag van az utasnál, személyes segítséget kap ki és beszálláskor a Kapos Taxis munkatárstól.



4. ábra. Reklámmegoldások a Kapos Taxihoz

Fizikai megjelenés

- A fogyasztók szemében jó kép alakul ki a vállalatról, mert nagy figyelmet fordítanak az autók tisztaságára kívül-belül.
- A személyzet öltözéke is kifogástalan: ing, szövetnadrág, télen zakó.

ELLENŐRZŐ KÉRDÉSEK

Miben tér el a 7P-modell a 4P-modelltől?

Hogyan jellemezné röviden a 7P-t a Kapos Taxi esettanulmánya alapján?

2.4. A Porter-féle értékláncmodell

Az értékláncot iparági szinten és vállalati szinten egyaránt értelmezhetjük.

„Az iparági értéklánc az a több iparágon keresztülhúzódozó tevékenységi lánc, amelynek minden eleme hozzájárul egy adott végtermék létrejöttéhez, és értéke beépül a végtermék árába.”

„A vállalati értéklánc a szervezeten belüli egymást követő tevékenységek sora, amelyek minden eleme – a fogyasztó szemszögéből – hozzáadott értéket hoz létre és így hozzájárul valamivel a végtermék értékéhez”.

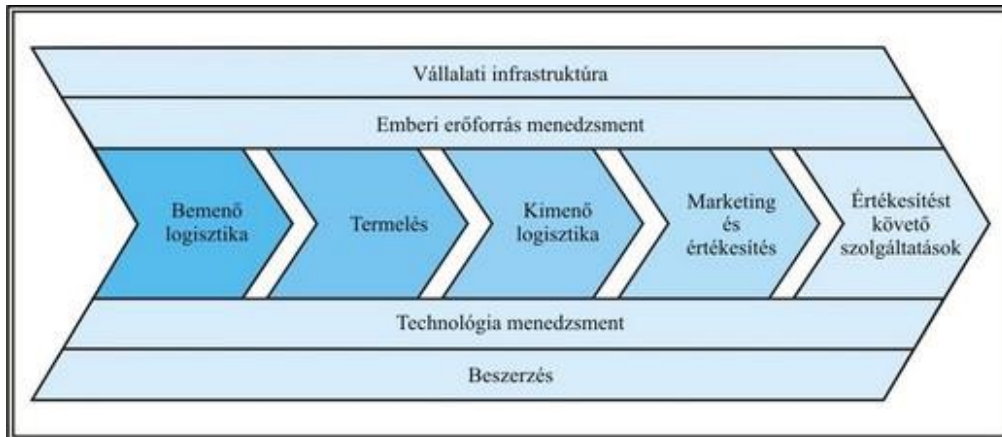
Jelen esetben ez utóbbi vállalati oldal kerül kibontásra.

2.4.1. A vállalati értékláncmodell

PORTER (1998) kilenc értékteremtő tevékenységet különböztet meg egymástól. Ezek tekinthetők szerinte egy vállalat kulcsfolyamatainak, amelyek hatékonyságát folyamatos teljesítmény-költségelemzésekkel lehet lemérni.

A vállalati folyamatok stratégiaiilag fontos tényezőkre lebontása segíthet abban, hogy világossá váljon, hol és milyen költségek képződnek.

Melyek az értékteremtő tevékenységek? PORTER elsődleges (értéket létrehozó) és támogató (értéket közvetlenül nem termelő) tevékenységet különböztet meg:



5. ábra. PORTER értékláncmodellje
 Forrás: MAROSÁN, 2013 alapján.

Az értéklánc elemzésnél azt vizsgáljuk, hogy miként járulnak hozzá az értéklánc egyes elemei a vállalat versenyképességének növeléséhez, a vállalati stratégia megvalósításához.

A legfontosabb versenyelőnyöket biztosító elemeket magkompetenciáknak is szokás nevezni. Ezek az alábbiak:

- | | | |
|---|---|-----------------|
| <ul style="list-style-type: none"> - hozzáadott érték - költséghatékonyság - kapcsolatok menedzselése - egyediség | } | magkompetenciák |
|---|---|-----------------|

„A magkompetencia csak akkor előny, ha kizárólagos vagy csak kevesen birtokolják. Nem lehet illékony, könnyen másolható, mert akkor csak ideiglenes lehet. E magkompetenciák száma egy-egy vállalatnál 5-15 között van. Ha e különleges adottságunk azonban nem jelent kaput a jövőre, azaz vele nem képzelhető el a sikert kiaknázó termékek/tevékenységek sora, aligha tarthatjuk azt magkompetenciának.” SOLVERGROUP, 2014

„A lényegi képesség nem szerezhető be egy-egy eszköz megvásárlásával, szakértők felvételével, általában hosszú évek munkájának eredményeként jön létre. Nem bontható le termékekre, az egész vállalati működésnek képezi részét. Például: Sony (miniatürizálás), Honda (motorfejlesztés), FedEx (logisztika).”

Az elemzés konkrét eredményei tehát:

- Azonosítja, milyen összekapcsolódó elemek vesznek részt a termék/szolgáltatás előállításában.
- Elemzi ezek mennyi hozzáadott értéket állítanak elő.
- Felméri, hogy eközben mennyi vállalati erőforrás kötnek le.
- Összeveti mindezeket az iparág tendenciáival.

Az elemzést követően módosítások is eszközölhetők.

Pl. a termelési stratégia esetében dönthetünk arról, hogy

- kiszervezzük a gyártást,
- vagy új terméket vezetünk be,

- esetleg telephelyet váltunk,
- a termelési folyamat típuson változtatunk,
- vagy technológiai beruházást eszközölünk,
- esetlegesen az automatizálást szorgalmazzuk.

Az értéklánc „csúcán” helyezik el több grafikonon az árrést (haszonkulcs, profit). DANKÓ (2009) alapján:

„A vállalat értéklánca által elért teljesítmény fokmérője az árrés (az a többlet, amit a fogyasztó hajlandó megfizetni a termék előállítás költségein felül). Ez mutatja meg, hogy mennyire működik jól a vállalati „gépezet”, milyen eredményesen látták el feladatukat az előzőekben vázolt funkciók, illetve mennyire volt jól koordinált a köztük lévő kapcsolat.”

Az értékláncre a következő tényezők vannak jelentős hatással (MAROSÁN, 2013 alapján):

- Globalizáció: hiszen a beszállítók és a vevők köre ma már kiterjed az egész világra, és valóságosan is hozzáférhetőkké váltak.
- Internet és e-business: a potenciális üzleti partnerek piaca óriási, az információ (a minőségről, a termékválasztékról, az árakról és a költségekről, a jó és a rossz hírekről) könnyen és gyorsan hozzáférhető, és egyben elérhető mindenki számára.
- A globális szűkösség (a környezeti problémák) már a jelenben, de még inkább a jövőben számottevően módosítják az értékviszonyokat (a költségeket és az árakat).
- A diverzitás megnő: a globális rendszerben a vevői motiváció, az igények, és a fogyasztói döntés szempontjai egyre inkább széttartanak, a piac fragmentálódik (HOFFMANN et al, 2000; BARTEK et al 2007).

2.4.2. A vállalati értékláncmodell összetevőinek elemzése a Kometa 99 Zrt. példáján

A Kometa 99 Zrt. (intézményesült használatlaltal a továbbiakban: Kométa) hazánk egyik jelentős sertésfeldolgozó vállalata.

Az elmúlt évek során világszínvonalú termékeket volt képes piacra vinni, nemcsak idehaza, de az Európai Unió számos országában szintúgy fontos piaci szereplővé vált.

A válság ellenben érzékenyen érintette a vállalat működését, gyakorlatilag a csőd szélére sodródott, és végül Kaposvár városa a kétmilliárd forintos állami tőkeinjekció nyomán kisebbségi tulajdonossá vált (a társaság továbbra is olasz többségi tulajdonban van).

Nézzük meg közelebbről a vállalat értékteremtésben közrejátszó elemeit egy 2011-es felmérés alapján (ÓRFFY, 2011), kiegészítve aktuális információkkal.

Befelé irányuló logisztika (pl. alap-, segéd- és üzemanyagok, áruk)

- Több mint 80 beszállítóval áll kapcsolatban a cég.
- Egyes csomagoló anyagokból akár 2 havi plusz készlet is rendelkezésre állhat.
- Heti termelési terv alapján dolgoznak.

Termelési műveletek

- A cégen belül különválnak a vágott hús, a készítmény valamint az ipari felhasználásra szánt termékek termelési műveletei.
- A Kométa saját sertésstenyésztő telepet üzemeltet, ahol az ismert fajoknál nagyobb hozamú, ízletesebb és porhanyósabb húsú sertéseket hizlalnak.

- Egyedi receptek alapján érlelik és ízesítik a különféle készítményeket. Ez vélhetően nem minden esetben felel meg a magyar ízlésvilágnak, a Kométa téliszalámi egy idei teszten utolsó (15.) helyen végzett (divany.hu, 2014).
- A Kométa az ISO 9001, a BRC és a HACCP rendszerek alkalmazásával garantálja, hogy termékei a legmagasabb szintű élelmiszer-biztonságot képviseljék.
- Az üzem kapacitása évi nyolcszázezer sertés vágását-feldolgozását teszi lehetővé (elelmiszer.hu, 2011).

Kifelé irányuló logisztika (áruáramlás, vevőkhöz való eljuttatás)

- A szállítás belföldre valamint a közeli országokba kamionnal történik, a távolabbi országokba - például a kontinensen túlra - repülővel szállítanak árut.
- több mint 20 országba exportál – e tevékenysége a forgalma mintegy 30 százalékát teszi ki –, elsősorban, Olaszországba, Spanyolországba és Németországba, de például Csehországba, Szlovákiába, Szlovéniába, Romániába, Oroszországba, Ukrajnába, Horvátországba, Bosznia-Hercegovinába is, valamint olyan Európán kívüli országokba is, mint Japán vagy Korea, valamint a Karib-térség (kapos.hu, 2010)
- 2011-ben a teljes készítményértékesítés 5 százaléka került a külföldi polcokra, mára ez már csaknem 20 százalék. Példaként említik, hogy az olaszországi piacon történő készítményértékesítés már 2,5-szerese az elmúlt évnek (hvg.hu, 2013).
- Gyár és raktár van egy helyen kialakítva, így rögtön a megfelelő körülmények között tudják átmozgatni és raktározni a termékeket.

Marketing és értékesítés

- Egyedig tervezett/elkészített csomagolást tudnak kínálni a megrendelőknek.
- Vonzó arculatot alakítottak ki a márkatermékekhez, ami a jó minőségre és a megbízhatóságra épül.
- Rövid és frappáns a szlogen: „Az íz a közös szenvedélyünk!”
- Erőteljes a SP (sales promotion) eszközök alkalmazása: kóstolók, boltszépességversenyek, recept versenyek.
- A társaság 2012-ben megközelítőleg 18 milliárd forint forgalmat bonyolított le.
- 2010-ben Superbrands díjat nyert a vállalat (kapos.hu, 2010).
- A termékek tekintetében elsősorban a Prímhúsokra (előrecsomagolt, védőgáz, friss húsok) fókuszál, valamint a húskészítmények terén is a termékfejlesztést tűzte ki céljául, amelyekkel nem titkolt szándéka az erősebb piaci pozíció megszerzése a szegmensben.
- A tudatos minőségfejlesztés jegyében a Kométa idén csatlakozott a StopSó elnevezésű Nemzeti Sócsökkentő Programhoz, amelynek célja a lakosság magas sóbevitelének csökkentése.

Szolgáltatások (eladás után, a fogyasztói elégedettség növelésére)

- Nem megfelelő minőségű termék esetén termék visszavásárlási garanciát adnak.

Vállalati infrastruktúra (pl. irányítási és adminisztrációs tevékenységek, minőségmenedzsment, költséggazdálkodás, kontrolling, stb.)

- Kaposvár önkormányzata 2013-ban a Kométában 38 százalékos tulajdonrészt jelentő, kétmilliárd forint tőkeemelés célú befektetésről szóló szerződést kötött a cég tulajdonosaival. Az önkormányzat hétszázalékos hozamgaranciát, valamint 75 százalékos döntési

kompetenciát kért, nélküle nem hozhatók meg stratégiai döntések. A gazdasági együttműködés meghatározott időre, a 2018 végéig szóló középtávú üzleti terv sikeres megvalósításáig szól (hvg.hu, 2013).

- 109 főt foglalkoztatott 2012-es adatai alapján szellemi munkaterületen, döntően valamilyen adminisztrációs területen.
- Költséggazdálkodásához két rövid összefoglalást találtunk (hvg.hu, 2014): „A cég évek óta masszív veszteségeket könyvel el: 2011-ben 1,1 milliárd, 2012-ben 2,3 milliárd forintot mínusz volt az éves eredmény. Ehhez képest a tavalyi 935 millió forintos veszteség akár javulásnak is felfogható, ugyanakkor ezzel a tavaly kapott közpénz fele elúszott.”
- Továbbá (szabadriport.hu, 2013): „A 2 milliárdos tőkeinjekcióra szorult Kometa veszteségeit a következőkkel is növelte: 445.641.000Ft reklám, hirdetési díjak; 32.938.000Ft kommunikációs költségek; 9.754.000Ft Utazási, kiküldetési költség; 488.603.000Ft Értékesítéshez kapcsolódó költségek; Faktoring 13.382.340.000Ft.”

Technológiai fejlesztés

- A Kométa az első magyar húsfeldolgozó, amely a fejlettebb vevői és szállítói szolgáltatásmenedzsment érdekében bevezette az SAP rendszert. Így folyamatos a termék nyomon követése a gyártástól az eladásig.
- Beruházásainak összértéke az elmúlt 10 évben meghaladta a 8 milliárd forintot, mely összeget üzemfejlesztésre és termékfejlesztésre fordított (hvg.hu, 2013).
- 2010-ben új szalámiérlelő részleget helyezett üzembe – amely révén, éves szinten mintegy 2500 tonnára nőtt az összkapacitása. Az új celláknak köszönhetően a részleg teljes alapterülete 30%-kal növekedett.
- Új csomagoló sor is beüzemelésre került a szalámi részleghez.
- 2011-ben megújult a sertésvágó, a húsdaraboló, és a húscsomagoló üzem (agroinform.hu, 2011).
- A szalámiérlelő teljes területén zárt ciklusú hűtés-fűtési rendszert üzemeltet be a vállalat, amelynek köszönhetően az érlelő energiafelhasználása jelentősen csökkent. A kaposvári üzem eddig az egyetlen Magyarországon, ahol ezt az energiahatékony hűtés-fűtési technológiát alkalmazzák, amely révén az érlelési folyamat hatékonyabbá és környezetkímélőbbé vált.
- A vállalat kiemelt hangsúlyt fektet az energiafelhasználás csökkentésére, valamint a hatékony vízfelhasználás érdekében egy szennyvíz üzemet is létesít, mindezeket további 1,3-1,5 milliárd forint értékben.

Humán erőforrás menedzsment

- Az elmúlt évek során piacképes béreket igyekezett garantálni a dolgozóinak. 2011-ben például 5,5 százalékos béremelést kapott mintegy 500 dolgozója - visszamenőleg is, lévén a vállalat kiemelt témaként kezelte a 2011-es szja-változások okozta bérmódosulás negatív hatásainak csökkentését (hirposta.hu, 2011).
- Sajnos a válsághelyzet miatt dolgozói egy részét el kellett bocsátania: 2012-ben még közel 900 főnek biztosított állást, 2014 júniusára ez a létszám 483 főre apadt (kapost.hu, 2014).

Beszerzés

- Folyamatos alapanyag ellenőrzés a legjobb minőség elérése érdekében.

- Kométa kizárólag a legjobb minőségű, válogatott alapanyagot veszi át a hazai tenyésztőktől, akikkel hosszú távú együttműködési megállapodást is kötött.
- A Kométa saját, országos viszonylatban is példaértékű sertésenyésztő telepet is üzemeltet, ahol az ismert fajoknál nagyobb hozamú, ízletesebb és porhanyósabb húsú sertéseket hizlalnak. Élelmiszer.hu (2011): „Genetikailag bizonyított nagyszülőpárokat, szülőket vonnak be a tenyésztésbe, a hízósertések nevelésében pedig számítanak a környék kis-, közepes és nagy állattartó gazdaságok közreműködésére.”
- Rendkívül körültekintően választják ki alapanyag-beszállítóikat, akikkel hosszú távú, szoros partneri kapcsolatot építenek ki.

Felmerülhet a kérdés, vajon mi okozta mégis a cég egyre halmozódó veszteségeit?

A húsüzem adóssága ugyanis még a pápaiénál is nagyobb, közel 11 milliárd forint volt 2013 végén, melyből 8,9 milliárd rövid lejáratú hitel és beszállítókkal szemben fennálló tartozás.

BOD-MÁRIÁS, 2013: „A húsipart a megugrott takarmányárak, a szűkülő fogyasztás és a hitelszűke reccsentette meg a tavalyi év második felére, de a cégek gyengeségéhez a magyar gazdaságban és az ágazatban jelen lévő szerkezeti problémák vezettek el.

A probléma lényege, hogy túl sok elemből áll a rendszer, elkülönült az állattenyésztő, a takarmányt előállító és a feldolgozó cégek, amelyeknek mind meg kell termelniük a maguk hasznát. Ilyen sok profitcentrumot azonban nem visel el az ágazat.”

És: „További súlyos probléma, hogy a belföldön elfogyasztott hús jelentős része, piaci becslések szerint 30 százaléka a feketegazdaságból származik (így a legalisan működő vállalkozások értelemszerűen ennyivel kevesebbet tudnak eladni itthon).

A feketepiac a húsipari cégeknek behozhatatlan versenyhátrányt jelent, ha csak az áfát tekintjük, már ettől 27 százalékkal drágábbak a termékeik. Rossz nyelvek szerint még a kereskedelmi láncokba is eljutnak adózatlan termékek.

A másik probléma a magas alapanyagár. A hazai húsipari cégeknek kötelező magyar, GMO mentes (genetikailag nem módosított) takarmányból előállítaniuk a húst, ami 30-40 százalékkal, vagy még annál is többel megdrágítja a magyar sertést a lengyel vagy a például a holland disznóhússal szemben, így versenyképtelenné válik külföldön.

Ez összefügg azzal, hogy a tavalyi súlyos szárazság miatt a húsipart nagyon nehéz helyzetbe hozta a takarmányárak emelkedése: a genetikailag módosított takarmányokkal jobban el lehet hárítani a szárazság miatti veszteséget, és a várható termés is jobban becsülhetővé válik.”

A kérdés megválaszolása természetesen nem volt célunk. A fenti példával csupán azt érzékeltettük, hogy az üzleti környezet villámgyorsan változik, az értéklánc elemzése önmagában nem biztosít tartós versenyelőnyt – csupán segít naprakésszé tenni az információkat a vezetés számára.

A látszólag több egyedi értéket is felmutató folyamatlánc sajnos nem garancia a sikerre – hiszen esetünkben a vállalat nehéz helyzete vélhetően a külső környezet kedvezőtlen irányú változásaiban keresendő.

ELLENŐRZŐ KÉRDÉSEK

Mit értünk iparági és vállalati értéklánc fogalma alatt?

Milyen értékmérő tevékenységeket különböztet meg a szerző vállalatoknál?

Mit vizsgálunk az értéklánc elemzésnél?

Mit jelent a magkompetencia definíciója?

Az elemzést követően milyen módosítások eszközölhetőek?

Milyen tényezők vannak hatással az értékláncre?

A Kometa 99 Zrt. példája alapján ismertesse a technológiai fejlesztés területét!

2.5. A versenytárselemzés kérdései

A versenytársak elemzésének az a célja, hogy megbecsüljük várható jövőbeli lépéseiket, illetve azt, hogy a mi lépéseinkre várhatóan hogyan válaszolnak majd. A versenytársak részletes elemzésére van szükség ahhoz, hogy választ adjunk olyan kérdésekre, mint:

- „Kivel kell versenyeznünk az iparágban, és milyen lépéseket kell tennünk?”
- „Mi az értelme versenytársunk stratégiai lépésének, és mennyire kell komolyan venni?”
- „Milyen területeket kerüljünk, hol kell attól tartanunk, hogy a versenytársunk válasza erős vagy gyenge lesz?”

2.5.1. A Delta Vision Kft. esettanulmánya

A következőkben a versenytárselemzés dimenzióit és kérdéseit mutatjuk be a Delta Vision Kft. esetében.

A könyvkiadó a hazai spekulatív szépirodalom (szórakoztató irodalom, ponyva) szegmensén belül a fantasztikus irodalom piacára kínál sorozatokat. Az olvasói bázis körülbelül 20 ezer fő, de folyamatosan csökken, mivel a fiatal réteget (10-18 évesek) nem sikerült hatékonyan megszólítaniuk.

A majdnem a kezdetektől (1994) jelen lévő piaci szereplő mára a legnagyobb részesedéssel bír ebben a szegmensben, miután felvásárolta a korábbi versenytárs Cherubion Könyvkiadó Kft-t (aki volumenben sokáig a 3. szereplő volt a piacon).

Komolyabb versenytársak: TUAN, Szukits, Alexandra, de megjelent több új szereplő is a Könyvmolyképző Kiadó, Fumax, PlayOn, Alexandra, Európa, Cartaphilus személyében. Helyettesítő termékeket tekintve versenytársa még az AGAVE kiadó és a Gold Book szintűgy.

A következőkben a versenytárselemzés főbb szempontjait szedtük csokorba, színtereket vizsgálunk egy esettanulmány példájával. Ilyen színterek: célok, stratégia, képességek, stb.

2.5.2. Célok

Jelenlegi célok: a válság átvészélése innovációval a stabil sorozatok megjelenési gyakoriságának növelésével.

Elérésük mértéke: az írói gárda kibővítése novellapályázatok meghirdetésével.

Milyen változások várhatóak?

- Az innováció esetleges felhagyásával a kereslet jelentős visszaesése valamennyi sorozat esetében. Egyes tőkeerős versenytársak erőteljesebb megjelenése, több konkurens ideiglenes „eltűnése”.

Stratégia

- Milyen versenysztratégiákat alkalmaznak: a megkülönböztetés stratégiáját, amelyet összességében a magas ár, magas minőség jellemez az egyedi, prémium arculati elemek mellett.
- Milyen sikerrel: a stratégia a piac jellegzetességei miatt (késleltetett visszajelzések a fogyási adatokról a nagykereskedők részéről) 2-5 éves távlatban mérhető csak.

2.5.3. Feltételezések

Milyen feltételezések vannak a környezetről, a versenyhelyzetről?

- Nő az e-bookok jelentősége, a vevő egyre inkább szelektál, a nyomtatott kiadványok gyártási költségei folyamatosan emelkednek, ezáltal növekszik a könyvek ára.
- A fiatal rétegeket egyes kiadók egyes stratégiával megcélozták, de a Delta Vision ebben a „hadjáratban” nem tudott aktív szereplővé válni.
- Nincs átjárás az ifjúsági irodalom és a fantasy ifjúsági irodalom között.
- Jelentős a kommunikációs szakadék, a két eltérő piac között nincs átjárás, nincs közös médiafelület.

2.5.4. Képességek

Mi a vélemény a saját képességekről?

- A vállalat stabil pénzügyi tartalékkal és saját bolthálózattal rendelkezik.
- A jelenlegi stratégiával biztató jövőképpel rendelkezik.

Melyek a különleges stratégiai képességek, versenyelőnyök?

- Piacvezető a szegmensben.
- A legerősebb márkák jogait birtokolja és rendelkezik új tartalékokkal is.
- Jelentős olvasót tömörít saját fórumain.
- A Könyvmolyképző komoly előnyre tehet szert a fiatal célcsoport körében, de egyes kiadványai a kiadó olvasói bázisát is megcélozzák.
- A TUAN kiadóval évek óta elhúzódó jogvitában áll a legerősebb hazai márkanév jogainak használata kapcsán (időközben megnyerte a perket - 2014).

Milyen irányba változnak?

- A változás nehezen kiszámítható.
- Valószínűsíthető, hogy a versenytársak hasonló stratégiát folytatnak a jövőre nézve, és erősítik ebook üzletágukat, valamint felső prémium szegmensüket, social media kapcsolataikat.

2.5.5. Általános kép

Mi a vevők, a piac értékítélete?

- Nincsenek saját kutatási adatok egyelőre, de már folyamatban van egy szélesebb körű felmérés kiértékelése.
- Ez alapján a kiadó megítélése kedvező, piacvezető szerepe pozitív imázssal társul.
- Az olvasói elvárások különösen magasak a fordítások minősége és a megjelenési gyakoriság tekintetében. Itt már akadnak elmarasztaló olvasói vélemények (fordítási és szerkesztési hibák).

Mindebből kitűnik, hogy átfogóan, stratégiai szemlélettel kell elemeznünk versenytársainkat. A versenytársak megértésének különösen azért van nagy jelentősége, mert így képesek lehetünk viselkedésünket a saját érdekeink szerint befolyásolni.

A versenytársak részletes elemzéséhez sok adatra van szükség, és ezek jó részét nemigen lehet megszerezni kitaró munka nélkül. Sok vállalat nem gyűjt rendszeresen adatokat versenytársairól, hanem azoknak az informális benyomásoknak, sejtéseknek és ösztönöknek az alapján

cselekszik, amelyeket a versenytársakra vonatkozó információáradatban minden vezető folyamatosan kap. Viszont a jó információ hiánya nagyon megnehezíti a versenytársak részletes elemzését.

Az adatgyűjtés pusztán időpazarlás, ha az eredményt nem használják fel a stratégia kidolgozásában, ezért kreatív módszereket kell alkalmazni ahhoz, hogy ezeket az adatokat tömören a felső szintű vezetés számára használható formába öntsék.

2.5.6. Elemzési szintek direkt értékesítő (MLM) cégeknél

Egy másik példa a direkt értékesítés piacáról származik (BERKE, 2013). A vállalatok a **6. ábrán** összefoglalt szinteken hoznak döntéseket a stratégiájuk keretein belül. Ahhoz, hogy értéka-jánlatukat optimalizálják, illetve egyedi versenyelőnyökhöz jussanak, különösen a 2. és a 3. szinten szükséges olyan döntéseket hozni, amelyek ezt biztosítani képesek. Például kulcskérdés a piacon maradásban az, milyen ütemben sikerül kiépíteni a helyi hálózatot. Ehhez vezetők-re van szükség, amely a toborzási stratégia területe, de vonzó kompenzációs tervre is szükség van. Azok a vállalatok, amelyek jobban szervezik a havi vásárlásokat, tartós előnybe kerülhetnek. Szintügy áttörést jelenthet az értékesítők versenytársaknál jobb szintű motiválása és benntartása a rendszerben.



6. ábra. Elemzési szintek, döntési stratégiai elemek direkt értékesítő (MLM) vállalatoknál
Forrás: Berke, 2013 alapján

ELLENŐRZŐ KÉRDÉSEK

Milyen kérdésekre ad választ a versenytárs-elemzés?

A Delta Vision Kft. esettanulmánya alapján milyen szintereket lehet vizsgálni?

Milyen tényezőket érdemes vizsgálni a direkt értékesítés piacán ténykedő vállalatoknak?

2.6. Az életciklusgörbe (iparági, termék-kategória-, márka-)

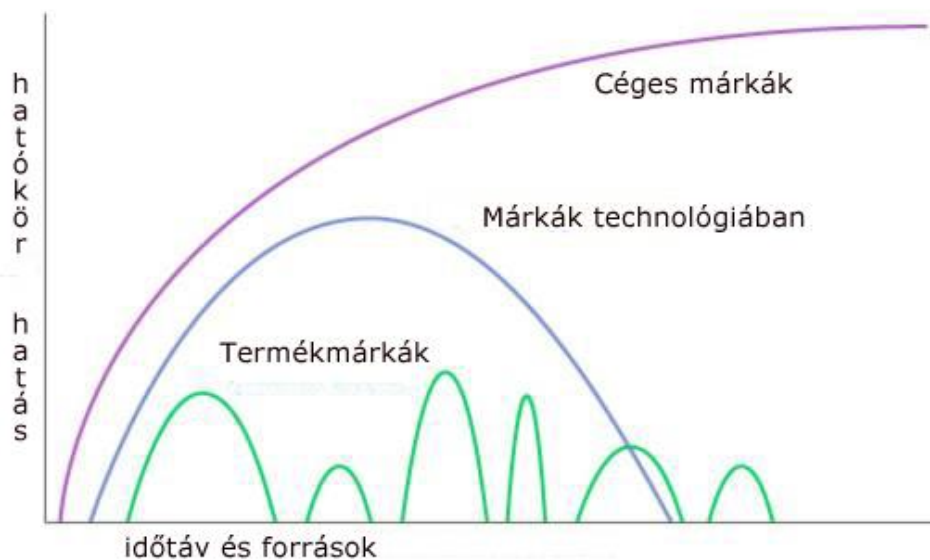
Az iparági fejlődés valószínű lefutásának előrejelzésére kiváló az életgörbemodel használata. Az életgörbemodel abból a feltételezésből indul ki, hogy iparágak, vállalatok és termékek egyaránt átmennek egy olyan fejlődési folyamaton, amelyik a piaci bevezetéstől a hanyatlásig tart.

A fejlődési folyamatnak 5 szakasza van (a klasszikus értelmezésben csak 4, mivel az áttörési szakasz nincs nevesítve):

- bevezetés,
- (áttörés),
- növekedés,
- érettség,
- hanyatlás.

A termékek esetén az egyes életszakaszok jellegét két tényező határozza meg: a kereslet növekedése és a tudás felhalmozódása, amelyekben más-más tervezési megfontolásokat ajánlatos alkalmazni. Az életszakaszokban más-más stratégia alkalmazása javasolt.

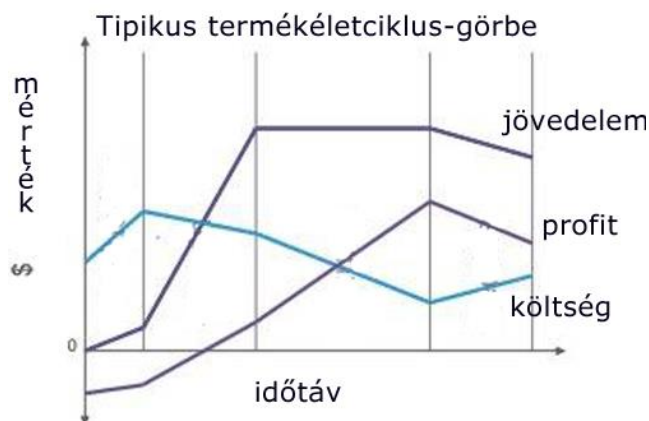
A **7. ábra** azt mutatja, hogy míg a termékmárkáknek néhány év után jellemzően elfogynak az erőtartalékai, addig a technológiáknak jellemzően hosszabb lefutású (évtizedes) a ciklusa. Egyes céges márkák (pl. Sony, Nike, Stühmer, Sport szelet, Adidas stb.) képesek arra, hogy stratégiájuk folyamatos korrigálásával, márkaértékük tudatos és erőteljes gondozásával évtizedekig (akár évszázadokig) vezető pozíciót töltsenek be iparágukban. Másfelől hatókörük szintűgy eltérő: a „márkabajnokok” hatása széles körű, akár világszinten közismertek lehetnek, és hatást gyakorolnak a fogyasztói magatartásra. A technológiák szintűgy, ellenben a konkrét termékmárkák gyakran adott ország piacára korlátozódnak.



7. ábra. Az életciklusok főbb típusai időlefutásuk és hatókörük alapján
Forrás: Mona H., 2013 alapján

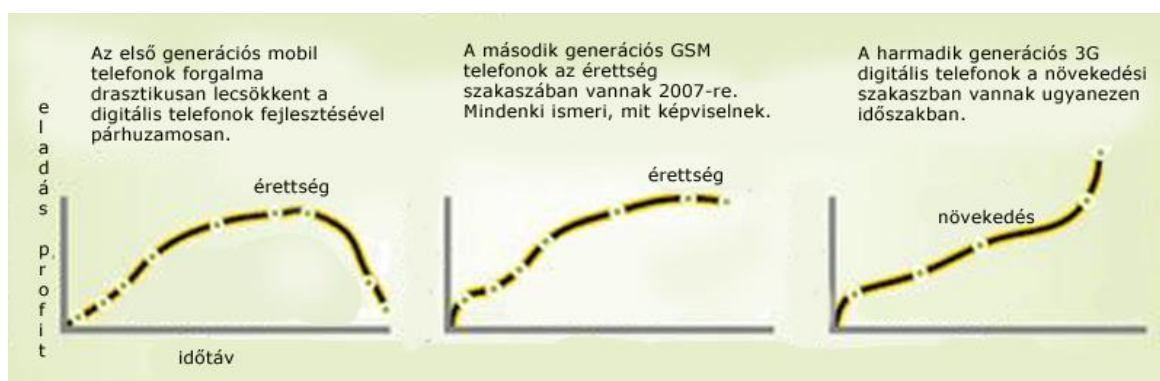
Az életgörbén elfoglalt aktuális pozíció ismerete elengedhetetlen a stratégiaalkotáshoz és az esetleges módosításokhoz.

A **8. ábrán** a tipikus életciklus lefutását tekinthetjük meg. A fejlesztés és a bevezetés szakasza különösen új technológiáknál húzódhat el, ilyen esetekben a költségvonal is mínuszról indul, akárcsak a profitgörbe. A profit várhatóan az érettség szakaszában a legmagasabb szintű. A költséggörbe és a jövedelemgörbe találkozási pontja az ún. adaptációs pont, ahol a profitgörbe pozitív tartományba lép át.



8. ábra. A tipikus életciklus-görbe a profit és a költség alakulásával
 Forrás: http://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_80.htm alapján

A technológiák esetében jól lekövethető a párhuzamosan futó életgörbék esete: példánkban a második generációs telefonok még az érettség szakaszában vannak, de eközben a 3G telefonok már a növekedési fázisba jutottak. Napjainkban a 4G technológia van bevezetési szakaszban, miközben még az előző kettő technológia is piacon van.



9. ábra. Életciklusok egymás mellett létezése technológiáknál

A márkák is bejárnak életciklusokat, Mootee (2008) alapján a **10. ábrán** látható módon.

A termékmárka hosszú évek tartós marketing munkáját követően lehet kategóriája egyik győztese. Ilyen esetekben már egyedi személyiséggel bír, egyfajta élménymárka lesz, különleges minőséget képviselve. Összetett márka a Windows, Dolby, Gortex, Oracle, Dell, amelyek jellemzője, hogy magas szintű bizalmat kell kiérdemeljenek a vevőktől, rendszerint speciálisak valamiben, kizárólagos technológiát/szabadalmat képviselnek. Hitelesség és szakértelem a kulcsszavak hozzájuk, ellentétben az általános termékmárkával. Gyakran társulnak más ilyen kategóriás márkával, pl. Intel és IBM. Az összetett márkák régi fogalom újraértelmezése: ilyenek voltak a „Made in Japan” stb. „országmarkázott” termékek. Amikor a Du Pont elérte, hogy az elasthane markánsan különbözzön a többi anyagtól, egyben megalkotta ezen a területen a minőség szimbólumát. Egy egész iparág volt hajlandó felárat fizetni ezért a fejlesztésért. Egyes sikeres vállalati márkák végül földrajzi terjeszkedés révén globális márkává léphetnek elő.

Az egyszerű védjegyként induló kezdeményezésből míg globális márka lesz, hosszú folyamat vár. A legtöbb esetben a fejlődés meg is torpan, az életgörbe hamar hanyatlásba fordul.

Azoknak a márkáknak, amelyek kategóriájukban a legerősebbek közé kerülnek (Milka táblás csokoládé), vagy kategóriavezetők lesznek, sokkal nagyobb esélye van arra, hogy globális márkává növekedjenek. A vállalati márkanevek (pl. Ikea, Sony, Lidl) erősebbek, érettségük

évtizedekig elhúzható, és sokkal esélyesebbek a globális pozíciókra, mint egy önálló, egyedi termékmárka (pl. Balaton Bumm szelet, J.D. Gross csokoládémárka a Lidl-hálózatban).

Az egyes kategóriák nem feltétlenül különülnek el egymástól. A Virgin pl. személyes és globális márkáé. Az Intel globális és összetett márkáé egyben (Mootee, 2007).

A márkaéletciklus egy lehetséges értelmezése



10. ábra. A márkaéletciklus egy lehetséges értelmezése a márkaerő tükrében
Forrás: Mootee, 2007 alapján

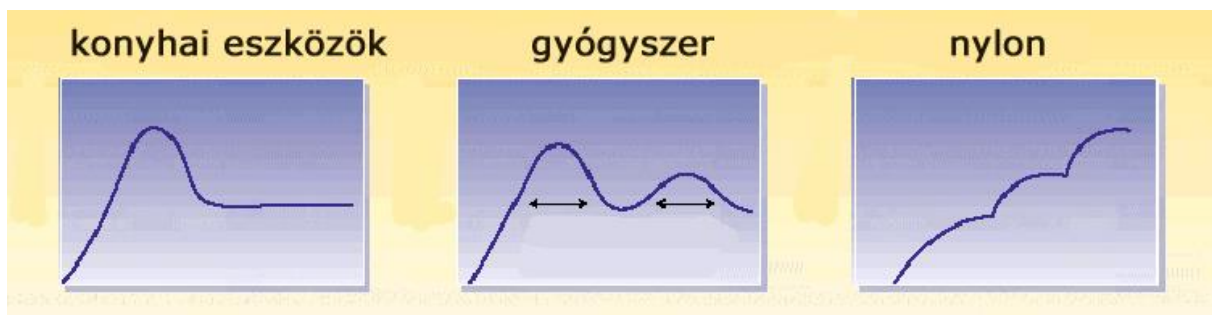
2.6.1. Az életciklusgörbe változatai

Bizonyos esetekben az életciklusok az általánostól eltérő utat járnak be. A **11. ábra** azt szemlélteti, amikor egyes stílusirányzatok, divattermékek, szeszélyből, hirtelen felindulásból vásárolt termékek a normálistól eltérő életgörbét futnak. A stílusok generációkon keresztül fennmaradhatnak. Egy-egy stílus (pl. művészetekben az absztrakt) újra és újra felfedezhető, a divatvilágban nyitottság van erre („divatba jön”), de a divat- és a szeszélyciklusok már nem újraindíthatók. Egy ideig divat volt pl. a mobiltelefonok méretének csökkentése. Ma a legújabb divattrend a phabletek piacnyerése (telefon és tablet funkciók egyetlen készülékben), amelyek mérete gyakran tenyérnél is nagyobb. A kisméretű telefon stílustalannak, elavultnak számít. A szeszélyek is divathullámok ugyan, de hamar csúcspontot érnek el, és gyorsan el is tűnnek. Általában nem elégítenek ki komoly szükségletet (KOTLER, 2012).



11. ábra. Módosulások az életgörbe lefutásában a stílus és a divat területén

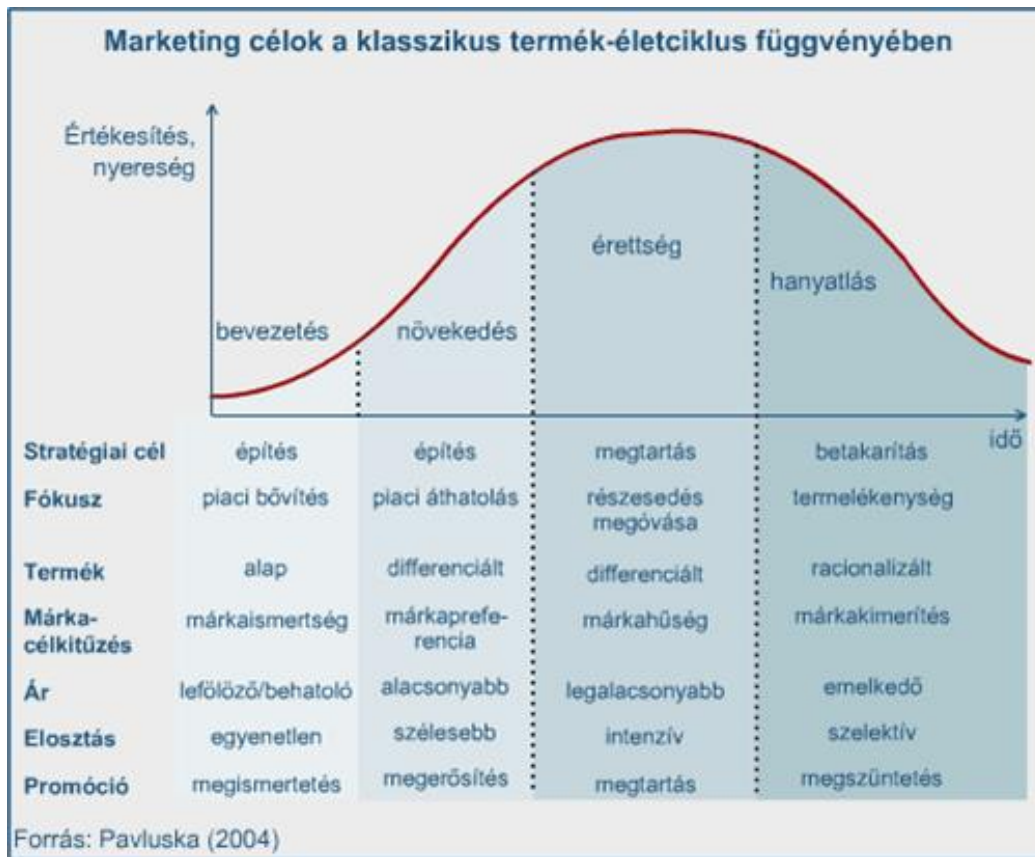
Gyógyszereknél a kezdeti bevezetést követően a forgalom lecsökken, de az újabb kommunikáció hatására jellemzően új, bár alacsonyabb szintre fut fel a forgalom, „dupla” életgörbe maximumot produkálva („kétpúpos”). A konyhai eszközöknél a forgalom a kezdeti felfutást követően lecsökken, de utána is stabil szinten tartja magát, amennyiben a márkát befogadta a célközönség egy része. Ez azért lehetséges, mert a kési elfogadók is vásárolnak, illetve a cserevásárlások is biztosítják a szinten tartást. A nylon újabb és újabb területen történő felhasználása (pl. ruházat, hajóvitorla, ing, gumigyártás) folyamatos felfutást eredményez, új maximumokkal – ez a hullámosan felfutó életciklus. Az életciklusokra természetesen a reklámaktivitás jelentős befolyással bír. Fentieket a **12. ábra** illusztrálja.



12. ábra. Eltérő lefutású életgörbék

2.6.2. Marketingstratégia az életciklusgörbe egyes szakaszaiban

A marketingstratégia jelentős szerepet tölt be az egyes életciklusokban. Minden szakaszhoz más és más stratégia illetve taktika kerül fókuszba. Ezeket tartalmazza a **13. ábra**.



13. ábra. Marketingstratégiák a termékéletgörbe egyes szakaszaiban

Forrás: Pavluska, 2004 in <http://moodle.kodolanyi.hu/mod/page/view.php?id=11>

2.6.3. Direkt értékesítő (MLM) cégek stratégiai a bevezetési és növekedési szakaszban

A bevezetési szakasz több értelemben vízvonalas, és MLM cégeknél látványosan figyelemmel követhető, mennyire volt eredményes az indulási stratégia (BERKE, 2013). Ebben a szakaszban dől el a fogyasztókat mennyire sikerült megcélolni, milyen mértékű a vevőkör fejlődése. Direkt értékesítési környezetben is létfontosságú lehet az adaptációs pont mielőbbi elérése, elsősorban földrajzi terjeszkedés esetében. A toborzás jellemzően termécsomagokkal történik, ezek ár-szabása erős szűrő tényező. Másfelől az eredményességre hatással van a kommunikációs aktivitás mennyisége és milyensége. A csomagárak és a reklámozás összevetésével ötféle stratégia körvonalazódik (14. és 15. ábra).

Az „ejtőernyősök” külföldi cégek, amelyek Magyarországon még nem rendelkeznek leányvállalattal, de árulerakattal már igen (vagy megoldható a kiszállítás más európai országból). Jellemzően a gyors lefőlözés stratégiáját használják, mert ez a legkevésbé tőkeigényes, a legkevésbé kockázatos, de egyben a gyors felfutás lehetőségét kínálja.

Ugyanez a stratégiája az „úttörő” vállalkozásoknak, amelyek piaci szabadalmukra hagyatkozva innovatív portfólióval igyekeznek gyorsan piacot szerezni, gyakran a magyar tulajdonosi kör hangsúlyozásával. A „bajnokok” jellemzően több mint 20 éve jelen vannak a hazai piacon. Reklámozási aktivitásuk „szelíd”, valójában az érettségi szakaszban a munka gyümölcsének

szüretelése történik. A növekedés – ha van egyáltalán – alacsony. A „szöcskék” olyan vállalkozások, amelyek hullámzó életciklust produkálnak. Újra és újra lendületet vesznek, újrapozícionálják magukat, és a növekedésükben segítségükre van az innováció és a vertikum egy kézben tartása. Legsikeresebbek lehetnek a hazai vállalkozások, akiknek helyzeti előnye van. Külföldi nagyvállalat – miután szeszélyciklusa leáldozott – ritkán célozza meg újra 5-10 éven belül hazánk piacát ugyanazzal a portfólióval. Márpedig a számok azt mutatják, hogy a legtöbb kívülről érkező versenytárs csupán szeszélyciklust képes befutni, esetleg divatciklust.



Forrás: Gage, 2012, Kotler, 2008 and saját adatok

14. ábra. A bevezetési szakaszban használatos általános stratégiák – MLM-cégeknél
Forrás: Berke (2013) alapján



Forrás: Gage, 2012, Kotler, 2008 and saját adatok

15. ábra. Toborzás MLM-cégeknél: eltérő vállalati stratégiák
Forrás: Berke (2013) alapján

A lassú leförlözés a távol-keleti cégekre jellemző: visszafogott növekedéssel számolnak, de tartósan a piacon akarnak maradni. Emiatt leszorítják áraikat, és inkább a hullámzó ciklusra törekednek folyamatos, de alacsony reklámaktivitás mellett. Veszélye ennek a stratégiának a vezetőik erőtartalékainak kimerülése, a toborzás elapadása, a megújulás hiánya.

Az életgörbe egyes szakaszait és az oda tartozó stratégiákat konkrét esettanulmánnyal is szemléltetjük.

2.6.4. A Delta Vision Kft. könyvpiaci márkaportfóliójának életciklusa – esettanulmány

A bevezetés szakasza

- A folyamat kipróbálatlan ötletek felmerülésével indul, amelyek finomítása és szelektálása után jut el a termékek egy része egy bevezetési szakaszba, helyét keresve a piacon.
- A tervezési folyamat központjában ekkor zömében kutatási és marketing feladatok állnak.
- Az ebben a fázisban felhasznált vállalati alapok lényegesen meghaladják a realizált bevételeket.
- Jellemző a gyors növekedés, a technológiai változás, a piaci részesedés erős és váratlan ingadozása.

A Delta Vision kiadó esetében 4 újonnan bevezetett márka van ebben a fázisban, és további 8, amely gyakorlatilag telítődés nélkül, veszteséggel futott át a hanyatló szakaszba a bevezetést követő 1-2 éven belül.

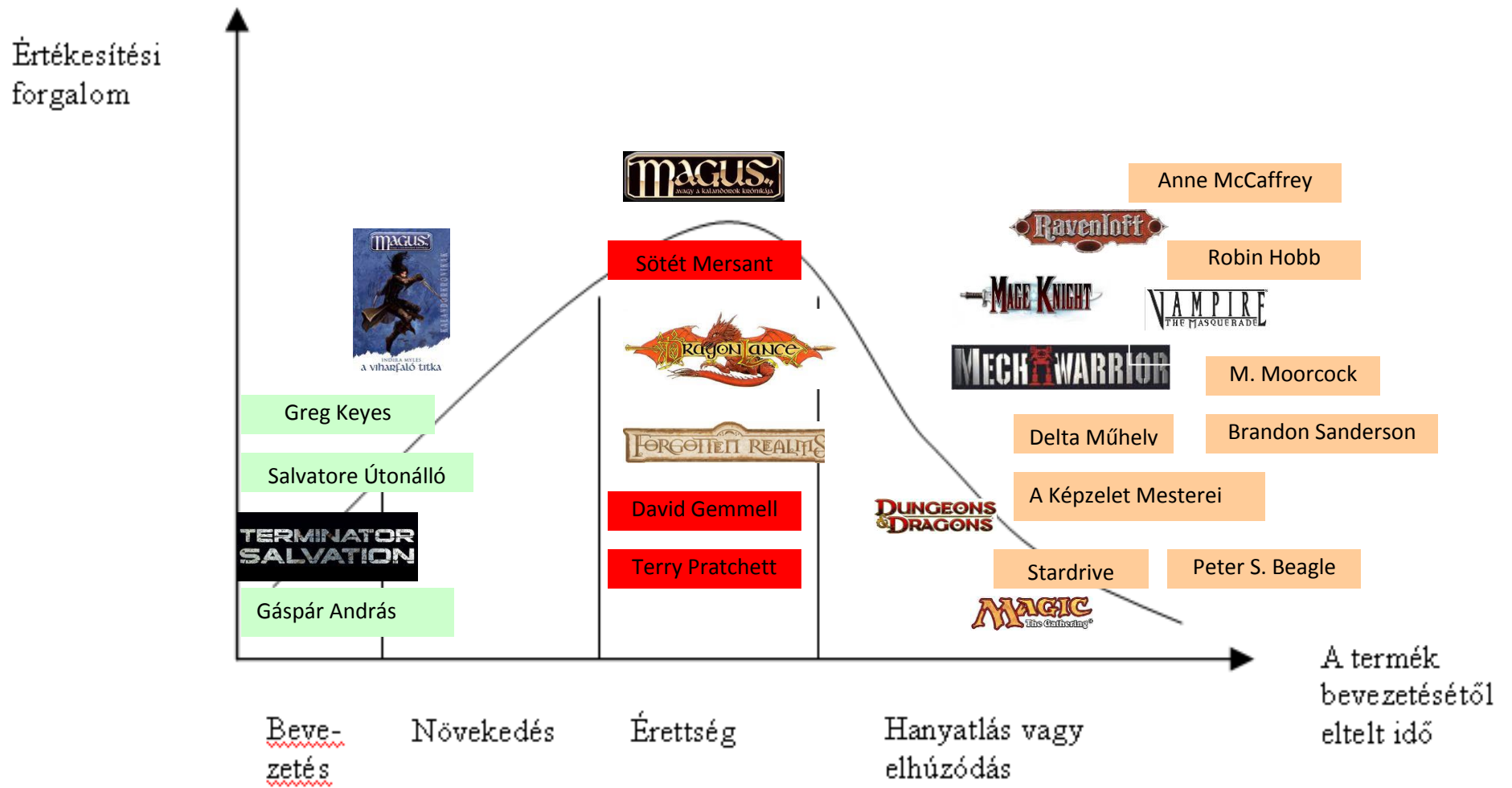
A recesszióból való kilábalást követően még előfordulhat, hogy ezeket az átmenetileg leállított sorozatokat újra előveszi a kiadó vezetése.

A 4 új márka felfutása még kérdéses a tanulmány lezárásának idején (2012).

A növekedés szakasza

- Sikeres fogadtatás esetén gyors felfutás következik.
- A tervezés súlyponti kérdése a versenytársak megelőzését célzó pozíciófoglalás, valamint az ártervezés.
- A fő megválaszolendő kérdés: hogyan realizálhatók a még telítetlen piacon elérhető ár-előnyök?
- A bevételek idővel elérik a ráfordítások szintjét, majd egy idő után kumuláltan is beáll az egyensúly.
- A vállalkozás pénzügyi mérlege ettől kezdve már pozitív.
- A növekedés még jó ütemben folytatódik.
- A tervező helyzetét könnyíti, hogy a technológia már ismert, a fogyasztói kör kialakult, a piaci részesedés rendszerint itt már csak kisebb ingadozásokat mutat.
- A piacra való belépés a kívülálló számára ebben a szakaszban már jóval nehezebb, mint az előző fázisban volt.

A kiadónál jelenleg talán csak a m.a.g.u.s. – a legnépszerűbb hazai fantasy-világ – egyik oldalhajtása van itt (kaland, játék, kockázat sorozat első 3 kötete). Általános tapasztalat, hogy 3-5 kötet után dől el, életképes-e egy új márka.



16. ábra. Márkasorozatok helye az életciklusgörbén a Delta Vision Kft. esetében, 2011-ben

Az érettség szakasza

- A jelentősebb termelési volumen elérése mellett bekövetkezik a növekedési ütem fokozatos csökkenése, majd stagnálása, ami a piac telítődését jelzi.
- A tervezési feladat központjában ekkor a felhalmozódott tudásból fakadó potenciális előnyök tényleges kiaknázása áll, ami hatékonyságjavító programokban jelenik meg.
- A másik jellegzetes tervezési feladat a piac és a vállalat által egyaránt elfogadható ár kialakítása.
- A fogyasztók igényei, várható viselkedése, a versenytársak reagálása jól ismert, a technológia kiforrott, nem rejteget váratlan buktatókat.
- A piaci részesedés stabilizálódik, ebben a fázisban megváltoztatása is nehezebb feladat.

Érett márkák a kiadónál azok, amelyek jellemzően már 10 vagy 15 éve a piacon vannak, és megerősödtek annyira, hogy stabil olvasói bázissal rendelkeznek.

Mivel a sorozatok gyűjtése kifejezetten jellemző ezen a piacon, itt gyakorlatilag „bármilyen” folytatásra van kereslet.

A válságot a kiadó ezekkel a márkákkal kívánja átvészelni, sőt, forgalomnövekedést elérni.

A hanyatlás szakasza

- A központi kérdés a visszavonulás megtervezése (például a legkedvezőbb visszavonulási időpont megtervezése) úgy, hogy amellett a lehető legmagasabb pénzbevételt lehessen az üzletből kicsikarni.
- A legfontosabb megválaszolandó kérdés: árcsökkentéssel, piacbefolyásolási eszközökkel fenntartható-e még a gazdaságos termelés?

A Delta Vision több sorozata a hanyatlás szakaszába került, vagy már ki is vonult a piacról, és raktárkészletben „fekszik”.

Amíg a kiadó saját bolthálózatával rendelkezik, van esély a készlet csökkentésére, így bár ezek a márkák is a polcokon vannak, további támogatásuk szinte kizárt.

Ez a szituáció mindenképpen rendhagyó, jellegzetesen könyvpiaci példa, hiszen nehéz lenne elképzelni, hogy egy már kifutott autómódellem még mindig elérhető legyen a kereskedőknél.

Természetesen ezek a márkák a kiadónak elenyésző bevételt hoznak, de 5-10 éves távlatban még akár be is hozhatják az egykori befektetés költségeit.

ELLENŐRZŐ KÉRDÉSEK

Mire használható az életciklusgörbe?

Milyen szakaszai vannak?

Csak termékekre értelmezhető az életciklusgörbe?

Milyen módozatait ismeri az életciklusgörbének?

Fogalmazza meg a legfontosabb marketing célokat a görbe egyes szakaszaihoz!

Direkt értékesítő (MLM) cégek esetében milyen megállapítások tehetők?

A Delta Vision esettanulmánya alapján milyen főbb megállapításokat tehet?

2.7. Szervezetikultúra-leltár (Circumplex-modell)

Egy vállalat szervezeti kultúrája és a hosszútávon fenntartható eredményes működése között szoros összefüggés van, amit az angolszász országokban régóta kutatnak (HrCafe.hu, 2010). A szervezeti kultúra milyensége tehát kifelé és vállalaton belül is nagyban meghatározza a hatékonyságot. A kultúrát átvilágító modellek közül a OCI Circumplex-modellre esett a választásunk, mivel újszerű és innovatív. <http://www.hrcafe.eu/blog.php?bejegyzes=279>

Az Organizational Culture Inventory® (OCI®) vagy másként szervezetikultúra-leltár a szervezeti kultúra mérésének a világon legalaposabban kutatott és leggyakrabban alkalmazott eszköze a közreadó szerint. Az OCI® a szervezetben (aktuálisan) működő kultúráról egyfajta vizuális profilt készít, és ismerteti azokat a viselkedési formákat, amelyek a tagjai szerint a „beilleszkedéshez és az elvárások teljesítéséhez” alapvetően szükségesek. Ezek az elvárások irányítják a munkához való hozzáállást és a személyek közötti kapcsolatokat, és erős hatást gyakorolnak a szervezet problémamegoldó képességére, arra, miként képes a változásokhoz alkalmazkodni. Az OCI® az eredményeket profilokon ábrázolva szemlélteti, amelyek vagy az egyéni normatív benyomásokat fejezik ki (ha a mérés csak egyetlen tag szempontját vizsgálja), vagy pedig a szervezetben működő közös viselkedésbeli elvárásokat, amelyek a szervezeti kultúrát tükrözik (ilyenkor a mérés több tag szempontjából összevontan készül). Az OCI® egyik különleges változata az ideális kultúrát felvázoló OCI-Ideal. Ez olyan eszközt ad a vezető és a szervezet kezébe, amellyel a kívánatos szervezeti kultúrát lehet mérhető módon meghatározni, elképzelni majd kommunikálni a tagok felé (HrCafe.hu, 2010).

Maga a módszer a gyakorlatban a következő logika alapján kerül megvalósításra. A szervezet vezetői és más tagjai különféle kérdésekre válaszolva jellemzik azokat a viselkedési típusokat (azaz a kultúrát), amelyek révén a szervezet valószínűleg a legmagasabb szintű hatékonyságot érheti el. Ennek eredményeként a közös értékek és meggyőződések alapján elkészül egy kép a szervezet **ideális kultúrájáról**. Ehhez az ideális profilhoz lehet viszonyítani a szervezet aktuálisan érvényes kultúráját, így azonosíthatóvá válnak azok a tényezők, amelyek a változást képesek előre vinni (HrCafe.hu, 2010).

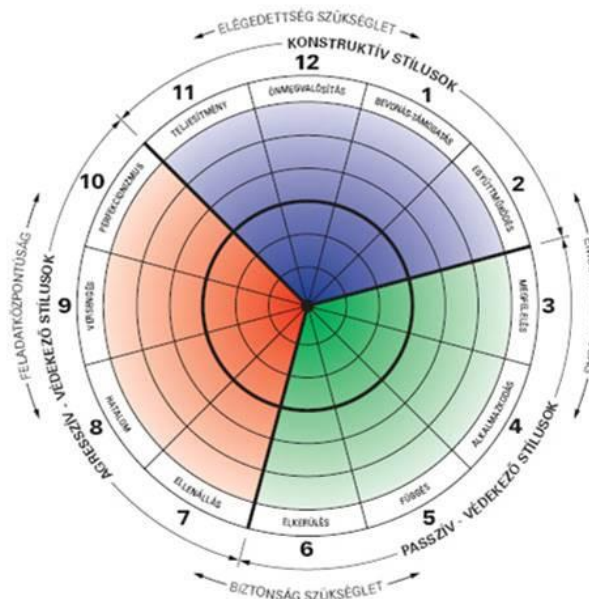
2.7.1. A Circumplex-modell dimenziói és jelentésük

Mint említettük, a vállalatnál alkalmazott kérdőívek egységes elméleti háttérre, a körmodellre („Circumplex”), épülnek (**17. ábra**). A körmodell 12 dimenzió, ún. működési stílus mentén méri fel és ábrázolja a vizsgált egyén, csoport, vagy a szervezet egészének jellemzőit. Ezek a stílusok meghatározott kulturális, viselkedési, vagy együttműködési mintákat írnak le. Ezek a stílusok számottevő mértékben befolyásolják egy szervezet esetében a szerepek letisztultságát, a szolgáltatás minőségét és a munkavállalók általános elégedettségét (Odpartner.hu, 2014).

A 12 működési stílus három csoportba vonható össze: a konstruktív, a passzív-védekező és az agresszív védekező.

A **konstruktív stílusú** egyénekre és szervezetekre az jellemző, hogy úgy alakítják a többiekkel való kapcsolatukat és végzik feladataikat, hogy azzal magasabb motivációs szükségleteiket elégítik ki. (Stílusok: Teljesítmény, Önmegvalósítás, Bevonás-támogatás, Együttműködés)

A **passzív védekező stílusok** esetében a munkatársak úgy formálják a többiekkel való kapcsolatukat, hogy azzal semmiképp sem veszélyeztetik a biztonságukat. (Stílusok: Megfelelés, Alkalmazkodás, Függés, Elkerülés)



17. ábra. A Circumplex-modell elemei

Forrás: www.odpartner.hu/szervezetfejlesztes/kulturafelmeres/htmls/human_synergistics_modszertanrol

Az **agresszív védekező stílusú** egyének és szervezetek „erőszakosan közelítik meg feladataikat annak érdekében, hogy saját státuszukat és biztonságukat megőrizzék”. (Stílusok: Ellenállás, Hatalom, Versengés, Perfekcionizmus)

A Human Synergistics magyarországi csapata elvégzett egy hazai kutatást 100 magyar cég és több mint ezer fő bevonásával (HrCafe.hu, 2010). A kutatási adatok feldolgozását követően állt össze a magyarországi szervezetek Circumplex-modellje, ami egy csokornyakkendőre hasonlít: a nyakkendő egyik vége az agresszív/defenzív stílus domináns jelenlétére utal, míg a másik vége a **passzív-védekező** stílus (zöld szín) jegyeit mutatja, és csupán elenyésző mértékben van jelen a konstruktív stílus. Amennyiben a két legmeghatározóbb kulturális stílusjegyet ragadjuk ki, akkor **perfekcionizmus-alkalmazkodás** csokornyakkendőnek hívhatjuk a magyar szervezeti kultúra eredményül kapott modelljét, ami eltér az ideálistól.

„A passzív-védekező kultúrán belül dominál az alkalmazkodás és a függési viselkedési stílus. Ellenőrzött és a dolgozók bevonását elkerülő szervezetekben dolgozunk, ahol minden döntést tisztáznunk kell a főnökkel és lefedni ezzel magunkat. Tipikus példa szerintem, hogy a kiküldött emailbe minél nagyobb számmal kerülnek cc-ben a kollégák, ezzel is elkenve a felelősséget.” (Odpartner.hu, 2014). Az alkalmazkodás tehát azt jelenti, hogy szabálykövetőek vagyunk, konvencionálisak, és igyekszünk minden esetben jó benyomást kelteni, törekszünk a szabályok betartására.

A magyar Circumplex-csokornyakkendő másik vége az agresszív/defenzív szervezeti kultúra, amin belül a „perfekcionizmus, a versengés és a hatalom” viselkedési stílus jellemző ránk. A perfekcionizmus itt arra a gondolkodásra utal, amely szerint keményen és nagyon sokat kell dolgoznunk, „és akkor minden jó lesz”. (Odpartner.hu, 2014).

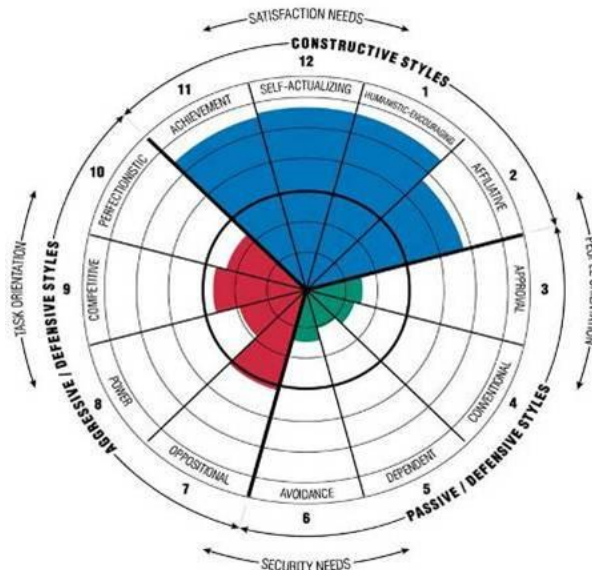
Erre a stílusra jellemző, hogy nem bíznak egymásban az ott dolgozók, és állandósulnak a viták, a versengés, a kritika mindenben felüti a fejét. Kutatások szerint ez legfeljebb rövidtávon lehet egyes kultúrákban eredményes, mert végül kiégnek az emberek, elveszítik a motivációjukat.

A versengés viselkedési stílus szintén erősen jelen van, ami arra utal, hogy a győzni akarás első számú érték. Az itt dolgozók azért versengenek, hogy a másinál jobban dolgozzanak, és végül majd őket jutalmazza meg. „Ezért gyakran a többiek ellenében megy a munka és nem

beszélhetünk együttműködésről. Ennek következményeként a nyertes-vesztes elv érvényesül, nem a jól ismert win-win helyzet.” (Odpartner.hu, 2014)

A perfekcionizmus-alkalmazkodás szervezeti kultúrában működő cégeknél fontos a kiszámíthatóság, és az alkalmazottak „besimulnak” a szabálykövető rendbe, és nem szeretik a felvállalni a konfliktusokat.

Mi lehet előnyösebb ennél (18. ábra)?



18. ábra. Az ideális szervezet viselkedésmodellje

Forrás: <http://www.spitzercenter.org/html/archive/newsletter-archive/april-7/how-do-you-measure-something-as-vague-as-culture.php>

A nemzetközi kutatások alapján elmondható, hogy a „kék” kultúrával rendelkező cégek azok, akik hosszútávon eredményesebbek és versenyképesebbek a többiekhez mérten. Ezeknél a cégeknél az ügyfelek elégedettsége van középpontban, a szervezeti kultúrában pedig a konstruktív stílusok dominálnak. „Az ilyen szervezeti kultúrában a teljesítmény, az önmegvalósítás, a bevonás-támogatás és az együttműködésre való hajlam jellemző.” (Odpartner.hu, 2014)

Az ideális kultúrájú szervezeteknél bevonják a döntési folyamatba a munkatársakat, törekednek az egyéni és szervezeti célok közötti kapcsolat erősítésére, és fontos célnak tekintik a munkatársak önmegvalósítását. Itt is jelen van ugyan kis mértékben a piros színnel jelölt agresszív-védekező stílus, de szerepe a konstruktív kultúrával összemérve elhanyagolható.

2.7.2. Felhasználási területek

A modell a következő területekre használható:

- a kultúraváltás igényének előrejelzésére és/vagy alátámasztására,
- szervezetfejlesztési programok tervezésére és ellenőrzésére,
- a stratégia megvalósítását, a munkavállalók lojalitását, a szervezeti szintű tanulást, a minőséget és a megbízhatóságot és/vagy a vevőszolgálatot javítani hivatott programok támogatására,
- egybeolvasások, felvásárlások és stratégiai szövetségek előmozdítására,
- arra, hogy a vezetők világosabban lássák, mit jelent a kultúra és a fenntarthatóság,
- a vállalati felelősség kezelésére,
- a kultúra oktatási vagy kutatási célból való felmérésére (COOK-LAFFERTY, 2012).

ELLENŐRZŐ KÉRDÉSEK

Mit lehet elemezni a Organizational Culture Inventory (Circumplex) -modell segítségével?

Mit jelent az ideális profil a modell esetében?

Milyen területeken alkalmazható a modell?

Melyek a Circumplex dimenziói, és mi a tartalmuk, mi a jelentésük?

Milyen a magyarországi vállalatok modellje a kutatások alapján?

Melyik kultúrával rendelkező cégek sikeresek hosszútávon?

2.8. Az 5S-modell

A modell a dolgozók körében egy olyan kultúrát (viselkedésmódot) és rendszert alakít ki, ami

- javítja a folyamatok áttekinthetőségét,
- segíti a rendezettség fenntartását,
- továbbá támogatja a folyamatokkal kapcsolatos problémák feltárását és megoldását.

Az 5S célja megteremteni azt a vállalati kultúrát, amelyben az emberek magas szinten figyelnek a munkakörnyezetükre, tudatosan rendben tartják, sőt fejlesztik azt.

Az 5S mindezek mellett javítja a dolgozók tulajdonosi szemléletét, javítja a munkafegyelmet és a vállalatról alkotott belső képet (NÉMETH, 2014).

2.8.1. Az 5S-modell célkitűzései

A modell pontos célja a hatékony, biztonságos és minőségi munkavégzésre alkalmas munkakörnyezet kialakítása és fenntartása. Annak az állapotnak a megteremtése, amelyben a vállalat folyamatosan képes előmozdítani a Kaizent (folyamatos fejlesztést) (NÉMETH, 2014).

Az 5S közvetlen céljai:

- a vállalat arculatának és általános hírnevének javítása,
- a hatékonyság növelése,
- rövidebb átfutási idő logisztikai vonalon és pontos szállítás,
- kisebb raktárkészlet,
- általános minőségszint-javítás,
- kevesebb géphiba,
- javuló munkahelyi biztonság,
- költségcsökkenés,
- a szervezet aktivizálása,
- a belső morál javítása (NÉMETH, 2014).

A módszer lényege a magas minőségű, optimalizált munkakörnyezet megteremtése. Az 5S öt japán szóinak a rövidítése, melyek közül az első 3 gyakorlati lépés, az utolsó 2 pedig a rendszer fenntarthatóságát tűzi ki célul.

Tapasztalatok alapján csak az 5S bevezetésével egy átlagos vállalat kb. 15-20%-os termelékenység-növekedést tud realizálni. Emellett egy 5S-t alkalmazó vállalatnál kevesebb a baleset, kevesebb a selejt és a gépleállítás (NÉMETH, 2014).

2.8.2. Az 5S-módszer elemei

A Seiri jelentése a szükségtelen dolgok eltávolítása a munkahelyről. Lényege, hogy a használat alapján minden tárgyról el kell dönteni, szükséges-e, és amennyiben nem, eltávolítjuk a munkavégzés területéről.

A Seiton a termeléshez szükséges dolgok logikus elrendezése és megjelölése, hogy azok könnyen elérhetőek legyenek a munkavégző számára. A gyakran használt eszközök a lehető leggyorsabban és legkényelmesebben legyenek kéznél. Fontos még a tárolóhelyek és a közlekedési útvonalak szemléletes megjelölése, feliratozása. Minden tárgynak meglegyen a saját fix helye, és tegyük is vissza a helyére. Követelmény, hogy mindenki tudja, mi a normális állapot, s ha eltérést lát, cselekszik (NÉMETH, 2014).

A Seiso célja a dolgozók „jó gazda” szemléletének kialakítása. Része: a munkahely rendszeres tisztántartása a szennyeződés forrásánál elkezdve. Tiszta, szennyeződésmentes állapot fenntartása a lényege, amelyben megelőzhetőek a géphibák, gépleállások, ezáltal lecsökkenthető a selejt. Célszerű kialakítani a tisztaság ellenőrzésének és fenntartásának napi rutinját. Egyértelműen definiálni kell a felelősségeket, és mindenki érezze fontos feladatának a tisztaság fenntartását a saját területén.

A Seiketsu célja annak megakadályozása, hogy visszalépés történjen az első 3S tekintetében. A munkahelyi rend és szervezettség magas szinten tartása folyamatos értékeléssel és visszacsatolással történik (pl. 5S-auditok, verseny, állandó helyről való fényképezés, információs táblák).

A Shitsuke a dolgozók képzését jelenti, célja, hogy a rendszer alapelveit és gyakorlatát az alkalmazottak öntevékenyen, folyamatos vezetői kontroll nélkül is kövessék. A végső cél, hogy az 5S művelése szokássá váljon (NÉMETH, 2014).

Az 5S-módszer alapvetően követi a Kaizen 3 lépését: Kiküszöbölés, Csökkentés, Változtatás. A Seiri lépésben a szükségtelen dolgok eltávolításával kiküszöböljük a felesleges dolgok okozta keresgélést, felesleges anyagmozgatásokat. A második lépésben - a dolgok logikus és használati gyakoriság szerinti elrendezésével és jelölésével - lecsökkentjük a keresgéléssel eltöltött időt. A későbbiekben pedig úgy változtatjuk, finomhangoljuk a korábban kialakított rendszert, hogy figyelembe vesszük az alkalmazás tapasztalatait (azaz kiküszöböljük a menetközben felmerült problémákat, és beépítjük a dolgozók javaslatait a rendszerbe, ezáltal pl. új készülékeket alakítunk ki, vagy új jelöléseket vezetünk be) (NÉMETH, 2014).

ELLENŐRZŐ KÉRDÉSEK

Mi az 5S-modell definíciója?

Mi a célkitűzés az 5S-modell bevezetésével egy vállalatnál?

Melyek az 5S-modell elemei? Ismertesse részletesen ezeket!

3. SRATÉGIAI CSOPORTOK (PORTFÓLIÓK) ELEMZÉSE

A következő fejezet részben tovább lépünk, kívülről befelé haladva. A környezet vizsgálatát és az általános állapotfelmérési modelleket követően a szűkebb vállalati környezet következik: a stratégiai csoportok szintje. A vállalatok ugyanis jellemzően stratégiai üzleti egységekből (SÜE) épülnek fel, azaz eltérő egységek által gyártott portfólióval rendelkeznek (BARAKONYI, 1999; CHIKÁN, 1999).

Ezek az egységek önállóak, saját költség- és árbevétel vonallal rendelkeznek, és a termeléshez saját erőforrásokkal bírnak. Ezáltal minden egységnek önálló versenytársakkal kell szembenéznie, és egyedi stratégiát kell követnie. Különösen jellemző ez az élelmiszeripar nagy multinacionális vállalataira (pl. Mars, Procter and Gamble, Henkel, Unilever, Modeléz, Coca Cola stb.).

Mindez azt is jelenti, hogy

- az összvállalati stratégiát le kell bontani az egységek szintjére,
- illetve az erőforrásokat egységek szintjén is vizsgálni kell.

3.1. Stratégiai csoportok modellezése

A vállalati siker egyik lényeges tényezője, hogy a vállalat felismerje, kikkel versenyez valójában. A vállalat és valószínű versenytársai egy sajátos, szűk csapatot alkotnak, ez az ún. **stratégiai csoport**. Ők:

- azonos piaci szegmensen,
- azonos versenyelőnyre támaszkodva,
- hasonló versenystratégiát követve,
- hasonló jellegzetességekkel és
- közel azonos eszközökkel rendelkezve versengenek a fogyasztók kegyeiért (MAROSÁN, 2013).

A **stratégiai (észlelési) térkép** egy kétdimenziós ábrázolás, amely megrajzolja a vállalatok elhelyezkedését az adott iparágban zajló verseny két (szabadon választott) legfontosabb összetevője mentén.

A lehetséges összetevők a koordinátatengelyek mentén:

- a termékek/szolgáltatások különbözőség mértéke,
- termékválaszték szélessége,
- a kiszolgált piaci szegmensek száma,
- a használt elosztási csatornák,
- a márkanév ismertsége/használati gyakorisága,
- marketing aktivitás mértéke,
- vertikális integráció kiterjedtsége,
- a termék/szolgáltatás minősége,
- innovációs stratégia (vezető, követő),
- K+F kapacitások, kutatás szerepe, stb.

A térkép segítségével nem csak helyzetfelmérést végezhetünk, alkalmazásával:

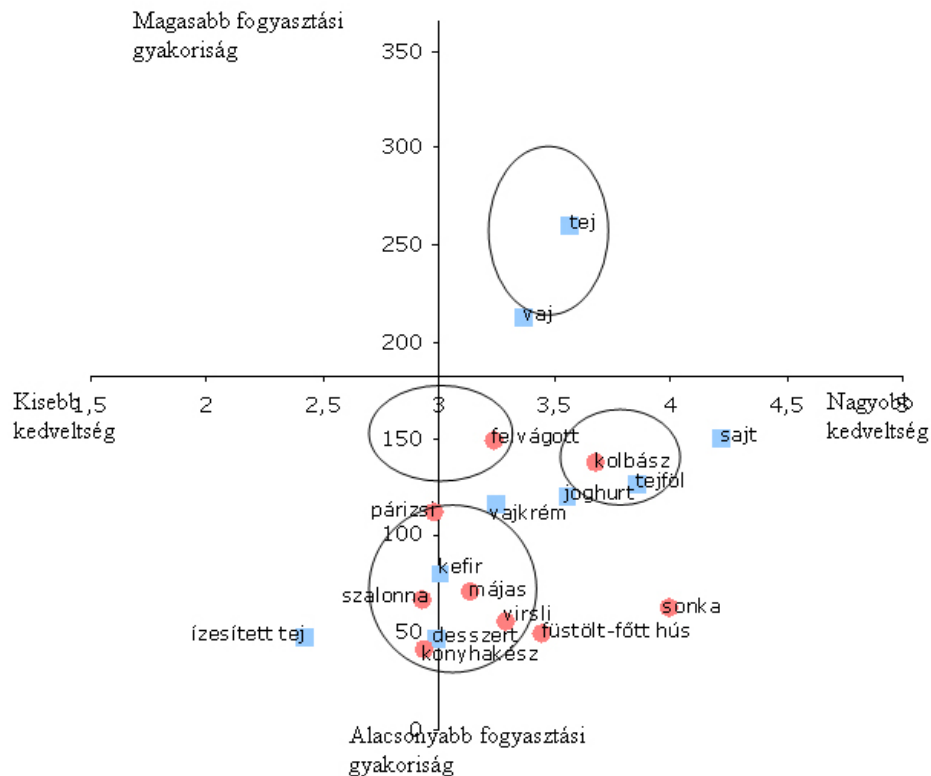
- Meg tudjuk határozni az adott márka/termék/szolgáltatás tervezett helyét a fogyasztók tudatában.
- Tudjuk, melyik márkák közeli konkurensei egymásnak, és
- tisztában lehetünk azzal is, a piac milyen kapcsolatokat, tartalmakat rejt magában.

Készítéséhez többdimenziós matematikai-statisztikai módszereket használunk.

3.1.1. Pozicionálási térkép a tejtermékek és húskészítmények piacán – esettanulmány

A következőkben a tejtermékek- és húskészítmények piacára vonatkoztatva láthatunk egy „pozicionálási térképet”, amely a kedveltségi és fogyasztási adatok összevetése alapján a termék-kategóriák egymáshoz viszonyított helyzetét ábrázolja.

A térkép a piac helyzetfelmérésére szolgál, és a szervezeti versenystratégia megalkotásában játszhat lényeges szerepet.



Az egyes termékek észlelési térképe a fogyasztás gyakorisága és a kedveltség mértéke szerint (n = 1000), Berke (2003)

19. ábra. Észlelési térkép tejtermékeknel és húskészítményeknel
Forrás: BERKE, 2003

Az illusztráció alapján három, könnyen elkülöníthető csoportot fedezhetünk fel.

A legrosszabb pozícióban lévő csoportba – nevezzük őket „**lemaradóknak**” – azok a termékek kerültek be, amelyek erősen megosztják a fogyasztókat, hiszen legtöbbjükre a „kedvelem is, meg nem is” állítás igaz. A szórás miatt közepes, vagy a körüli skálaértéket kaptak, így a középmezőnyt erősítik. Többségük 45-75 alkalommal kerül éves szinten a válaszadók asztalára. Ilyen termékek a kefir, a tejdesszert, a húskészítmények közül a szalonna, a konyhakész termékek, a füstölt-főtt hús, a virsli és a májas.

A kefirnél a visszafogott mértékű fogyasztás és az alacsony kedveltség valószínűleg ízlésbeli, nem pedig egészségügyi okokra vezethető vissza. Egy későbbi kérdés eredményei alapján ugyanis a megkérdezettek tisztában vannak a termék táplálkozási előnyeivel.

Ebből következően jogosnak tűnik a feltételezés, mely szerint a magyar fogyasztók ízlésvilágától távol áll ez a tejtermékfeleség, ezért többségük elzárkózik a fogyasztásától.

A tejdesszert tekintetében előtérbe kerülhet az ártényező, valamint az egészségügyi faktork, úgy mint pl. a magas cukortartalom, mesterséges színezékek, adalékanyagok.

A hústermékeknel szintén a hivatkozott három tényező – ízlésvilág, árak, egészségesség – szerepe jelentkezik. A szalonna, a virsli esetében inkább az utóbbi, míg a többi terméknel inkább az első két szempont lehet mérvadó.

A második – „**kérdőjelek**” – csoportba tartozó termékek (párizsi, felvágottak, vajkrém) szintén a kedveltségi skála középső részén helyezkednek el, ugyanakkor megközelítően kétszer nagyobb gyakorisággal fogyasztják őket (110-150 alkalom/év), mint a lemaradókat.

Azért a kérdőjelek megnevezés, mivel úgy véljük, a fogyasztói szokások változásával ennél a három terméknel különösen nagy esély van a jelenlegi pozíció változására. A jövedelmek gyarapodásával és az egészségtudatosság térhódításával a párizsi könnyen lecsúszhat a lemaradókhoz, míg a vajkrém és a felvágottak mind fogyasztási gyakoriság, mind kedveltség tekintetében kedvezőbb helyekre léphetnek tovább.

A harmadik csoportba tartoznak a „**lehetőségek**”, azok a termékek, amelyek fogyasztása ugyan a kérdőjelek szintjén stagnál, de már most is nagyon népszerűek a fogyasztók körében, s fogyasztásuk növekedését leginkább csak közgazdasági tényezők hátráltatják. Ezek: a joghurt, a tejföl, a kolbászok és szalámiféleségek, és a sajt.

A tejföl – megítélésünk szerint – talán kissé kilóg a sorból: helyváltoztatása nagyban függ a főzési szokások változásától, esetlegesen a frissföl piaci hódításától.

Valódi „**nyertesekről**” talán nem is beszélhetünk: a termékek közül a folyadéktej és a vaj fogyasztása ugyan messze meghaladja az előzőekben tárgyalt termékféleségeket (260, 213), mégis, kedveltségük meg sem közelíti a skála felső értékeit, s a kedveltségben hosszú távon sem várható érdemi változás.

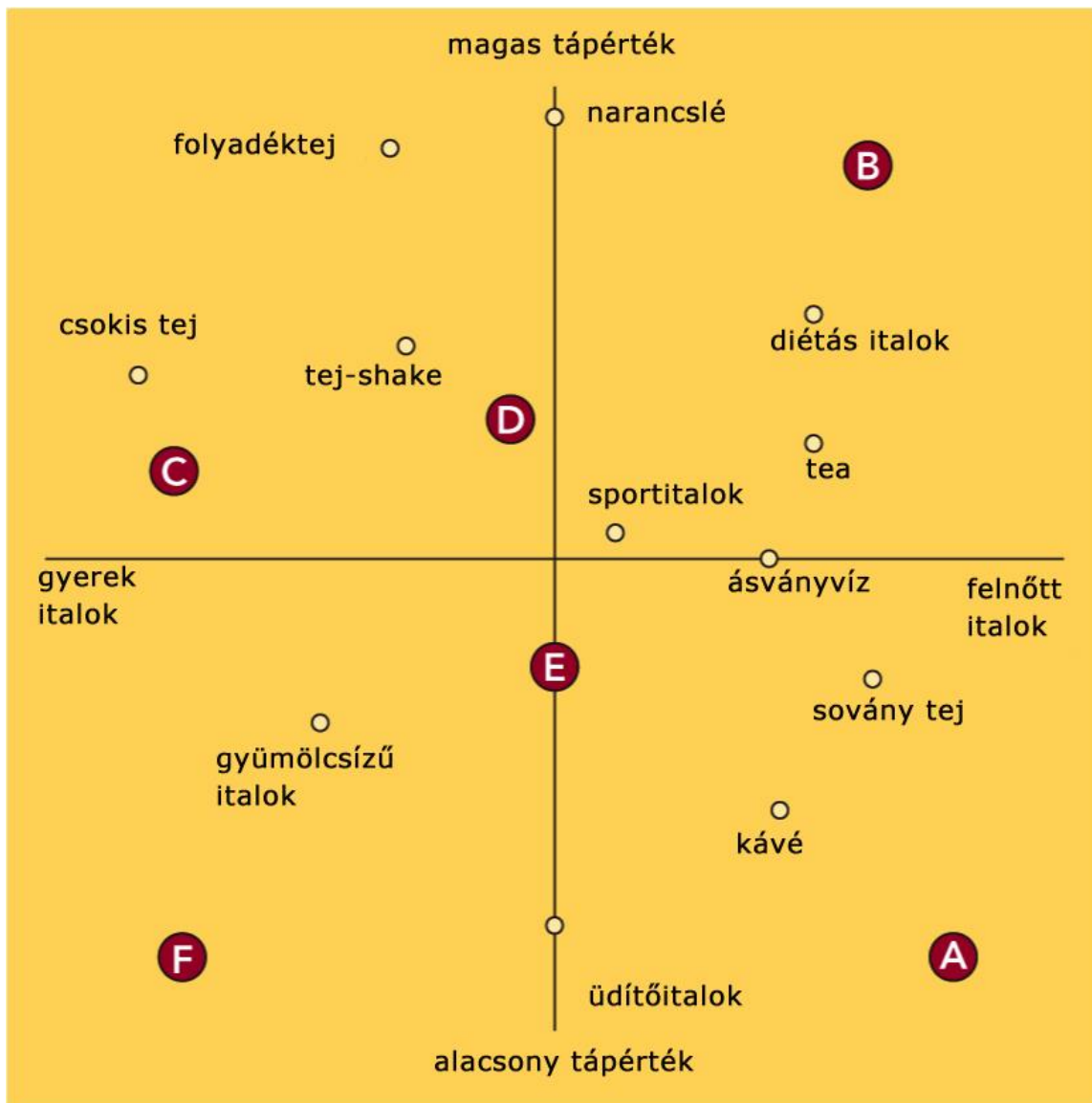
A sonka a harmadik olyan termék, ami egyik csoportba sem sorolható be: habár kedveltsége megközelíti a sajt kedveltségét, a fogyasztók asztalára évente csak 62 alkalommal kerül. Fogyasztásának növekedésére csak a jövedelmek tartós emelkedése esetén számíthatunk, de ekkor húzó termékkelé léphet elő.

Az ábra alapján a legnagyobb „**vesztesnek**” az ízesített tej tekinthető, amely mind kedveltségben, mind fogyasztásban jelentősen elmarad a többi termékféleségtől. A pozíció tartóssága kérdéses ugyan, de megítélésünk szerint jelentős elmozdulás a közeljövőben kevésbé valószínű.

Mindezek felvázolnak egy lehetséges koncepciót a szervezet számára: mely irányba érdemes innovációt elindítani, illetve hogyan szükséges módosítani a szervezeti magatartást adott termékszegmensben/divízióban.

3.1.2. Egyéb példák stratégiai térképekre

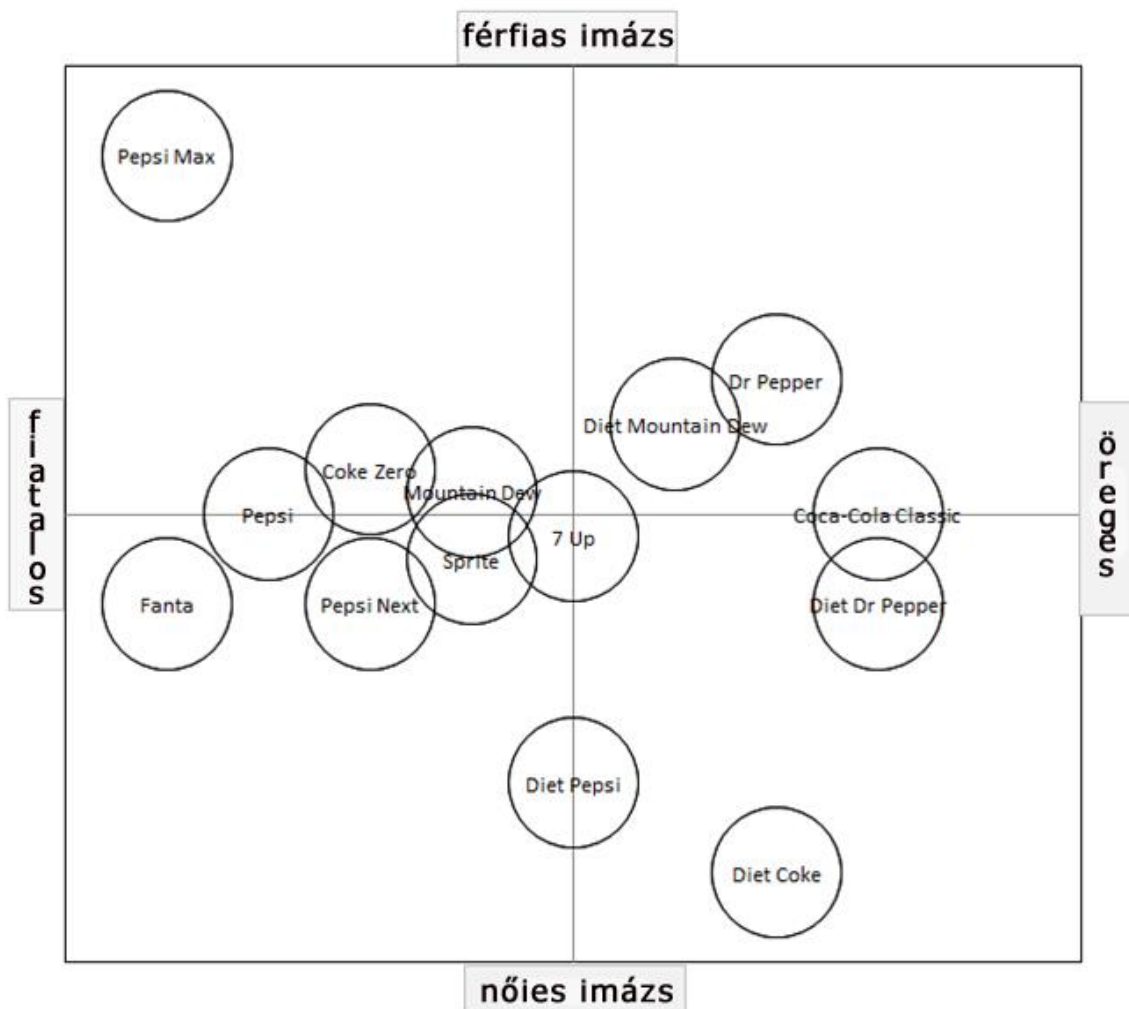
A következő ábrákon (**20-22. ábra**) további példákat láthatunk pozicionálási térképekre. A **20. ábra** azt mutatja, miszerint tápérték és célcsoport alapján az üdítőital-kategóriák kiválóan elhelyezhetők ilyen térképen. A csoportképzés ötleteket kínál a termékstratégia módosításához.



20. ábra. Egyes italok fogyasztói megítélése tápérték és célcsoport alapján
 Forrás: <http://www.perceptualmaps.com/example-maps/> (2014) alapján

A **21. ábra** alapján a modell márkaszinten is alkalmazható: az üdítőitalok pl. imázstényezők alapján is szépen elkülöníthetők egymástól. Míg egy Pepsi Max márka férfias és fiatalos, addig egy Diet Pepsi nőies, középkorú imázsszal bír.

Üdítőitalok pozicionálási térképe - USA



21. ábra. Az üdítőitalok észlelési térképe imázstényezők alapján, USA

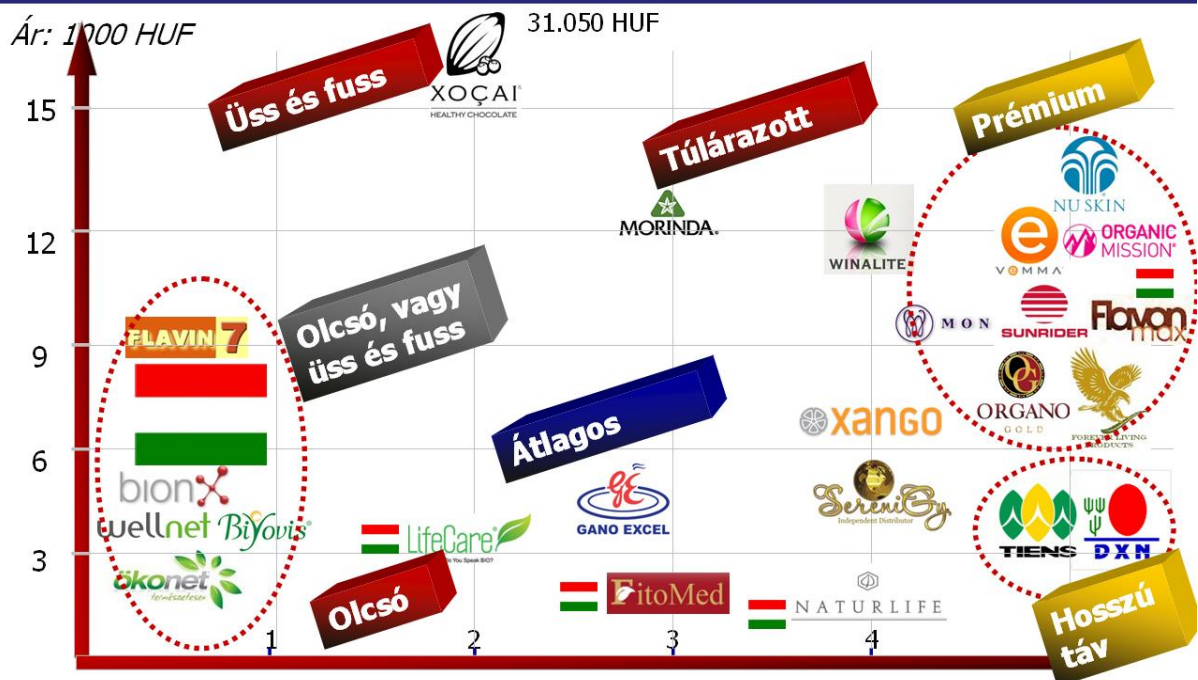
Forrás: Autoorb.com (2014) alapján

http://www.autoorb.com/perceptual-map-for-the-soft-drink-market-using-age-and-gender/perceptualmaps.com/wp-content/uploads/2013/02/map_soft_drinks_age.png/

Az egészségvédő élelmiszerek piacán több MLM cég kínál termékmegoldásokat. Rendkívül változatos az árszínvonal és a termékminőség ebben az iparágban. A minőséget gyakran csak a céges kommunikáció sejteti, mert certifikációkat nem minden esetben találni. Két dimenzióban (certifikációk és árszínvonal) ábrázolva a legfontosabb piaci szereplőket, hazánkban alapvetően hatféle csoport alakítható ki. A hazai tulajdonú cégek zöme a legrosszabb pozíciót foglalja el: „alacsony ár – gyenge minőség” stratégiát követ, vagy „magas ár alacsony minőség” stratégiát – legalábbis kommunikációjuk és árstratégiájuk alapján.

A presztízsár és a magas minőség társítása egy nagy létszámú csoport stratégiája. Megszokott stratégia ez, ellenben a „long haul” azaz a hosszútávú stratégia (Kotler, 2006) csupán két távol-keleti vállalat piaci stratégiája. Ők egyenként is kéttucatnál több certifikációt tudnak felmutatni, miközben vezértermékük árszínvonala a kedvező/megfizethető kategóriába esik. Ezzel a stratégiával igen nehéz versenybe szállni – a legtöbben nem is vállalkoznak erre.

Bizalomépítés: pozicionálási térkép /Berke, 2013/ /Meghatározza a minőséget: GMP, HACCP, ISO, Halal, Kosher, stb./



Forrás: saját kutatás a cégek internetes nemzetközi kommunikációja alapján
Minőség = A reklámozott vagy feltüntetett minőségi certifikációk száma (legfeljebb 5 db) (Észlelt minőség)
Ár: ajánlott havi termékfogyasztáshoz kalkulálva; tagi árak; a vezértermékkel számolva

22. ábra. Egyes MLM cégek vezérmárkáinak pozíciója termékminőségi certifikációk darabszáma és árszínvonal alapján
Forrás: BERKE (2013) alapján

ELLENŐRZŐ KÉRDÉSEK

Mit jelent a stratégiai csoport mint fogalom?

Mit ért stratégiai (észlelési) térkép meghatározás alatt?

A stratégiai térképet milyen összetevőkkel szokták vizsgálni, ábrázolni?

Ismertessen gyakorlati példákat stratégiai térképekre az élelmiszerek piacáról!

3.2. A BCG-mátrix

A vállalatok gyakran használják belső elemzésekhez a portfóliómodelleket, elsősorban a BCG-mátrixot, a GE–McKinsey-mátrixot.

A BCG-mátrix – vagy másként növekedési/részesedési mátrix – a portfóliómódszerek közül az egyik legáltalánosabb, legismertebb stratégiai elemzési módszer. Az adott vállalat vagy vállalati divízió termékeit, termékcsaládjait, szolgáltatásait vagy üzletágait vizsgálja a relatív piaci részesedésük és a piaci növekedésük alapján.

3.2.1. A mátrix célja

A BCG-mátrix elkészítésének alapvető célja (HRPORTAL.hu, 2014 és VARSÁNYI, 1996):

- a vállalat termékeinek piaci pozicionálásához segítséget nyújtani;

- a termékpozícionálás és a termék életgörbék vizsgálata alapján az egyes termékekre alkalmazható stratégia meghatározása;
- a vállalat szempontjából optimális termék-portfólió kialakítása.

A BCG-mátrix **kiválóan alkalmas arra**, hogy

- segítséget nyújtson a termékfejlesztéssel kapcsolatos stratégiai döntésekhez,
- és lehetővé teszi a húzó ágazatra való koncentrációt.
- A módszer hátrányának tartják, hogy egy statikus helyzetet vázol, s a gyorsan változó környezetben a mért eredmények napról napra módosulhatnak,
- nem beszélve a versenytársak cselekedeteiről (MAROSÁN, 2013).

3.2.2. A mátrix részei

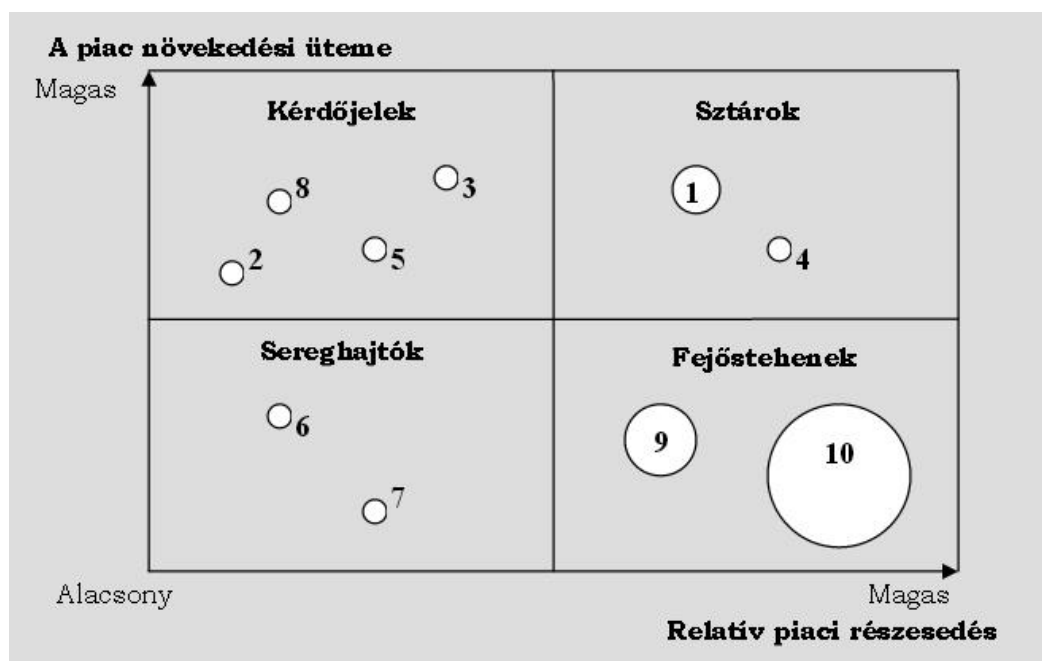
A BCG-mátrix a termékeket négy csoportra osztja a már említett tényezők szerint.

A „**sztárok**” azok a termékek:

- Amelyek a célpiacon a legjobb pozíciót foglalják el, és azt stabilan tartják.
- Piaci részesedésük kiemelkedő, és a növekedésük is magas, azaz erős a kereslet irántuk.
- Ezek a termékek a jövőben a vállalati profit elsősorú forrásaivá válhatnak, ezért minden támogatást meg kell kapniuk.
- Indokolt bővíteni a termelést, támogatni a fejlesztést, mert belőlük lesznek a „fejőstehenek”.

A „**kérdőjelek**” jellemzően azok

- A viszonylag új termékek, amelyeknek még alacsony a piaci részesedésük, viszont gyors piaci felfutást mutatnak.
- Érdemes tehát alapos elemzés alá vonni ezt a típusú terméket, és az átvilágítást követően dönteni a további sorsáról.



23. ábra. A BCG-mátrix elemei

Forrás: GYURKÓ, 2009

A „**fejőstehenek**” kategóriát elfoglaló termékek:

- piaci részesedése magas, azonban a piaci növekedés belassult, alacsony szintű.
- A legfontosabb cél lehet, hogy e termékek megtartsák erős piaci pozíciójukat, s a vállalat teljes mértékben kihasználja a még bennük rejlő lehetőségeket.
- Ezekhez a termékekhez kapcsolódóan viszont nem érdemes új beruházásokat elindítani.

A „**sereghajtók vagy másként döglött kutyák**” azok a termékek:

- amelyeknek sem a piaci részesedése, sem a piaci növekedési lehetősége nem kielégítő az eredmények alapján.
- A vállalatoknak e termékek gyártását abba kell hagyniuk.

ELLENŐRZŐ KÉRDÉSEK

Mit ért BCG-mátrix alatt?

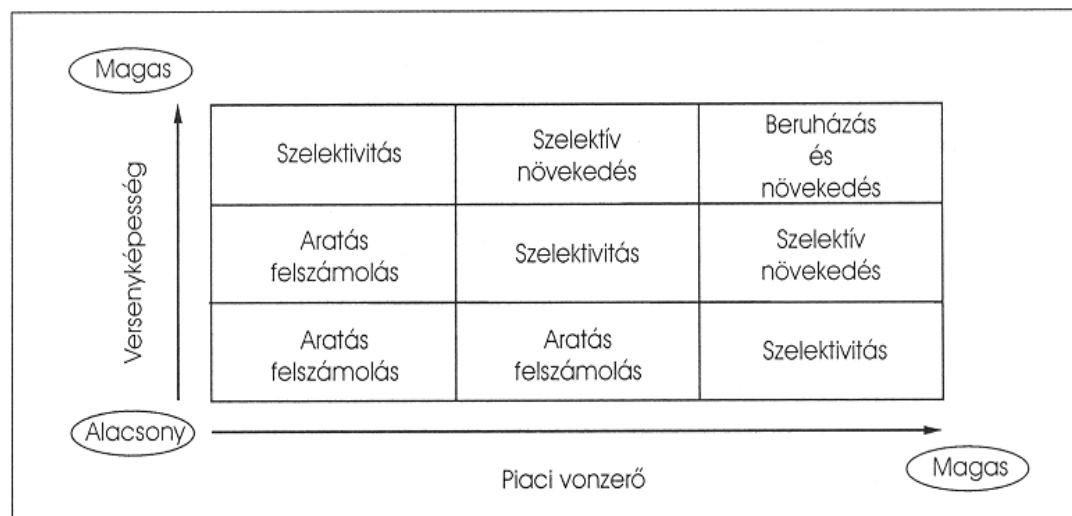
Milyen esetekben és céllal alkalmazható?

Melyek a mátrix részei? Mit tud róluk?

3.3. A GE–McKinsey-mátrix

E módszer továbbfejlesztéseként jött létre a nagyobb rugalmasságot és elemzési pontosságot biztosító General Electric – McKinsey-mátrix.

A modell a versenyképesség és a piaci vonzerő dimenziójában gondolkodik.



24. ábra. A General Electric – McKinsey-mátrix ábrázolás két dimenzió mentén
Forrás: MAROSÁN (2013) alapján

A **versenyképesség** (kompetitív pozíció) dimenzió mögött az alábbi belső tényezők értékelése húzódhat meg (MAROSÁN, 2013; KISS, 2005 alapján):

- A versenytársakhoz viszonyított piaci részesedés.
- A meghatározó versenytényezőkhez való hozzáférés.
- Nyereséghányad a versenytársakhoz képest.
- A kiegészítő szolgáltatások mértéke.
- A kommunikáció hatékonysága.
- A termelés hatékonysága.
- A K+F hatékonysága.

- Értékesítési hálózat.
- Termékminőség.
- A márka közkedveltsége.
- Az alkalmazott technológia fejlettsége.
- A vezetés színvonala.

A **piaci vonzerő** (vagy hosszú távú potenciál) pedig a következő külső tényezők függvénye:

- A piac mérete és növekedésének üteme.
- Az iparági nyereséghányad (jelen és várható jövő).
- A verseny intenzitása.
- Inflációs hajlam.
- Technológiai és tőkekövetelmények.
- Társadalmi és környezetvédelmi megszorítások.
- A piacra lépés és kilépés korlátai.

Minden tényezőt 1-5 fokozatú skálával minősítenek, üzletágak szintjén, és az így kialakított zónákhoz eltérő stratégiát társítanak. Alacsony értéknek számít a 2,33 alatti eredmény, magasnak a 3,68 feletti érték (penzugysziget.hu, 2009).

ELLENŐRZŐ KÉRDÉSEK

Mit tud a GE/McKinsey mátrix lényegéről?

A piaci vonzerő és a versenyképesség dimenziójában milyen stratégiák folytathatók?

A versenyképesség dimenzió mögött milyen tényezők elemzése húzódhat meg?

A piaci vonzerő dimenzió mögött milyen tényezők elemzése húzódhat meg?

3.4. Az Ansoff-mátrix

Az Ansoff-mátrix arra a kérdésre keresi a választ, miként növelheti egy vállalat az értékesítés volumenét, a piac és a termék dimenzióiban gondolkodva.

	Jelenlegi termék	Új termék
Jelenlegi piac	<p>A piaci térhódítás stratégiája (piacki-aknázás, behatolás)</p> <ul style="list-style-type: none"> - növelni a piaci részarányt (akár felvásárlással) - növelni a termék használatát - növelni a használat gyakoriságát - növelni a használat minőségét - új alkalmazásokat bevezetni 	<p>A termékfejlesztés stratégiája</p> <ul style="list-style-type: none"> - tökéletesíteni a terméket - új terméket kifejleszteni ugyanarra a piacra - a termékvonalt kiterjesztése - összekapcsolni a terméket szolgáltatással
Új piac	<p>A piacfejlesztés stratégiája</p> <ul style="list-style-type: none"> - kiterjeszteni a már létező termék piacát - földrajzi terjeszkedés - új értékesítési utak bevonása (pl. online) - új piaci szegmens meghódítása 	<p>A diverzifikáció stratégiája</p> <ul style="list-style-type: none"> - vertikális integráció - előreirányuló integráció - hátraírányuló integráció - az eddigi tevékenységgel kapcsolatos diverzifikáció - az eddigi tevékenységgel nem kapcsolatos diverzifikáció

25. ábra. Az Ansoff-mátrix MAROSÁN (2013) alapján

A BCS 2013 tanulmánya írja: „Ezt a kérdést a vállalatgazdaságtan és a gazdálkodástudomány két fundamentumán, a terméken és a piacon keresztül vizsgálja meg.”

A szerző fogalmazásával egyetértve: „az Ansoff által felírt növekedési stratégiák szorosan kapcsolódnak a vállalatunk alapvető képességéhez.

Az alapvető képességre épülő, illetve abból levezetett növekedési stratégiák alkalmasak arra, hogy megvizsgáljuk, értékeljük és bemutassuk a vállalat előtt álló teljes stratégiai teret.”

A modellt kiindulásul használva négy stratégiai irányt lehet kialakítani, és ezekhez tudunk az adott szituációban stratégiai akciót hozzárendelni.

A diverzifikáció esetére mutat példát a **26. ábra**. A bemutatott vállalat vertikális integrációval törekszik a versenyelőnye biztosítására, továbbá koncepciója alapján dinamikus eladásnövekedést feltételez. Alapvető filozófiájának kulcspontjai szerint a sikerhez a következők szükségesek:

- Saját kutatólabor, saját fejlesztő részleg
- Saját farmok, saját termőterület
- Saját tulajdonú feldolgozóüzem
- Saját értékesítési rendszer és nyilvántartott törzsvevői hálózat



26. ábra. A diverzifikáció esete egy malájziai vállalatnál (DXN)

Forrás: BERKE (2013) alapján

Koncepcióját a „One Dragon – One World One Market – One Mind” kifejezéssel foglalja ke-
retbe. Ennek lényege a vertikális integráció és a korlátlan földrajzi terjeszkedés hangsúlyozása.
Filozófiáját igazolni látszik a több mint 5 millió törzsstag. Üzletmenetét támogatja az egyszerű
tagsági regisztráció, a dolgozók bevonása a piacfejlesztési folyamatba, a többszintű erős minő-
ségbiztosítási kontroll.

ELLENŐRZŐ KÉRDÉSEK

Ismertesse az Ansoff-mátrixot és alkalmazási lehetőségét!

Mondjon példát diverzifikációs stratégiára!

Mondjon példát piacfejlesztési stratégiához!

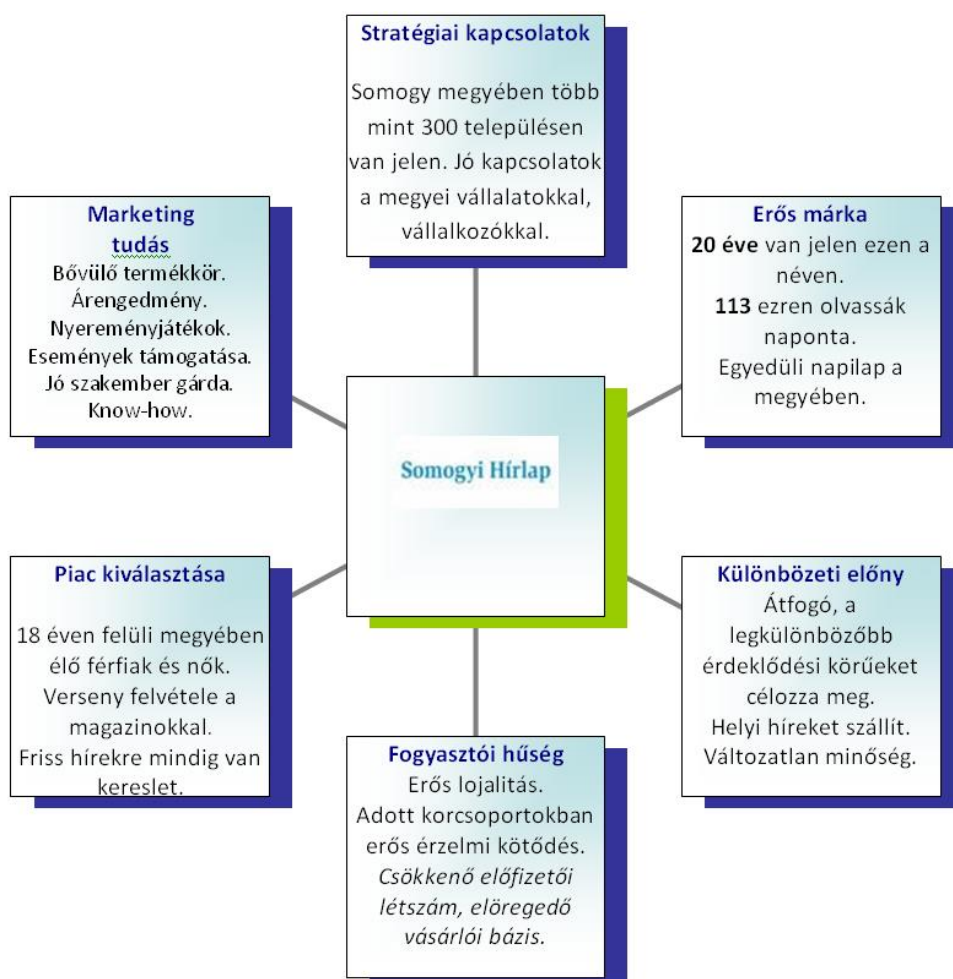
4. A VÁLLALATI VAGY TERMÉKMÁRKA ÉRTÉKÉNEK NÖVELÉSÉT CÉLZÓ ELEMZÉSEK

A következő szint a belső elemzéseknél a márkák, a termékek szintje. A következőkben ilyen területen bevethető modelleket ismertetünk, elsőként DOYLE (1998) modelljét.

4.1. A Doyle-féle értékmodell

Doyle azt vizsgálja modelljével, hogy mely tényezői azok, amelyek tartós versenyelőnyhöz juttathatják a szervezetet adott piacon. Alapvetően az erősségek összegyűjtésére buzdít, de nem kizáró, hogy az adott elemhez gyengeség tartozik. A modell feltalálója mindenesetre abban hisz, hogy az erősségekre fókuszálással lehet a piaci áttörést és az első helyet biztosítani. A tényezőket a Somogyi Hírlap példájával szemléltetjük.

4.1.1. A Somogyi Hírlap esettanulmánya



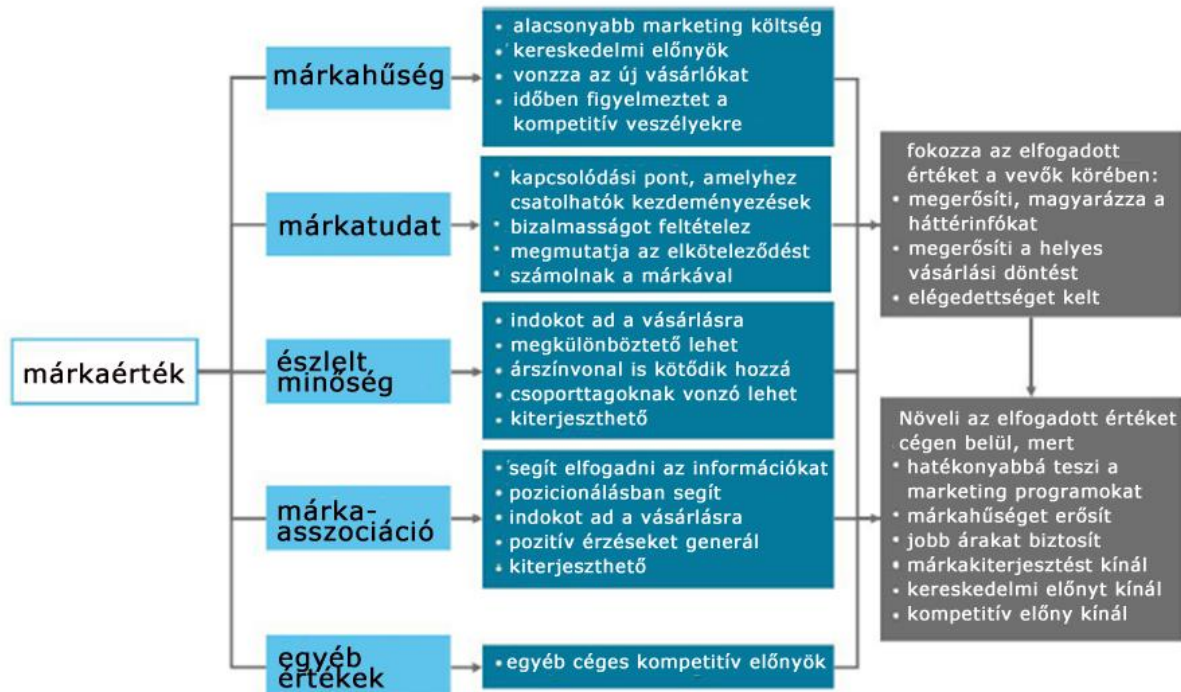
27. ábra. DOYLE (1998) modellje a Somogyi Hírlap esetében (PAPP, 2009 alapján)

ELLENŐRZŐ KÉRDÉSEK

Miről szól, mire alkalmas a Doyle-féle értékmodell?
Mondjon példát a Doyle-modell alapján!

4.2. Az Aaker-féle márkaértékmodell

A márkaértékmodell a szervezet/márka stratégiai erőforrásait hivatott összegyűjteni. A modell felépítését a **28. ábra** szemlélteti.



28. ábra. Az Aaker-féle márkaértékmodell elemei
Forrás: AAKER, 1996

Az egyes elemek kibontását a MILKA példáján végezzük el (KALMÁR, 2009 alapján).

4.2.1. A Milka csokoládé példája Aaker modellje alapján

A Milka rövid története

- Philippe Suchard alapította a Suchard csokoládéüzemet Svájcban 1826-ban. Kezdetekben a csokoládé sötétebb színű és kissé kesernyés ízű volt, míg nem az 1890-es években tej hozzáadásával elkészült a mai Milka tejescsokoládé elődje.
- A Milka márkanév 1901-ben bejegyzésre kerül Berlinben a Császári Szabadalmi Hivatal védjegylajstromába. A név a két fő alkotórész, a tej és a kakaó kombinációja. A csomagolás a kezdetektől lila színű.
- A Milka márkanév egyre inkább előtérbe kerül, és az 1930-as években Barry, a bernáthegyi kutya lesz a csokoládé szimbóluma. 1960-ban jelenik meg a lila alapon fehér Milka felirat.
- A Young & Rubicam ügynökség 1972-ben kitalálja a Milka tehenet, mely már 1973-ban a Milka reklámok központi figurájává válik.
- Szabó Sándor az a Frankfurtban élő magyar reklámgrafikus, aki megalkotja a szakma egyik legendás állatfiguráját, a Milka csokoládé világhírű lila tehenét.
- 1991-ben megkezdődik a Milka forgalmazása Magyarországon a Kraft Foods Hungaria Kft. forgalmazásában.
- 2013-tól a Mondelez a tulajdonos.

Márkahűség

- A márkahűség meghatározza a márka erejét. Mindig a márka hű fogyasztókra lehet építeni. A Milka esetében a márkahűség magasabb, mint a versenytársaknál.
- A Milka csokoládéknak van egy jellegzetes ízvilága, amelyet a legtöbb fogyasztó bármikor képes felismerni, akár egy bekötött szemű csokoládé kóstoltatás során is.
- A Milka száz év alatt Európa egyik legnépszerűbb édességévé vált – világszerte milliárd táblányit fogyasztanak belőle a csokoládé kedvelői.

Márkaismertség

- Magyarországon ismertsége közel 100%-os a felnőtt lakosság körében.

Elfogadott/észlelt minőség

- Egy nemzetközi felmérés szerint a Milkát a csokoládéfogyasztók az autókkal való összehasonlításban a Volvo kategóriával azonosították (a Boci csokit a Suzukival, a Piros Mogyorósat a Renaulttal stb.)
- Tehát a márkanév a prémium szegmenst képviseli a Mondeléz csokoládépalettáján, ezt indokolja a magas minőség és a magas ár.

Márkához kapcsolható asszociációk

- A Milkát hosszú évek óta megkülönböztető és jellegzetes csomagolásban gyártják, a sok éve folyó marketing- és reklámbefektetések pedig szoros asszociációt alakítottak ki a lila szín, a lila tehén és a terméknév között.
- A tradicionális alpesi táj beleivódott a köztudatba, és a legtöbb piacon pozitív asszociációkat kelt.
- Sikerült megőrizni a márka fiatalos érzetét, kortalanságát.

Egyéb márkaösszetevők

- A Milka termékeket Magyarországon a Mondeléz Hungária Kft. forgalmazza, amely tőkeerős vállalat. Anyacége a top 100 élelmiszeripari vállalat egyike, 2013-ban 35 Mrd USD nemzetközi bevételt könyvelt el.

ELLENŐRZŐ KÉRDÉSEK

Ismertesse részleteiben az AAKER-féle márkaérték összetevőit!

4.3. A BullsEye-márkaértékmodell

A következőkben három további jól használható modellt emelünk ki a kínálatból. Az első a BullsEye-modell, amely élelmiszerekhez készült. Itt a márkaérték növeléséhez 3 szintet elemez a modell összeállítója. Egyfelől a fogyasztói oldalt vizsgálja a következő kérdésekkel:

- Ki a pontos célcsoport, azaz ki vásárolja valószínűleg?
- Mikor, milyen körülmények között használják?
- A márkának milyen életstílusba kell integrálódnia, mit tükrözzön, hogy „ráismerjenek”?



29. ábra. A BullsEye-féle modell élelmiszerekhez a márkaérték vizsgálatához
 Forrás: HYDE, 2014 alapján saját szerkesztés

Elemzi a piac szintjét is:

- Mi az egyedi ajánlatunk?
- Milyen árszegmensben versenyzünk?
- A piac melyik szegmensében kell pozíciót szereznie és megtartania?

A márka szintjén a következők kerülnek nagyító alá:

- Márkaszemélyiség: emocionálisan jobb a kötődés, amennyiben a márka mint képzelt való személy vonzó a célcsoportnak.
- Márkaszerep: lényeges kérdés, milyen szerepe lehet a márkának, hogyan gondolnak rá a vevők funkcionalitás tekintetében.
- Szenzoros jelek: élelmiszereknél lényeges funkcionális elem. A várható ízelvény, az illatok, a csomagolás, az illusztrációk, a színvilág mind előidézhet szenzoros ingereket.
- Racionális érvelés: milyen terméktulajdonságokkal tudja a cég alátámasztani az ígéretét?

ELLENŐRZŐ KÉRDÉSEK

Sorolja fel a BullsEye féle márkaérték összetevőit élelmiszereknél!

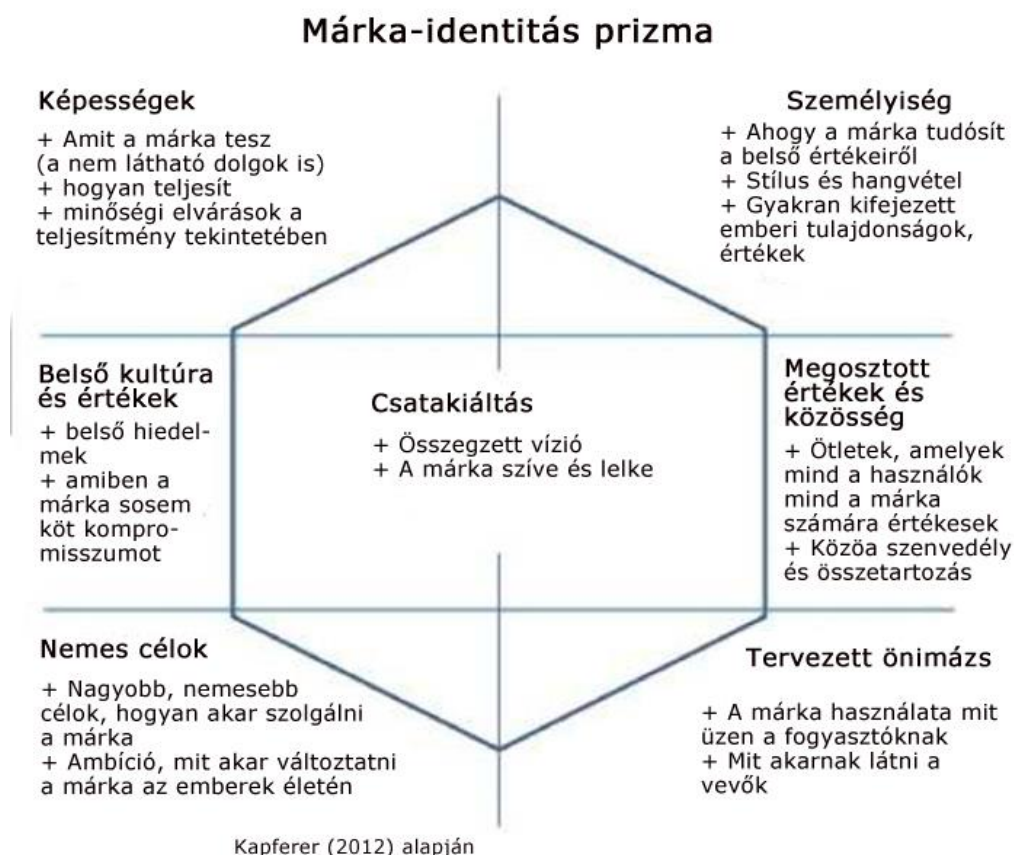
4.4. A Kapferer-féle márkaidentitás-prizma

A KAPFERER-modell (KAPFERER 2008 és 2012) általában a márkák értékének meghatározásához alakította ki modelljét. Az elemek erős emocionális tartalommal bírnak, lévén, manapság is az érzésekre kell hatni a tartós lojalitás kiépítéséhez.

A márkamodell részelemei a következők lehetnek a Heineken márka esetében KOBSCHE (2012) alapján összeállítva:

- Csatakiáltás (lényegi márkaesszencia): maga a sör a zöld palackban, a fogyasztás élménye a „gyöngyöző cseppek” szintjén. „Az utolsó csepp is számít” – sugalmazása.

- Képességek, tulajdonságok (elsősorban fizikai): zöld palack, vörös csillag, zöld színdominancia a reklámkampányokban
- Belső kultúra és értékek: univerzális, „Tárd ki a világot”, közösségi.
- Nemes célok, visszatükröződés: a trendiséget akarja a vevők oldaláról visszatükrözni, a dinamikusságot, és az önbizalmat.
- Személyiség: fiatal, valódi, innovatív.
- Megosztott értékek, közösség (kapcsolatok): barátság, megosztani a kedves pillanatok, szponzori kapcsolat sport és zenei eseményekkel, „parti arc”
- Tervezett önimázs: „cool”, divatos, ünnepélyes hangulatot kínál partikon, az élményt mások felé továbbadja (átragad másokra is)



30. ábra. A Kapferer-márkaprizma

Forrás: PHILLIPS-HOPELAIN (2012) alapján saját szerkesztés

ELLENŐRZŐ KÉRDÉSEK

Kapferer márkaidentitás-prizmája új keltezésű modell. Ismertesse az elemeit!

4.5. A BrandDynamics-modell

Millward Brown és a WPP nevéhez fűződik ez a modell, melynek középpontjában a Brand Dynamics-piramis áll. Eszerint a márkaépítés egymást követő lépések sorozata, ahol minden egyes lépés az előző lépés sikeres befejezésének függvénye. Az egyes lépések sorrendje a következő (DEÁK, 2007 alapján):

- Jelenlét, Ismertség: A márka ismertségének megteremtése.
- Relevancia: Megfelelő márkaígéret kialakítása.
- Teljesítés, teljesítmény: Az ígéret beváltása.

- Előnyök: Differenciálás a versenytársakhoz képest.
- Köötődés: A lojalitás kialakítása a vevők oldalán.

A lojalitás a piramis csúcsa felé haladva egyre emelkedik.



31. ábra. A Millward Brown márkapiramisa, mint modell
 Forrás: NEMES (2003) <http://slideplayer.hu/slide/2071310/>

Természetesen a márkaértéket további tényezők befolyásolják, de ezeket (pl. árstratégia, piaci forgalom, nyereségráta, egyéb vállalati aktivitások) az általános modelleknél már érintettük.

ELLENÖRZŐ KÉRDÉSEK

A BrandDynamics-márkaértékmodell a költségeket és a márkaérték alakulását elemzi. Ismeresse ezt a modellt!

5. KREATÍV ELEMZÉSI TECHNIKÁK PROBLÉMAMEGOLDÁSHOZ – ALKAMAZOTTAK ÉS VEVŐKÖR ESETÉBEN

Eljutottunk az utolsó elemzési szintre, a legbelsőre, amely már az egyéni döntéshozatal területe. A felmerülő problémák megoldása épp annyira lehet eredményes, amennyire az adott területért felelős vezető és csapata kreatívan képes vizsgálni a kérdést. Az új nézőpontok, a kreativitás elengedhetetlen a problémák körüljárásához és azok megoldásához. Összegyűjtöttünk néhány kiemelt eljárást, amelyek tehát segítenek:

- A vevőkör elemzésében, a vevőnk magatartásának mélyebb megismerésében (hiszen nélkülük, a keresleti oldal nélkül mindenféle stratégiai tervezés értelmét veszíti),
- Illetve bármely általános probléma újszerű megvilágításában - és megoldásában.

A kreatív technikákat alkalmazottak és vevőkör esetére vetítjük ki, illetőleg a következő alfejezetben majd vezetői szinten is értelmezzük.

5.1. Kérdőíves megkérdezés

A személyes kérdőíves megkérdezés rendkívül elterjedt módszer. A kérdőív formájában, tartalmában és nyelvezetében is eltérő lehet a különböző kutatási területeken. Előnyei:

- Reprezentatív mintán kérdezve eredménye objektív és általánosítható a cég/fogyasztói piac egészére nézve.
- A személyes kérdőíves megkérdezés módszerével akár 40-50 perces kérdőívek is lekérdezhetőek.
- A kérdőíves kutatás sztenderd kérdéseket használ, eredménye objektív, számszerűsíthető és statisztikai eszközökkel feldolgozható.

A hagyományos papír alapú megkérdezésnél a kérdezőbiztos papírra rögzíti a válaszokat, míg a modernebb, számítógéppel támogatott megkérdezés esetében a munkatárs laptopokon futó lekérdező szoftverrel dolgozik és a válaszokat közvetlenül a számítógépre rögzíti.

A kérdőív önmagában is használható, de szerepelhet kiegészítő jelleggel ill. ellenőrzési céllal is szekunder adatokkal összehasonlítva.

5.1.1. A megkérdezés alapkövetelményei

- A vizsgált téma alkalmas legyen a megkérdezésre.
- Pontosan, egyértelműen meg kell határozni a kérdés célját.
- Biztosított legyen a megkérdezettek kompetenciája.
- Biztosított legyen a reprezentatív minta tagjainak szabályszerű kiválasztása.
- Megfelelően elő kell készíteni a megkérdezést (ktg. terv, időterv és felelősök meghatározása).
- A megkérdezés eredményei alkalmasak legyenek a feldolgozásra (KOTLER, 2012).

5.1.2. A megkérdezéses vizsgálatok fajtái

- A kommunikáció módja szerint: írásbeli, szóbeli, telefonos, számítógépes.
- A megkérdezés alanyai szerint: fogyasztói, szakértői, vállalati.
- A megkérdezett témák szerint: speciális (egy témát kérdeznek meg), omnibusz (több téma kombinációját kérdezik meg).
- Gyakoriság szerint: egyszeri (eseti) megkérdezés, folyamatos (panel) megkérdezés.

5.1.3. A kérdőívszerkesztés szabályai

- A legáltalánosabb résszel kezdünk, mert ezzel elkerülhető, hogy egy nehezen megválaszolható kérdéssel már az elején összezavarjuk a megkérdezettet.
- A bevezetést gondosan, udvariasan és a témához illeszkedően kell összeállítani, mert az meghatározza az interjú további menetét és befolyásolja a válaszadó elvárásait a beszélgetéssel kapcsolatban.
- A kérdőív felépítése olyan legyen, hogy az egyik részből (témakörből) legyen egy „lány” átvezetés a másikba.
- Az egyes kijelentések és állítások úgy következzenek egymás után, hogy az megfeleljen a válaszadó logikájának és könnyen értelmezhető legyen.
- A legkényesebb részeket a kérdőív lezáró, összefoglaló részébe tegyük, amikor az ún. rapport (az interjú szituáció éppen megfelelő) leginkább biztosított.
- A válaszadóra vonatkozó személyes adatokat (szegmentációs ismérveket) a végén kérdezzük meg. Ezzel biztosítjuk, hogy ha a válaszadó ezek megválaszolását elutasítja a többi adat akkor is használható (KOTLER, 2012).

5.1.4. A kérdéstípusok

- Nyitott kérdés: a válaszadónak önállóan kell megfogalmaznia válaszait. A téma kutatásának kezdeti szakaszában érdemes használni, amikor a gondolatok feltárása, kifejtése a mélyebb összefüggések megismerése a cél.
- Zárt kérdés: a célszemély előre megadott lehetőségek közül választ. Ez a kérdéstípus a feldolgozás menetét leegyszerűsíti.
- Alternatív kérdés: két válaszlehetőség közül lehet választani.
- Szelektív kérdés: 3 v. több válaszlehetőség közül lehet választani.
- Skálakérdés: olyan szelektív kérdés, amelynél a válaszok valamilyen összefüggő fokozatrendszerre alkotnak. Pl.: LIKERT skála
- Teljesen nyitott kérdés: a kérdésre semmilyen válaszlehetőség nincs megadva, a válaszadó bátran kifejezheti véleményét az adott kérdésre.
- Részben nyitott kérdések:
 - Szótársítás: asszociáció egy kifejezés, szó hallatára.
 - Mondat kiegészítés: a válaszadónak egy a kérdezőbiztos által elkezdett mondatot kell befejeznie.
 - Történet kiegészítés: a mondat kiegészítéshez hasonló, de a gondolatokat előbb keretbe helyezzük, majd a válaszadó szabadon kifejezheti véleményét, gondolatait.
 - Buborékrajz: figuratív megoldás, az ábrán megjelenített figura felett egy üres buborék található, a válaszadó ide helyezi be a gondolatait úgy, mintha a rajzolt figura érzéseit, gondolatait próbálná leírni (KOTLER, 2012).

A kérdőívezés lehetséges eredménye:

- a célpiac beható ismerete (megismerése),
- piaci visszajelzések stratégiai vagy taktikai döntések eredményességéről,
- belső és külső imázs állapotfelmérése,
- ezen belül például dolgozói elégedettség vizsgálata,
- a stratégiai folyamatok résztvevőinek bevonása a döntéshozatalba, stb.

5.1.5. A Samsung munkahelyi felmérésének esettanulmánya

A koreai Taegu városában alapított kis exportvállalkozásból a Samsung mára a világ egyik vezető elektronikai vállalatává nőtte ki magát, amely digitális eszközök, szórakoztatóelektronikai készülékek, félvezetők, memóriák és rendszerintegrációs megoldások fejlesztésével és gyártásával foglalkozik.

A továbbiakban a SAMSUNG egyik – a közelmúltban készített – dolgozói elégedettségkutatásánál használatos kérdőívet mellékeljük (BERKE, 2007). A kérdőív a kutatás egyik részterületéhez készült, és a gyáron belül a közétkeztetéssel kapcsolatos elégedettséget vizsgálta több mint 470 dolgozó megkérdezésével.

Az eredmények több területen is új felismerésekre világították rá, melyek közül néhányat az alábbiakban összegeztünk.

A felmérés előkészítése több hiányosságra rámutatott. Ezek közül az egyik legfontosabb, hogy az alkalmazottak nem voltak felkészülve arra, hogy véleményüket a cég vezetősége kikérje. Főként nincs kultúrája a primer, vállalaton belüli elégedettség-kutatásnak. Ennek tudható be, hogy jelentős számban érkeztek nyomdafestéket nem tűrő észrevételek, elmarasztalások a dolgozók részéről. Az általános felháborodás jól nyomon követhető a kérdőíveken.

Mindennek okán nincsenek tisztában azzal, hogy véleményük fontos és érdemben javíthatja étkezési kultúrájukat, az étkezés körülményeit és minőségét. Valószínű, hogy nem érzékeltették velük megfelelően a kutatás célját, hogy mindez értük történik. Az elutasító magatartás természetesen részben a belső felmérések hiányából is következik.

Az alkalmazottak egyetlen változtatás ellen élénken tiltakoztak: ez pedig a munkarend megváltoztatása. A legtöbb indulatot (és félelmet) ez a kérdés generálta. A munkavállalók nem hajlandóak az étkezés miatt előbb érkezni vagy később hazatérni. A saját egészségüknél, az étkezés és az ételek minőségénél jóval fontosabb számukra az, hogy több időt töltsenek üzemem kívül.

Többen megjegyezték, hogy kívánatos lenne visszaállítani a régi munkarendet (6-14 óra közötti rendszer).

Élénken kirajzolódott a műszakosok és az irodai alkalmazottak életvitele, szemléletmódja és jövedelmi helyzete közötti különbség.

Az észrevételek körét gazdagították a következők: a büfénél nagy a tolakodás, magasak az árak. Sorba kell állni a WC-nél, ami értékes időt von el az étkezéstől.

Kialakulóban van, illetve többeknél megizmosodott egy újfajta étkezési kultúra, amelynek alapja az interneten történő menüválasztás és rendelés. Az irodai alkalmazottak egy jelentős hányada él ezzel a lehetőséggel.

A kutatás egyik célja volt kideríteni, hogy szükség van-e üzemi étkezdére. Az üzemi étterem ötlete a dolgozók jelentős részénél kedvező fogadtatásra talált. Közülük a menüválasztásos „a la carte” formáció hozta a legtöbb támogatót (a kutatásba bekerült dolgozók 58,6%-a). Akik fenntartásokkal fogadják ezt a lehetőséget, jellemzően a kisebb pénzügyi keretből étkezők.

K É R D Ő Í V

A MUNKAHELYI ÉTKEZTETÉSRŐL ÉS FOGYASZTÓI SZOKÁSOKRÓL

*Kérjük, segítse kutatásunkat azzal, hogy válaszol az alább feltett kérdésekre.
A válaszadás önkéntes és név nélküli. Köszönjük közreműködését.
(Kérjük, jelölje be válaszai sorszámát.)*

1. Általában hogyan oldja meg étkezését Ön a munkahelyén? (több válasz is adható)

1. Otthonról hozott élelmiszert/ételt eszem
2. Boltban megvásárolt élelmiszert eszem
3. Üzemi büfében megvásárolt élelmiszert eszem
4. Egyéb, éspedig:
5. Nem étkezem a munkahelyen

**2. Általában milyen körülmények között fogyasztja el Ön az ételt a munkahelyén?
(több válasz is adható)**

1. Munkahelyi öltözőben
2. Munka közben
3. Étkezési szünetben, az erre a célra kijelölt helyen
4. Üzemi büfében állva/ülve
5. Munkaidő előtt és/vagy után étkezem
6. Munkahelyen kívül munkaközi szünetben

3. Jellemzően hány alkalommal étkezik Ön a munkaidő alatt/műszakban?

1. Egyszer
2. Kétszer
3. Háromszor
4. Többször
5. Nem étkezem a munkahelyen

4. Mennyi időt fordít Ön egy étkezésre?

1. Öt percnél kevesebbet alkalmanként
2. Öt és tíz perc között alkalmanként
3. Tíz és tizenöt perc között alkalmanként
4. Tizenöt és húsz perc között alkalmanként
5. Több időt, kb. percet alkalmanként

5. Üzemi pihenőidőben általában mit fogyaszt Ön? (több válasz is adható)

- | | | |
|----------------------------|-------------------------|--------------------------|
| 1. Meleg ételt | 2. Hideg ételt | 3. Italt |
| 4. Ételt és italt vegyesen | 5. Édességet/desszertet | 6. Nem fogyasztok semmit |

**6. Az alábbi étkezési lehetőségek közül Ön hol/hogyan étkezne legszívesebben?
(több válasz is adható)**

1. Büfében (bővített szolgáltatásokkal és szélesebb termékkínálattal)
2. Étél-ital automatából (pl. hideg-meleg italok, szendvics, édesség)
3. Önkiszolgáló üzemi étteremben, előfizetéses rendszerben
4. Üzemi étteremben (választható menüvel és szűkített „à la carte” étlappal)

7. Hetente milyen gyakorisággal venné Ön igénybe a fenti szolgáltatásokat?
Értékelje a szolgáltatásokat, jelölje az 1–5-ig megadott skálán.

5 = Naponta többször 4 = naponta 3 = hetente 3-4 alkalommal
2 = 2-3 alkalommal 1 = hetente 1 alkalommal NV = Nem venném igénybe

1. Bővített büfé	5 – 4 – 3 – 2 – 1 – NV
2. Étel-ital automata	5 – 4 – 3 – 2 – 1 – NV
3. Önkiszolgáló, előfizetéses rendszerű üzemi étterem	5 – 4 – 3 – 2 – 1 – NV
4. Üzemi étterem választható menüvel és szűkített „à la carte” étlappal	5 – 4 – 3 – 2 – 1 – NV

8. Jelenleg mekkora összeget fordít Ön egy átlagos napon napközbeni, munkaidőn belüli étkezésére?

- a. 150 Ft-ot, vagy annál is kevesebbet b. 150–300 Ft között c. 300–500 Ft között
d. 500–700 Ft között e. 700 Ft-nál többet (kb. mennyit?)

9. Amennyiben a vállalat területén üzemi menza vagy étterem működne, Ön ott mekkora összeget fordítana a napi étkezésére?

- a. 150 Ft-ot, vagy annál is kevesebbet b. 150–300 Ft között c. 300–500 Ft között
d. 500–700 Ft között e. 700 Ft-nál többet (kb. mennyit?)

10. Naponta mekkora összeget fordítana Ön az üzemi meleg étkezésre, ha a cég ugyanolyan mértékben támogatná étkezési utalvánnyal?

- a. 150 Ft-ot, vagy annál is kevesebbet b. 150–300 Ft között c. 300–500 Ft között
d. 500–700 Ft között e. 700 Ft-nál többet (kb. mennyit?)

KÖSZÖNJÜK VÁLASZAIT!

ELLENŐRZŐ KÉRDÉSEK

Mit tud a kérdőíves megkérdezés általános módszertanáról?

Ismertesse a kérdőíves megkérdezés alapkövetelményeit!

Milyen fajtái vannak?

Sorolja fel a kérdőívszerkesztés fontosabb szabályait!

Milyen kérdéstípusokat ismer?

5.2. Mélyinterjú vagy szakmai interjú

Ez az interjútípus a kutatási interjúk speciális formája. A mélyinterjú négy szemközt készülő kvalitatív eljárás, amelynek – amiként a neve is jelzi – a dolgozó/vevő (mint a talán két legfontosabb vállalati erőforrásunk) legmélyebb motivációinak, tudattalan (nem tudatos) indítékainak megismerése a célja.

Az egyéni mélyinterjút az erre kiképzett szakember végezheti. Ezt a kvalitatív eljárást a a klinikai pszichológiából és a pszichoanalízisből vettük át. Nagy hatással volt az eljárás fejlődésére Carl Rogers amerikai pszichológus „kliens központú” iskolája.

Mikor használunk mélyinterjút?

- Ha olyan ismeretekre törekszünk, amelyek nem igényelnek számszerűsített adatokat (ún. „kvantifikálást”), bár pl. a tartomelemzéssel értelmezett mélyinterjúkban a kategóriák (kódolt gyűjtőfogalmak) előfordulási százalékát vagy együttes előfordulását számszerűen is mérjük. Amennyiben a vizsgálat tárgya még kevésbé ismert, és ennek megfelelően strukturálatlan a tudásunk róla.
- Amikor a kutatás célkitűzése hipotézisek generálását is feltételezi, nem csupán hipotézisek tesztelését.
- Ha emocionális értékeléseket, élményfeldolgozásokat, motivációkat, egyéni értékeket, pszichés fejlődési folyamatokat kell megértenünk.
- Amennyiben a vizsgálat tárgyát és/vagy a vizsgált személyek egyéni viselkedésüket alkalmasabb módon jelenítik meg, mint a személytelenebbnek ható kérdőívben.
- Hogyha a vizsgálat célja a csoportthatástól és csoportbefolyástól mentes egyéni, csak a személyre jellemző mélyebb információk feltárása.

5.2.1. Az egyéni mélyinterjú jellemzői

Az egyéni mélyinterjú négy szemközti, bensőséges hangulatával megteremti a lehetőséget arra, hogy az interjúalany megnyíljon, s a legmélyebb motivációit is feltárja.

A kvalitatív mélyinterjút sorozatban készítik (15–20 interjúnál többet), mert csak így vonható le valamilyen következtetés.

Az egyéni mélyinterjú kevésbé összpontosít egyetlen fókuszra, mert szélesebb területeket hivatott vizsgálni, ám a „cél témákat” mégis előre meghatározott témalista alapján tárják fel.

Időtartama 1/2 órától 2 óráig terjedhet.

Az egyéni mélyinterjú előnye, hogy egyénenként lehet a munkavállalóra koncentrálni, s így közvetlenül tudható meg, hogy mit tesz és miért teszi azt. A 1/2 – 2 óra időtartam elég idő arra, hogy a meginterjúvott azt érezze, hogy rá, az ő szükségleteire és reakcióira vagyunk kíváncsiak, s ezen idő alatt a saját tempójában fogalmazhatja meg azokat. A válaszadóra nem nehezedik mások véleménye, az ún. csoportnyomás. Az interjúkészítőnek könnyebb irányítást biztosít az egy emberrel történő munka, mint az összetett csoportfolyamatok éber figyelése és kézben tartása. Könnyebben tárható fel olyan folyamat, amely a fogyasztó életében időben elhúzódik: pl. sorozatos döntési folyamatok, vásárlás stb.

Az egyéni mélyinterjú hátrányai, hogy az interjú elkészítése sok időt vesz igénybe. A magánóra/diktafonra felvett interjú átírása és értelmezése hosszadalmas. Az egyéni mélyinterjú költséges. Ahhoz, hogy érdemleges kvalitatív információkhoz jussunk, sok egyéni mélyinterjút kell elvégezni (HOFFMANN et al, 2000).

5.2.2. A mélyinterjú vázlata

A mélyinterjú vezetéséhez előre meg kell tervezni és le kell írni az interjúvázlatot (guide).

Az interjúvázlat főbb pontjai:

- Az interjúkészítő bemutatkozása. Ha ún. detektívtükörrel is el van látva a helyiség, rövid magyarázat annak szerepéről.
- Biztosítékot adni a személyes vonatkozású adatok bizalmas kezeléséről.
- Bevezetés, amelyben el kell mondani a mélyinterjú célját, időtartamát.
- Az interjúalany bemutatkozása. Buzdítani, segíteni, hogy a zárközöttabb válaszadók megnyilvánuljanak.
- A termékkel kapcsolatban felmerülő lehetséges viszonyulások, múltbéli tapasztalatok ismertetése. Mi a válaszadó álláspontja, összbenyomása a vizsgált témáról/területről? A megbeszélés serkentése, hogy minél gazdagabb információk kerüljenek felszínre.
- A terület elemzése. Ez gondolati-képzleti szinten vagy a termékről/területről készült fotók, filmek alapján történik. Más esetekben a termék konkrét és elmélyült vizsgálatát feltételezi (pl. ízpróbák, látvány, forma stb. hatásának elemzése).
- Az egyéni mélyinterjú válaszadója összefoglalja az álláspontját. Változott-e a véleménye az interjú folyamán? Ha igen, minek a hatására módosult a véleménye?
- Összefoglaló, befejező rész: rövid észrevételt, javaslatot kérünk a vizsgált témával, termékkel kapcsolatban.
- Köszönetnyilvánítás a közreműködésért, elbúcsúzás (HOFFMANN et al, 2000)..

A félig strukturált interjú az egyéni mélyinterjú és a kvantitatív kérdőíves interjúk között áll, bizonyos tekintetben azok ötvözte, mivel tartalmaz zárt vagy választható, illetve skálás típusú kérdéseket, emellett nagyon sok nyitott kérdést is, mely a mélyinterjúhoz hasonlóan teret enged a válaszadó egyéni gondolatmenetének, véleményalkotásának kifejtésére.

A zárt, vagy választásos, illetve skálás kérdéseket a kvantitatív feldolgozásoknál használatos statisztikai elemzési módszerekkel, míg a nyitott kérdésekből nyert eredményeket kvalitatív módon dolgozzuk fel.

A kvantitatív kérdőívekhez képest relatíve időigényesebb, mivel a nyitott kérdéseknél több időt kell hagyni a válaszadónak, hogy megfogalmazza válaszát saját szavaival. Ennél a módszernél a jellemző mintanagyság: 80-200 interjú.

5.2.2. Mélyinterjú az MKB banknál

Az 1950-ben alapított MKB (Magyar Külkereskedelmi Bank) létrehozásának célja a nemzetközi fizetési forgalomban való részvétel, elsősorban a külkereskedelemmel kapcsolatos bankári feladatok ellátása volt. A Bank tevékenysége hamarosan kibővült az összetett külkereskedelmi ügyletek szervező, irányító, finanszírozó és lebonyolító munkájával. A magyar bankpiac egyik meghatározó univerzális pénzügyintézete.

A tulajdonosok 2009-ben 95,6 MEUR tőkével javították a bank tőkehelyzetét, mellyel a pénzügyintézet jegyzett tőkéje 2009. februárjára 14.765 millió forintra emelkedett.

Az MKB Bank Zrt. főbb tulajdonosai a 20.732.902.000 Ft értékű jegyzett tőke százalékában, 2010. december 31-vel: Bayerische Landesbank, München (89,89%), P.S.K. Beteiligungsverwaltung GmbH, Bécs (9,77%), egyéb (0,34%).

A közelmúltban felmérést végeztek a piaci változások hatásairól, azok a szervezeti magatartást érintő egyes kérdéseiről. A kutatás szakmai forgatókönyvét mellékeljük.

MÉLYINTERJÚ KÉRDÉSEK – FORGATÓKÖNYV „PIACI VÁLTOZÁSOK, SZERVEZETI MAGATARTÁS”

1. Kérem, röviden mutassa be a bank kialakulását: mikor jött létre, mivel foglalkozott a kezdetekkor stb.?
2. Milyen átalakulásokon ment keresztül a kétszintű bankrendszer kialakulásának hatására (tevékenységi köre bővült-e, hány fiókja van az országban stb.)?
3. Milyen hatással volt a bankra a privatizáció?
4. Milyen formában működik jelenleg a bank?
5. Milyen szolgáltatásokat kínál ma a bank? Kérem, soroljon fel néhányat!
6. Kiket céloz meg ezekkel a szolgáltatásokkal? Kiket tekint célpiacnak?
7. Minden generáció számára nyújt szolgáltatást?
8. Van-e olyan termék, amelyet kizárólag az MKB Banknál érhetnek el az ügyfelek?
9. Vannak-e ún. kiegészítő szolgáltatások a termékekhez? Mik ezek?
10. Előfordult már, hogy az ügyfél ajándékot kapott, ha igénybe vette valamelyik szolgáltatást? Mi volt ez?
11. A kamatok kialakítása kizárólag az MNB-től függ, vagy figyelembe veszik a versenytársak kamatait is?
12. A bank értékesítésének szempontjából mennyire van jelen külföldön?
13. Az EU-csatlakozás megkönnyítette a külföldön való értékesítést vagy nem változtatott rajta?
14. Melyek azok a kommunikációs eszközök, amelyekkel felhívja az ügyfelek figyelmét, akár egy új betételhelyezési lehetőségre?
15. Mekkora hangsúlyt fektet a reklámozásra?
16. Szezonális reklámozást alkalmaz, vagy ettől függetlenül reklámoz?
17. Interneten elérhető-e a bank? Ha igen, itt minden termékről tájékozódhatnak az ügyfelek?
18. Miben látja a bank erősségeit és gyengeségeit?
19. Mit gondol miben jobb és miben rosszabb a versenytársakhoz képest?
20. Vannak-e olyan fejlesztések, amelyeket a közeljövőben meg kívánnak valósítani?
21. Szoktak-e piackutatást végezni?
22. Ön szerint a jelenlegi válság miatt megrendült az ügyfelek bizalma a bankban? Ha igen, milyen ösztönző eszközökkel veszik rá őket, hogy a banknál maradjanak?

ELLENŐRZŐ KÉRDÉSEK

Mit tud a mélyinterjú általános szabályairól?

Mikor használunk mélyinterjút?

Melyek az egyéni mélyinterjú főbb jellemzői?

Hogyan állítaná össze a mélyinterjú vázlatát/forgatókönyvét?

Mit értünk félig strukturált interjú alatt?

5.3. Csoportos (fókuszcsoportos) interjú

A fókuszcsoportos interjú egy kvalitatív kutatási módszer a társadalomtudományban, mely esetén egy adott témában érintett csoportnak (8-12 személy) a témával kapcsolatosan nyitott kérdéseket tesznek fel, és a válaszadók egymásra reflektálhatnak. A fókuszcsoportos módszer révén lehetőség nyílik a célcsoport spontán reakcióinak regisztrálására, a vélekedések mögött meghúzódó racionális, illetve érzelmi-indulati motivációk feltárására. A fókuszcsoport előnye, hogy a résztvevők egymással folytatott interakciója életszerű csoporthelyzetben megy végbe, valamint alkalmazni lehet olyan projektív technikákat és más játékos elemeket, melyek segítik a kifejezést és lehetőséget adnak a mélyebb motivációs tényezők feltárására, melyeknek a résztvevők esetleg maguk sincsenek tudatában (HOFFMANN et al, 2000).

Miért nevezik „fókuszcsoportnak” ezt a kvalitatív (minőségi) piackutatási módszert?

A fókusz elnevezésen azt értjük, hogy az ilyen csoportok „gyűjtőpontba” vesznek egy speciális területet, s ettől a középponttól nem térnek el, vagy állandóan visszatérnek rá. Ilyen területek lehetnek:

- Vizsgálhatják a dolgozó viszonyát a vállalathoz, a termékekhez, a vállalatvezetéshez,
- vagy véleményét kéri a belső kommunikációval kapcsolatosan,
- netán elégedettségét vizsgálják,
- vagy a vevői oldalt elemzik, pl. hogy mit gondolnak a márkáról,
- a vállalat CSR (társadalmi felelősségvállalási) tevékenységéről,
- vagy a márka legújabb reklámjáról a célcsoport tagjai.

A csoportban zajló kommunikációt mindig ebben a gyűjtőpontban tartják. A cél viszont az, hogy a központi témán belül a megkérdezettek csoportja minél szabadabban, minél őszintébben nyilvánuljon meg.

A fókuszcsoport lényegében egy olyan kiscsoportos találkozás, amelyet egy képzett csoportvezető, ún. moderátor irányít.

A fókuszcsoportban részt vevők száma a gyakorlatban 6–10 fő, ami jó átláthatóságot, irányíthatóságot és kezelhetőséget biztosít a moderátor számára. Napjainkban az 5–7 fős létszám gyakorlata is terjedőben van, ami még bensőségebb, bizalmasabb és mélyebb megnyilvánulásnak ad teret.

A fókuszcsoport semmiképpen sem egyszerű csoportos beszélgetés és nem is csoportos interjú, legalábbis abban az értelemben nem, hogy a vezető kérdéseire a csoporttagok válaszolnak. A fókuszcsoport erőssége éppen abban rejlik, hogy kihasználja a csoportban zajló folyamatokat, a fogyasztók egymás közötti kommunikációit.

A fókuszcsoport egyedülálló a többi csoportmódszer között, mert nagyobb teret biztosít a csoporttagok közötti kölcsönös eszmecserének, véleményváltásnak (csoportinterakció), és ezáltal jobban szemlélteti, hogy a tagok nézetei, meggyőződései miért alakultak éppen ilyen formában.

Zárt kérdéstípusok a fókuszcsoportban:

- Dichotom: a kérdés két válaszlehetőséget kínál.
- Alternatív válaszlehetőségek: A kérdés három, vagy több válaszlehetőséget kínál.
- Likert skála: A válaszadó megadott skálán jelöli meg hogy adott állítással egyetért-e, vagy sem.
- Szemantikai skála: A skála két szélső értéket köt össze, a válaszadó megjelöli azt a pontot, amely kifejezi a véleményét.
- Fontossági skála: A skála valamely tulajdonság fontosságának fokozatait tartalmazza.
- Minősítő skála: A skála egy tulajdonságot minősít a gyengétől a kiválóig.
- Vásárlásiszándék-skála: A válaszadó vásárlási szándékát jellemző skála.

Nyitott kérdések

- Teljesen nyitott: A válaszadó szinte teljes szabadságot kap.
- Szótársítás: Szavakat adunk meg és a válaszadónak azt a szót kell leírni, ami azzal kapcsolatban először eszébe jut.
- Mondatkiegészítés: A megkérdezettnek egy hiányos mondatot kell kiegészítenie.
- Történet-kiegészítés: Egy hiányos történetet kell kiegészíteniük.
- Képkiegészítés: Egy képet mutatunk, amin két személy van. Az egyik mond valamit, megkérjük a válaszadót, hogy a másik szerepében töltsse ki az üres részt.
- Tematikus észlelési teszt (TET): Egy képet mutatunk és kérjük a válaszadótól, mesélje el, mit gondol mi történik azon. (HOFFMANN et al, 2000).

5.3.1. A Kaposvári Egyetem imázsprofilja a beiskolázási kutatás tükrében

A Kaposvári Egyetem a Pannon Agrártudományi Egyetem Állattenyésztési Kara, a Csokonai Vitéz Mihály Tanítóképző Főiskola, és a Takarmánytermesztési Kutató Intézet összevonásával alakult meg 2000. január 1-jén.

2004-ben jött létre a Gazdaságtudományi Kar és a Művészeti Főiskolai Kar, így a karok száma négyre emelkedett. A Kaposvári Egyetem Tanácsa 2005. január 1-jével létrehozta az Egészségtudományi Centrumot, mely részben önálló gazdálkodású egységként működik az egyetemen belül.

Az alábbiakban közöljük a Kaposvári Egyetem beiskolázási kutatásához felhasznált fókusz-csoportos jegyzőkönyvet (moderator guide), amely Pécssett került felhasználásra 8 felnőtt szülővel folytatott beszélgetésen (BERKE, 2011). A kutatás a szervezeti magatartás témakörén belül a szervezeti imázkutatásra ad konkrét példát, azaz azt elemezte, miként ítélik meg lehetséges partnerei (potenciális vevői) a szervezet arculati elemeit és kommunikációs stratégiáját.

FÓKUSZCSOPORT FORGATÓKÖNYVE

- Bevezetés (bemutakozás, az interjú menetének és tárgyának ismertetése).
- A résztvevők bemutatkozása, hangulatlazítás.

1. Mire asszociáltok, ha ezt halljátok: továbbtanulás
2. Melyik az az intézmény, ahová a gyerekek szeretne felvételt nyerni.
3. Ez ugyanaz, mint ahová ti szeretnétek, hogy felvegyék? Ha nem, mi a különbség oka.
4. Miért esett erre a választásotok? Milyen szempontok befolyásolnak titeket a választásban?
5. Melyik az a 3 szempont, ami leginkább befolyásolt (konszenzus). A legfontosabb 3.
6. A gyerekeket is ezek befolyásolják?
7. Mikor érik meg bennük a döntés? Ti sürgetitek őket?
8. A ti hatásotok mekkora a gyerekekre?
9. Mi az, amit elvártok egy modern egyetemtől, ahová a gyerekek kerül?
10. Mennyire fontosak a következők a választásban (kártyajáték) – 3 csoport:
nagyon lényeges – lényeges – nem igazán lényeges
11. Pályaválasztásuk előtt a gyerekek honnét tájékozódnak? (internetes források, napilap, nyílt nap, honlap)
12. Melyik az a médium, amit a leggyakrabban olvasnak/hallgatnak?
13. Mi jut eszedbe, ha ezt hallod valakitől: „Kaposvári Egyetem”? Kérünk, ne gondolkozz a válaszon, mond azt, ami azonnal az eszedbe jut!
14. Hol hallottál/olvastál legutoljára a Kaposvári Egyetemről?
15. Mi a jellemző az egyetemre? Milyen szavakkal tudnád jellemezni? 3 szó.

16. Ha ember lenne, hogy nézne ki?
 17. Milyen autó lenne?
 18. Illik rá – nem illik rá – nem tudom /üres lapra írják fel (illik: nem illik) sorszámot írják

1. Bizalmat ébreszt bennem
2. Barátságos hely
3. Lendületes, dinamikus
4. Emberközeli, személyes
5. Magas minőséget sugall
6. Színvonalasak a képzései
7. Mindig újat ad
8. Diák-központú, diákbarát
9. Megéri ide jelentkezni
10. Eredeti
11. Megbízható, magas színvonalú oktatása van
12. Egyedülálló infrastruktúrája van
13. Más, mint a többi
14. Van hangulata a campusnak
15. Lépést tart az idővel
16. Hagyományokkal rendelkező
17. Segítőkészek a tanárok
18. Fejlődőképes

19. Meg kell győzzed az ismerősödet, hogy a gyereke jelentkezzen a Kaposvári Egyetemre. Mit mondanál neki, milyen érveket használnál fel mellette? Azaz: miért jöjjön ide. (szerepjáték). Miért nem javasolnád neki? Hogyan próbálnád meg lebeszélni?

ELLENŐRZŐ KÉRDÉSEK

Mi a lényege a csoportos interjúnak?

Miért nevezik „fókusz”-csoportnak ezt a kvalitatív piackutatási módszert?

Milyen kérdéstípusokat tud felsorolni részletesen?

Ismertesse a fókuszcsoport forgatókönyvének lehetséges szerkezetét egy példán!

6. KREATÍV ELEMZÉSI TECHNIKÁK PROBLÉMAMEGOLDÁSHOZ VEZETŐK RÉSZÉRE

A vezetői szinten, vagy egyének szintjén alkalmazható kreatív problémamegoldási technikákat vesszük sorra az alábbiakban.

6.1. Gondolattérkép

„Elhagyva a lineáris gondolkodás börtönét, nem pusztán szavakkal és vonalakkal tették láthatóvá gondolataikat, hanem az ezekkel egyenlő erősségű képekkel, rajzokkal, diagramokkal, kódokkal, szimbólumokkal. Az üzleti életben, szerte a világban, számtalan gondolkodó használja a technikát. Időt, energiát és pénzt takarítanak meg kreatív gondolkodásukkal.” (KALÓ, 2011)

Obermayer-Kovács és Magyar (2012) szerint a hibás problémamegoldó gondolkodás gyakori tünetei a következők:

- A hiányos, egyoldalú nézőpont.
- A „nekem van igazam, te tévedsz” attitűd.
- Az azonnali kritika.
- A hagyományos, bombabiztos módszerek keresése.
- Ehhez társul a szervezetlenség, a munkafolyamatok menedzselésének hiánya.
- A problémák megoldására általában esetleges, véletlen módszereket alkalmaznak.

Állításuk szerint a szabályozott, kreatív problémamegoldó módszerek teljesen mások, ezek alapján véve egyfajta megoldási útvonalak. Sajátosságuk és egyben eszközük az erős vizualitás, ami különösen hatékony, hiszen a képi gondolkodás „agyunk ősi üzemmódja”.

Szabályozottnak azért mondjuk ezeket a módszereket, mert:

- Strukturált folyamatok a probléma-meghatározás és a megoldás között.
- A módszerek fázissorrendje kötött, azoból semmi nem hagyható ki, és nem cserélhető fel egymással.
- Meghatározott keretek és meghatározott technikák szükségesek az eredményességhez.

Kreatívnak pedig azért nevezhetők a lentiekben felsorolt technikák, mert:

- konvergencia helyett divergencia jellemző rájuk,
- lineáris helyett több irányúak és elágazók,
- egy megoldás helyett több ötletet eredményeznek,
- több lehetőséget biztosítanak az eredeti megoldásokra,
- mindkét agyféltekét működtetik. Obermayer-Kovács és Magyar (2012)

6.1.1. A gondolattérkép háttéré

A „Gondolat Térkép” kifejezést az angol „mind” -elme, gondolat, szó és a „map” -térkép szó társításából alakították ki.

- Egy gondolattérkép nem az elménket, hanem a gondolatainkat jeleníti meg.
- Lényegében valamely témakörrel kapcsolatos ismereteinknek, egy gondolatkörnek vizuálisan könnyebben feldolgozható megjelenítése.

A gondolattérkép módszerét az agykontroll is felhasználja, akár csak az NLP (Neurolingvisztikus programozás) módszerét alkalmazó szervezetek (ROBBINS, 2013). Elméleti háttérét tekintve a következő kijelentéseket tehetjük. Agyunkat vizsgálva a jobb agyfélteke

elsősorban a konkrét külvilági képekért, a hangokért, a minták felismeréséért felelős, szokták a „kreatív” vagy „érzelmi” döntések és képességek centrumaként is jellemezni.

A bal félteke a számokban, szavakban kifejezhető, ésszerű, elemző kritikai gondolatok gyűjtőhelye. „A két félteke közötti folyamatos „párbeszédet” a corpus callosumnak nevezett vastag idegköteg biztosítja. Ez a híd a kreatív és az analitikus gondolkodás képessége között.”

A gondolattérkép technikával:

- A cél vagy probléma fókuszba helyezésével inspiráljuk az agyi folyamatokat, hogy azok a lineáris gondolkodás mellett az asszociatív gondolkodás felé is elmozduljanak.
- Aktiválva az agy valamennyi (minél több) területét, megtisztítva az elavult gondolkodásbeli sémáktól, javul a koncentráció.
- A technika segítségével gyorsan találunk kapcsolatot a szétszórt információk között, egyszerre látjuk az összkepet és a részleteket éppúgy.
- „Miközben a fókusz mindvégig az adott témán marad, agyunk számtalan asszociációval bővíti a lehetséges megoldási alternatívákat.
- A szükséges információk a rövidebből könnyebben átjutnak a hosszú távú memóriába, hatékonyan szolgálva bennünket a jövőben is.”

Az elmetérképezés eljárása a brit Tony BUZAN (2005) nevéhez kapcsolódik, akinek több kötete jelent meg e témában.

6.1.2. Felhasználási lehetőségek, lehetséges előnyök, korlátok

Lehetséges felhasználási területei fontossági sorrend nélkül:

- Projektmenedzsment,
- információk strukturálása,
- kreatív gondolkodás,
- ötletek kommunikálása, prezentációk,
- megbeszélések, tárgyalások,
- memorizálás,
- website tartalomtervezés,
- tanulás,
- időmenedzsment,
- privát projektek, feladatok vázlata,
- emlékeztetők, jegyzőkönyvek írása,
- önelemzés, önfejlesztési tervek készítése,
- halszálkaábra helyettesítése. (Obermayer-Kovács és Magyar, 2012)

A módszer alkalmazásának lehetséges előnyeit a szerzőpáros az alábbi módon foglalta össze, kiegészítve saját gondolatainkkal:

- Magas szintű vizualitás.
- Sugaras szerkezetű (bár ez is változtatható), a gondolkodási irányok nagyfokú szabadsága jellemzi.
- Átfogó, egyszerre mutatja az egészet és a részleteket, a színek használata segíti a bevésést és a rejtett asszociációk felszínre hozatalát.
- Időkímélő, mert áttekinthetően, gyorsan összefoglalja az adott problémát és a lehetséges megoldásokat.

Lehetséges korlátai:

- „Nehéz ráhangolódni a szekvenciális lejegyzés beidegződése miatt.”
- Beidegződéséhez tréneri segítség szükséges.
- Álló flipchartok.

6.1.3. Elkészítésének módszere

A módszer folyamata a következőkben foglalható össze tömören (PIRIK, 2013 alapján):

- Egy üres lapot vízszintesen magunk elé helyezzük (lehetőleg minél nagyobb, javasolt az A2 méretűt!). Fontos ez az elhelyezés, mivel látómezőnknek ez felel meg leginkább a szemek helyzete miatt.
- A lap közepére kiválasztunk egy képet (a központi képet), amit a fejünkben összekapcsolunk a témával, ami a képről rögtön az eszünkbe jut. A kép közepére saját keresztnevünket is írhatjuk, amennyiben önelemzéshez használjuk ezt a módszert. Vállalati problémamegoldásnál a probléma, vagy a probléma adott összetevője szerepel itt a lap középpontjában.
- A központi képből elágazásokat húzunk a lap széle felé, a fő ágakból pedig mellékágakat, ahogyan szűkítjük (kibontjuk részleteiben) a témát.
- Adott probléma pl. a csökkenő vevőszám. Ez a központi elem. Ezzel kapcsolatban pl. eszünkbe jutnak a befolyásoló tényezők, így ezeket elkezdjük kibontani, pl.: reklámozás, imázs, pénzügyi keret, versenytárs, hibás termékek (mert pl. ez okozta a visszaesést, az elpártolást). Olyan tényezőket keresünk, ami szerintünk összeköttetésben áll a problémával.
- Ezt követően a részelemeket bontjuk ki tovább, pl.: a reklámozásról ez jut eszünkbe: ciklikus, kevesebb pénz áll rá rendelkezésre, a pénzügyesek nem támogatják, a vezető nem érdeklő, csak televízióban futnak, rossz a kreatív ügynökség, nem tetszenek a reklámok, rossz színvilág, túl sok a sárga szín, rosszak a szereplők, elveszik a márka a mondanivaló közt, stb.
- Nincs jó, idétlennek tűnő vagy rossz asszociáció: mindent le kell írni, ami az eszünkbe jut.
- Fontos a gyors és őszinte reagálás. Ami eszünkbe jut, azonnal írjuk le! Később is ráérünk értékelni a gondolatársításokat.
- Használjunk színes filceket, képeket, szóasszociációkat – az egész módszer a vizualitásra alapoz. Az sem hátrány (sőt), ha valami olyan dologhoz tudjuk kötni a jelzést, amit csak mi értünk.
- Témák és altémák bármilyen elemből-részelemből egyaránt nyithatók. Nincs határ.
- Leginkább egyszavas gondolatokat írjunk, vagy frázisokat, szavakat.
- A témákat mindenképpen színekkel különböztessük meg.
- Minden kapcsolódjon a központi maghoz.

A gondolattérkép óriási előnye, hogy teret ad a kreativitásnak, illetve egyetlen ábrába sűríti össze a problémához köthető valamennyi területet. Vizuálisan képesek leszünk átlátni az egész problémakört, és könnyebb lehet megkeresni a megoldásokat, azonosítani pl. a kritikus pontokat. Mások számára is érthetővé és áttekinthetővé válhat az a probléma is, amihez esetleg nem értenek eredetileg. A kreatív folyamatba így több nézőpont bevonható.

ELLENŐRZŐ KÉRDÉSEK

Mi a lényege a szabályozott problémamegoldó módszereknek?

Miért tekintik kreatívnak ezeket a módszereket?

Mi a gondolattérkép, és milyen céllal használható?

A használata milyen lehetséges előnyöket/korlátokat jelent?

Ismertesse a gondolattérkép-technika lényegét!

6.2. Az életkerékmodell

„Az ért el igazi sikereket, aki jól élt, gyakran nevetett, sokat szeretett, elnyerte az okos emberek tiszteletét, a szegények bizalmát és a gyerekek vonzódását, aki külön világot hagyott maga után, mint amelyet ő talált születésekor, aki mindenben a legjobbat kereste, és ő is a legjobbat adta önmagából; az élete ihletett volt, az emléke áldáshozó.” Arisztotelész

Az életkerék elmélete jelentős időtávra visszatekintő történelmi háttérrel bír, hiszen alapvetően a személyiségfejlődés témakörébe csatlakozik, amely már az ókori bölcselőket is élénken foglalkoztatta. A modell használatával:

- mélyebb önismeretre tehetünk szert,
- és támogatja a személyes hatékonyság növekedését (pl. időgazdálkodás, egészség területén).
- Ez egyfajta tanácsadási technika is lehet, és feltétlenül a jövőre koncentrálni a jelen állapot felmérését követően.
- A modell elkészítéséhez ajánlott egy mentor jelenléte, aki kérdésekkel ösztökél a legtöbb variáció kifejtésére, egyfajta coach-ként felügyelve a folyamatot.

Átjáró területeket találhatunk a következőkkel:

- Marketingpszichológia,
- Vezetéstudomány,
- Filozófia,
- Szociológia,
- Gazdálkodás- és szervezéstudományok,
- Táplálkozástudomány.

Az életkerék egyes szempontjai – személyes növekedés, fizikai környezet, munka/karrier, egészség, család és barátok, gazdagság/pénzügyek, hobbi és szabadidő, szerelem/házasság – a legtöbb modellben 1–10-es skálán osztályozhatók.

A skálaértéket attól függően adjuk meg, hogy az adott területen milyen minőségű életet élünk: rossz egészségi állapot esetén az értéket a skála alsó harmadában kell elhelyeznünk. Mivel az életkerék önkitaló jellegű, mint minden személyes tanácsadásnál, lényeges a saját magunk felé kinyilvánított őszinteség.

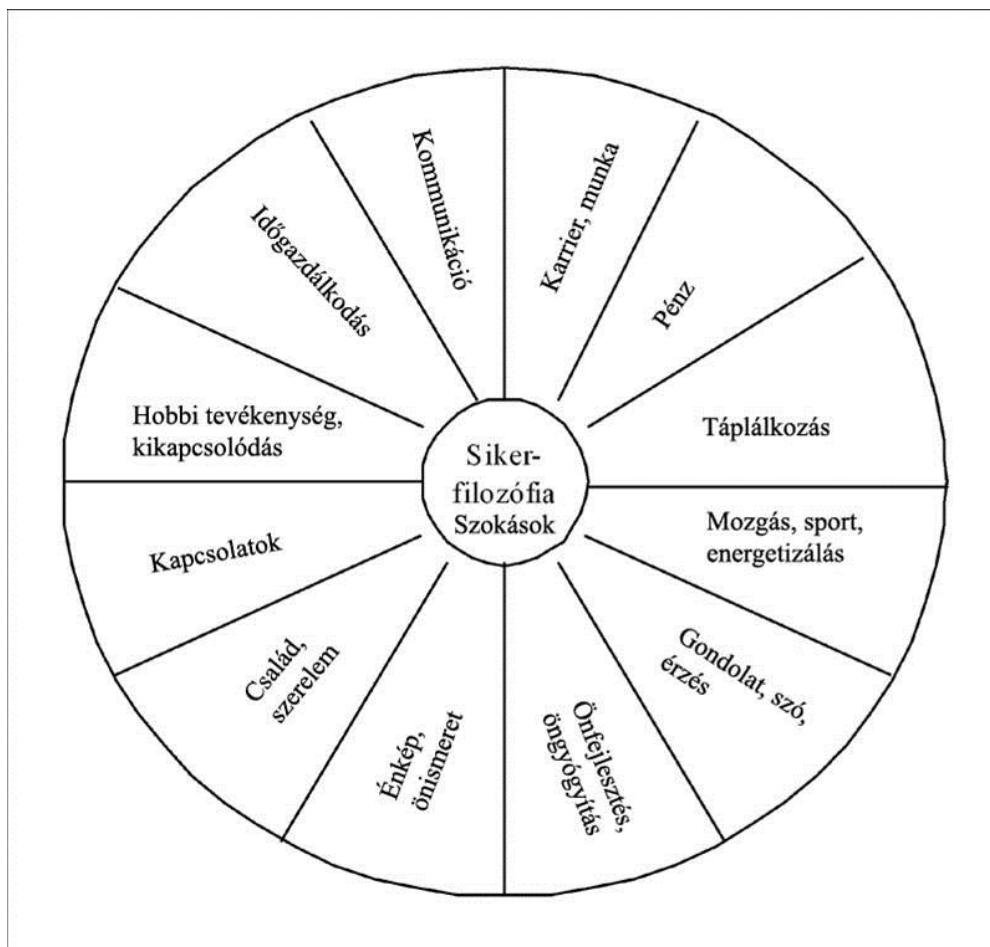
A modell módosított változataiban a következő szempontok szoktak megjelenni: lelkiállapot, társas kapcsolatok, másokon való segítség/adakozás.

A klasszikus életkerék hatékony és gyors áttekintő módszer a vizsgált személy életterületének feltérképezéséhez, és egyben a tanácsadási munka megkezdésének első mozzanata (BERKE, 2010).

6.2.1. A bővített életkerék vagy egészségkerék

A klasszikus életkerék és különböző nemzetközileg elismert életvezetési tanácsadók rendszerét kiértékelve került kialakításra az egészségkerék, mint az „egészséges személyiség” kialakításához szükséges 12 területet összefogó rendszer.

Az egészséges személyiség hajtóerejét a napi rutin, a **napi szokások** adják. Amennyiben valaki e sikerfilozófia szerint éli a napjait, azaz a jó szokásai vannak túlsúlyban, és az élet valamennyi fontos területén tudatosan egyensúlyra törekszik, fenntartható és tartalmas életet élhet (BERKE, 2010).



33. ábra. Az egészségkerék összetevői
 Forrás: BERKE (2010 és 2012)

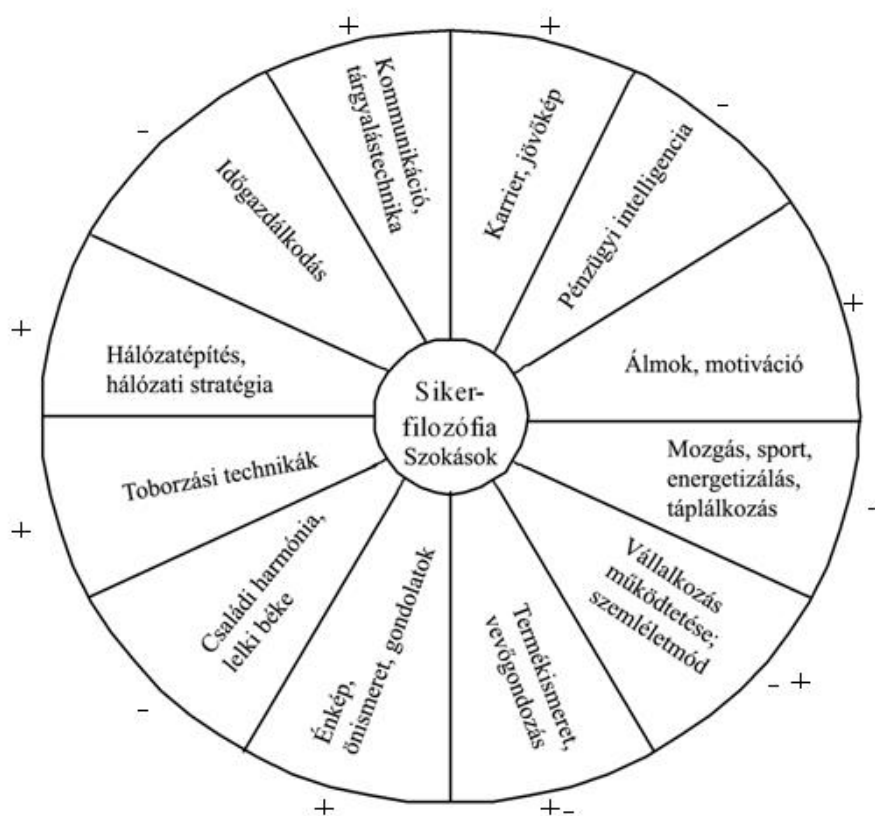
A **33. ábrán** látható modell az önfeljesztés területén vethető be. Elkészítése a gondolatterkép módszerével javasolt: A2-es lapra, színes tollakkal, mentor segítségét igénybe véve.

Üzleti környezetben is szemléltetjük egy módosított változatát. A **34. ábrán** megjelenített kerékhez a következő kijelentéseket tehetjük:

A modell kiindulási alapja az, hogy a vállalatnak (jelen esetben egy MLM vállalkozásnak) olyan alkalmazottakra (esetünkben egyéni vállalkozókra) van szüksége, akik belülről motiváltak, jól érzik magukat, mert ez az állapot feltételezhetően pozitív módon hat a teljesítményükre. Másfelől minden emberi erőforrás menedzsment törekvésnek ez az alapvető célkitűzése: legyen a munkatársunk felkészült, lojális, munkabíró, megbízható, törekedjen maximális teljesítményre, és közben érezze jól magát a munkakörnyezetében, legyen stresszmentes, a „jól-lét” jellemezze a hétköznapjait. A módosított modell eszerint áll össze:

Összegyűjti azokat a fontos területeket, amelyekre a vállalat vezetésének tekintettel kell lennie, különben a fenti célkitűzések nem vagy csak időlegesen/részlegesen valósíthatók meg. Példánkban az üzleti környezet különösen befolyásolt a munkavállalók által, azok alkuereje jelentős, lévén, network marketing területen a munkavállalók önként csatlakoznak a vállalathoz, jellemzően egyéni vállalkozóként. Emiatt nincs meg a hagyományos függőségi viszony vezető-beosztott közt, azaz semmiféle vállalati döntés vagy kezdeményezés nem kivitelezhető sikeresen, amennyiben a társult tagság azt nem támogatja.

Emiatt ebben az iparágban az egészségkerék területeinek figyelemmel követése és befolyásolása különös jelentőséggel bír. Hogy mely szempontokra érdemes például vállalati képzéseket/tréningeket szervezni, amelyek aztán hatékonyabbá tehetik a munkavállalói kört, ezeket a következő ábra tartalmazza.



+ = megfelelő szinten és gyakorisággal tanítják

- = kevés a képzés/fejlesztés ezen a területen

Forrás: Saját szerkesztés

34. ábra. Az egészségkerék egy lehetséges szempontrendszere MLM-iparágban működő vállalatok részére.

Forrás: BERKE (2012)

ELLENŐRZŐ KÉRDÉSEK

Mit tud az életkerék elméleti háttéréről, kialakulásáról?

Miben tér el az egészségkerék a klasszikus életkeréktől?

Milyen szempontokkal egészül ki az egészségkerék direkt értékesítés területén?

6.3. A hat színes kalap módszere

Ez az eljárás De Bono alkotása, és a problémamegoldás újszerű megközelítésének talán legjobb példája (verto.blog.hu, 2011).

A szerző arra biztatja a résztvevőket, hogy különféle kalapokat tegyenek a fejükre képzeletben, amikor az adott problémára rátekinenek. Egy-egy kalap egy-egy új nézőpont. Ez a módszer nagy figyelmet kapott a nemzetközi szakmai-tudományos körökben, méltán. Nézzük meg közelebbről!

Piros kalap

- A piros kalapot feltéve a nézőpont az érzéseké, az emócióké.
- Mindazt jelenti, ami nem racionális, azaz a gyors benyomásokat, az intuíciókat, a sejtéseket.
- Piros kalapban nyugodtan elmondhatjuk, hogy „szerintem az ötlet úgy rossz, ahogy van” vagy „ha ez nem válik be, akkor semmi”, nem szükséges, sőt nem is szabad indokolni.

Fekete kalap

- A fekete kalap közletről ismerős lehet mindannyiunknak, mert erre alapul az egész nyugati vitakultúra: ez az ellenvetések, a hibakeresési üzemmód kalapja.
- „Amikor a csoport tagjai fölteszik a fekete kalapot, akkor mindenki elmondhatja, hogy milyen aggályai vannak a jövőre nézve: hogy a tervet miért látja károsnak, veszélyesnek, milyen rejtett buktatói lehetnek stb.
- A fekete az óvatosság kalapja.” (verto.blog.hu, 2011)

Sárga kalap

- A sárga kalap ezzel ellenkező hatást akar kiváltani: a derűs napsütést hivatott eszünkbe idézni, hiszen ez a pozitív gondolatok kalapja.
- Sárga kalapban azt kell összeszedni, hogy egy ötlet miért jó, milyen előnyei vannak, mitől fog működni, kinek kedvező ez, és mely vonatkozásokban lesz nyereséges, és hasonlók.
- Azaz a sárga az optimizmus kalapja, de „nem a vak hurráoptimizmusé, hanem a tapasztalatokkal megalapozott reményeké”, még akkor is, amennyiben kicsinyke reményről, vagy apró esélyről van szó.

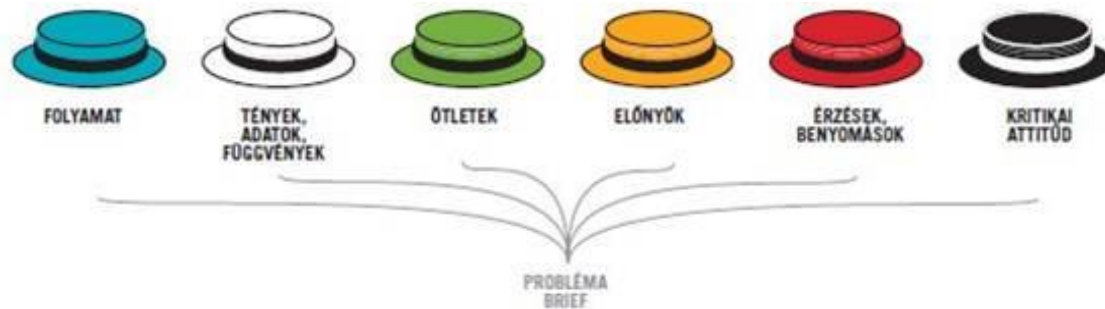
Zöld kalap

- A zöld kalap a kreativitást jelképezi.
- Amíg sárga kalapban létező megoldások előnyeit kerestük, a zöld kalapban már új utakat keresünk, igazából mindenütt.
- Ott is, ahol a józan ész szerint nem létezhet út - de éppen ez a feladat, ezeket a „rejtett” utakat felfedezni.
- „Zöld kalapban bármilyen ötlet bedobható, a legképtelenebb is. Ha aztán valamelyikkel elkezdünk foglalkozni, fehér kalapban összegyűjtjük a szükséges tényeket, sárgában felkutatjuk a reálisan várható előnyeit, feketében pedig a hátrányait”. (verto.blog.hu, 2011)

Kék kalap

- A kék kalap biztosítja a munka kereteit, ez fogja össze az egész folyamatot.
- „A kék kalap biztosítja, hogy amit csinálunk, az ne öncélú tevékenység legyen, hanem valóban haladás valamilyen irányba.
- A kék a tudatosság színe, a szervezése, a kontrollé, a döntésé”. (verto.blog.hu,)

A módszer óriási előnye, hogy a **coaching** folyamat során minden probléma minden nézőpontból, minden színű kalappal a fejünkön körbejárható, értékelhető.



35. ábra. A hatkalap-technika és a kalapok jelentései
Forrás: BATORFY (2010) alapján

ELLENŐRZŐ KÉRDÉSEK

Ismertesse a hat színes kalap módszerének alkalmazási folyamatát és a módszer lényegét!
Az egyes kalapok mit szimbolizálnak?

6.4. A mandalatechnika

A mandala vagy másként lótuszvirág-technika nyílt végű, asszociatív, kötött gondolkodási eljárás, színes gyakorlati alkalmazási területtel: alkotás, ötletelés, problémamegoldás, stratégia-tervezés, memóriaerő-fejlesztés, asszociációkészség-fejlesztés, kiterjesztett SWOT-analízis – ezekhez egyaránt alkalmazható. (MESTERKURZUSOK.HU, 2014) A végeredmény kiindulópontokból (gondolati magok) és az azokból következő ciklikus gondolatkörökből jön létre.

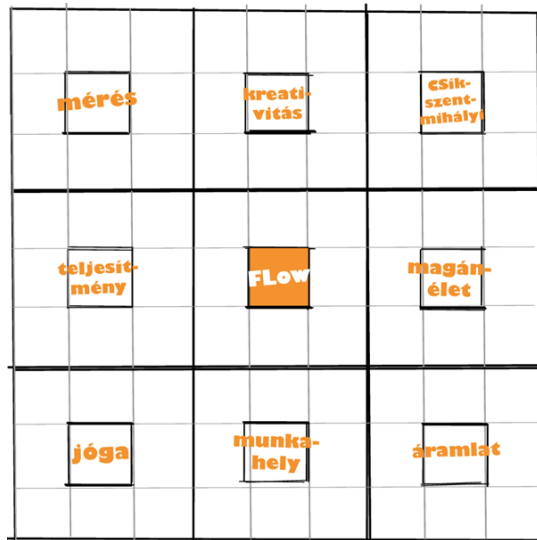
Ez tulajdonképpen egy Japánban széles körben elterjedt gondolkodási keret, amelynek ki-fejlesztője Matsumura Yasuo, a Clover Management Research kutatója. Az eljárásnak a Távolkeleti ország határain kívül nincs nagy szakirodalma, holott maga a technika Peter Watson brit pszichológus megfigyeléseire épül (BATORFY, 2012).

Watson úgy értékelte, hogy az emberi problémamegoldás az információk és alternatívák felhalmozásával jár, a lótuszvirág-módszer pedig ezt a felhalmozást segít rövid időn belül rajzos formában összegezni. A módszer lényege, hogy a központi problémát egy négyzetbe felrajzoljuk a lap közepére. Ekkor a csapat a központi problémára vonatkozóan felvet nyolc olyan témát, komponenst vagy dimenziót, amelyeket a négyzet köré körökbe felírnak. Ezután külön erre a nyolc témára egyenként megint nyolc különböző megközelítési módot javasolnak, aztán ezekre a megközelítési módokra is megint nyolc másikat, és így tovább. Az ilyen módon kialakult részmegközelítések az 1,8,64,512 szekvenciát követik, ha minden részproblémához sikerült újabb nyolc témát felírni.

KASZÁS György (2011) a mandalamódszert képileg a tűzijáték kirobbanó formájához hasonlítja, mivel a tábla szerkezete a központi magból indul ki, mint egy szétrobbanó tűzijáték rakéta. A megoldandó problémából vagy központi gondolatból minden irányban létrejövő új elágazások a rakéta újabb és újabb robbanásai.

A mandalátáblát üres lapokra, post-it-ekre, elektronikus űrlapokra (pl. Excel) egyaránt elkészíthetjük. Rajzolt forma esetén javasolt a színes filctollak használata a vizualitás miatt, a gondolatértékhez hasonló módon.

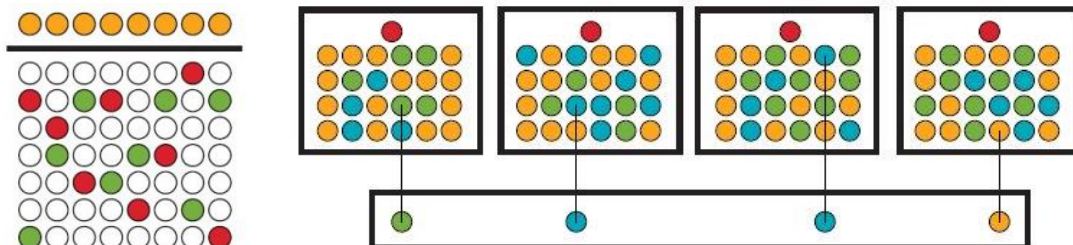
A klasszikus változata az ún. 9 keretes mandalátábla, amit a 36. ábra szemléltet (OBERMAYER-KOVÁCS és MAGYAR, 2012).



36. ábra. A 9 keretes mandulatábla
 Forrás: OBERMAYER-KOVÁCS és MAGYAR, 2012

Ehhez hasonló elven működő kreatív megoldást kínál **Leonardo Da Vinci ötletdoboz**, vagy **Kawakita Jiro halmazfeltöltési technikája**. Előbbit termékfejlesztésekre, kreatív reklámötletek fejlesztésére alkalmazzák jellemzően. Példaként kiemelve: a Milka csokoládé klaszszikus csomagolásán kezdetben még szerepelt a jól ismert tehén motívum, a felirat, a jellegzetes lila színbe ágyazva. Ebben az esetben a „startvonalon” ez a három tényező szerepel, és ezekhez lehet különféle ötleteket társítani egy csomagolás(design)-fejlesztés esetében. Da Vinci arctípusokhoz alkalmazta a technikát, és az arc egyes elemeit variálva többszáz egyedi arcot tudott volna festeni. A startvonalon értelemszerűen jóval több termékjellemző is szerepelhet.

A Kawakita-módszer csoporttagjai kártyákat (vagy cetliket, post-it) írnak össze és cserélgetnek egymás közt. A kártyákra írt ötleteket változatos csoportokba próbálják meg összegyűjteni. A csoportképzés változatossága adja a lehetséges megoldásokat a központi problémára. BÁTORY (2012) így ír a módszerről: „...ötletet írnak fel, amennyit csak tudnak. Ezeket azután csoportokba rendezik, ideális esetben tíznél is több, egyenként húsz ötletet tartalmazó halmazba, amelyeknek neveket adnak. Ezután a kártyákat összekeverik, és újra kiosztják a tagok között úgy, hogy csak mások által írt ötleteket kaphatnak meg. A csoport tagjai egymás után hangosan elkezdik olvasni a kezükben lévő ötletet, a többiek pedig keresnek a kezükben egy ahhoz passzoló másik ötletet, így alkotva egy újabb csoportot. Amikor összejött legalább tíz ilyen újabb csoport, akkor ezeket felírják egy nagyméretű papírra vagy táblára, ami kirajzolja az ötletek vizuális képét. Ezután a tagok elmondják az érzéseiket az így kapott végeredményről.”



37–38. ábra. Az ötletdoboz és Kawakita Jiro halmazai
 Forrás: BÁTORY, 2012

6.4. ELLENŐRZŐ KÉRDÉSEK

Ismertesse a mandalatechnika lényegi elemeit!
Mondjon példát az alkalmazására!
Ismertesse röviden Leonardo Da Vinci, illetve Kawakita technikáját!

6.5. Az „5 whys” – „5 miért” modellje

Az „5 miért” módszerét („5 whys”) eredetileg Sakichi Toyoda alkotta meg, aki a japán Toyota cég alapítója volt. Elsőként a Toyota alkalmazta ezt a módszert, mi több, az „5 miért” a Toyota tudományos munkája során alkalmazott problémamegoldó folyamatok alapját alkotja (LÉVAI, 2011).

Emellett a LEAN-módszertan egyik fontos eleme (azaz a Toyota gyártási módszertan háttere, filozófiája, motorja).

A Toyota LEAN-módszer öt alapelve a következő:

- „Az érték azonosítása a vevők szemszögéből – ami nem teremt értéket, az veszteség.
- Az értékáramlás megértése, feltérképezése, veszteségmentessé tétele.
- A folyamatos áramlás biztosítása a köztes készletek megszüntetésével.
- Tényleges vevői irányítás bevezetése: húzó rendszer (pull) megvalósítása.
- Kaizen: a tökéletességre való törekvés elve, miszerint a jó mindig jobbá tehető.” (e-con.hu és LIKER, 2012, és GAO-LOW, 2014)

Az „5 miért” módszerének célja, hogy eljussunk egy probléma gyökeréhez, amelyet talán első pillantásra nem vettünk észre. Alkalmazása mindössze annyi, hogy ötször tesszük fel a miért kérdést ugyanazzal a problémával kapcsolatosan, és az újabb miérték az előző válaszainkra kérdeznak rá (LÉVAI, 2011).

Egy prezentációs példát mutat be ez a kis összefoglaló (LÉVAI, 2011):

Az indító probléma: rosszul sikerült a prezentációm. A következő kérdéseket érdemes feltenni:

1. Miért sikerült rosszul? Nem készültem fel eléggé.
2. Miért nem készültem fel? Nem volt elég időm.
3. Miért nem volt elég időm? Mert az utolsó pillanatra hagytam a dolgot.
4. Miért hagytam az utolsó pillanatra? Mert rosszul kezelem az időmet.
5. Miért kezelem rosszul az időmet? Mert mindig bevállalok mindent.

Ha ezen az alsó szinten kezeli az illető a problémát, akkor nagyobb lesz az esélye a sikerre. Legközelebb, ha előadást tart, már odafigyelhet rá, hogy előtte ne vállalja túl magát.

ELLENŐRZŐ KÉRDÉSEK

Miről szól az „5 whys” – „5 miért” modellje? Ismertesse a lényegét!
Mondjon prezentációs példát az alkalmazási területek közül!

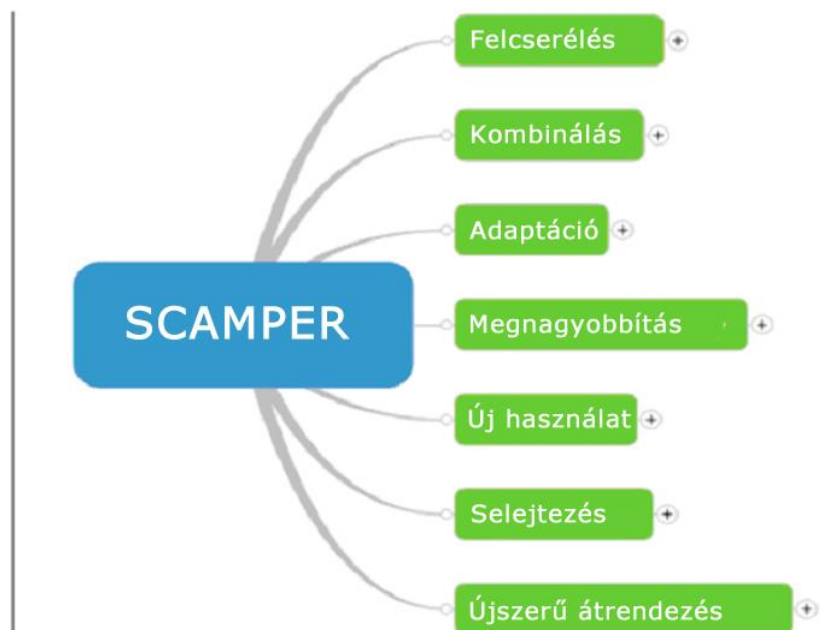
6.6. A SCAMPER-módszer

A SCAMPER-eljárással folytatjuk, amely egy Osborn által kifejlesztett módszer. A megközelítés lényege, hogy valami új létrehozása már valami meglévőnek a megváltoztatásával érhető el (OBERMAYER-KOVÁCS és MAGYAR, 2012).

Ez az eljárás **hét résztechnikát** tartalmaz, ezekből tevődik össze a szerzőpáros alapján:

- 1) **Felcserélés, helyettesítés (Substitute):** ilyenkor a cél, hogy helyettesítsünk be a problémába más paramétereket, pl. szereplőket, tárgyakat.

- 2) **Kombináció (Combine)**: ez esetben kombináljuk a rendelkezésre álló információkat.
- 3) **Adaptáció (Adapt)**: más területeken már bevált módszerek, megoldások alkalmazása történik meg.
- 4) **Felnagyítás (Magnify, Minify, Modify)**: a problémát elvontan kezeljük, groteszk felnagyítására kerül sor.
- 5) **Szokatlan használat (Put to other use)**: a rendelkezésünkre álló eszközök újszerű, szokásostól eltérő használata a cél.
- 6) **Selejtezés (Eliminate)**: kiküszöbölés, a lényegtelen elvetése, a lényeges megtartása a célkitűzés.
- 7) **Átcsoportosítás (Reverse/Rearrange)**: amit tehetünk, az a probléma újradefiniálása, újszerű átrendezése.



37. ábra. Az Osborn-féle Scamper-eljárás ábrája

Forrás: CALBERG (2014), saját szerkesztés (www.destination-innovation.com/articles/481/)

Használatát támogatja egy előre kidolgozott kártyacsomag. A kártyacsomag lapjain a hét területtel kapcsolatos kisegítő kérdések sorakoznak. „Ezen kérdések segítségével lehet a jelen állapot változtatási irányaira javaslatot tenni egy későbbi célállapot elérése érdekében.” (OBERMAYER-KOVÁCS és MAGYAR, 2012)

Kifejezetten javasolt a módszer használata termék(tovább)fejlesztési problémák megoldásához. Amennyiben szeretnénk megújítani valamelyik jelenlegi termékünket, akkor a Felcserélés területtel foglalkozó kártyákon olyan kérdéseket találhatunk, amelyek arra kérdeznak rá, hogy:

- „a termék egyes elemeinek felcserélése javít-e a terméken,
- mit lehet a termékben más alkotórésszel behelyettesíteni,
- vagy a termék valamely funkcióját érdemes-e felcserélni egy másik, esetleg hasznosabb funkcióval”. (OBERMAYER-KOVÁCS és MAGYAR, 2012)

6.6.1. A SCAMPER-módszer alkalmazása példákkal

OBERMAYER-KOVÁCS és MAGYAR (2012) és LOPER (2014) alapján megvizsgálunk néhány példát.

Felcserélés, behelyettesítés

A tárgyakat, helyeket, folyamatokat, embereket, ötleteket, sőt még érzéseket is helyettesíteni lehet egymással. Ez egy olyan módszer, amikor egy összetevőt valami másra cserélünk ki, „ezzel-azzal” helyettesítünk. A kérdések:

- „Mit lehet helyettesíteni, kicserélni?
- Ki más? Mi más?
- Mikor máskor?
- Hol máskor?...
- Más eljárás? Más terv?
- Más energiaforrás?...” (OBERMAYER-KOVÁCS és MAGYAR, 2012)

Példák:

- A Ford az F-150-es modelljében sok acélból készült összetevőt lecserélt alumíniumra, hogy a kevesebb súly miatt csökkenjen az üzemanyag fogyasztás.
- A Boeing is új kompozitokat használ a repülőgépeihez, hogy azok könnyebbek, ezáltal takarékosabbak legyenek.
- A Heinz gyártó savanyúságoknál lecserélte az acéldobozokat üvegre, és ezzel jelentősen növelte termékei forgalmát.
- Egyre több autógyártó fejleszt hibrid és elektromos autókat a hagyományos gázüzem ellenében.

Kombinálás

Ez esetben a kreativitást valójában szintézist jelent, azaz összekapcsolunk korábban egymással semmilyen kapcsolatban nem álló ötleteket vagy témákat, hogy valami új dolgot hozzunk létre. Milyen kérdéseket tehetünk fel?

- Mivel lehetne kombinálni a terméket, hogy az eredeti rendeltetést megsokszorozzuk? Vagy hogy maximalizáljuk a fogyasztását?
- Tudjuk-e kombinálni a felhasználási kört még valami mással? Pl. más funkciókkal?
- Lehet-e kombinálni a terméket más termékkel, ami jobbá teszi?
- Kombinálhatók-e az anyagok, összetevők, célok vagy ötletek?

Példák:

- Ma már a korszerű mobiltelefonokba beépítésre került GPS autós térkép, zenelejátszó, fényképezőgép, prezenter, óra, határidőnapló, videofelvevő, mini-computer.
- A Lifespan márkanév alatt 2001-től kezdődően gyártanak olyan futópadokat, amelyekhez egy magasított munkaasztal tartozik (jellemzően számítógép használatához). Így a dolgozó munka közben is edzést végezhet és fordítva. (www.lifespanfitness.com/workplace/treadmill-desks)

Adaptáció

Egy már létező megoldás adaptálása a cél. A kérdések a következők:

- Mi hasonlít az adott témára?

- Van bármi más, ami hasonlít erre a szituációra? Egyáltalán milyen hasonló szituációk léteznek? Milyen más ötleteket sugallnak ezek? Mit lehet átvenni ezekből az ötletekből és szituációkból?
- Létezett már valami ehhez hasonló már korábban is?
- Hogyan tudnánk más témákból vagy szakterületekből profitálni?
- Át tudunk valamit venni a természetből?

A Facebook eredetileg asztali számítógépekhez és laptopokhoz lett tervezve, de nagyon gyorsan átették mobil eszközökre. A felhasználói tábor csaknem 80%-a ugyanis rendelkezik mobil készülékkel, és minden harmadik kizárólag mobil eszközön használja. A pókember mozifilm-ben a főhős tapadó keze megihletett több fejlesztő laboratóriumot: a Utah State University és a Manchester University egyaránt kutatja ezt a területet (gekkó-kesztyű).

Felnagyítás, módosítás

Valójában bárminek bármilyen aspektusa módosítható, így erre érdemes lehet törekedni.

A kérdések:

- Mit lehet módosítani?
- Meg lehet változtatni a vizsgált tárgy vagy téma egy darabját, értelmét, célját, használatát, dimenzióját, határait, folyamatát, jellegét, vevőkben generált érzéseit, hogy az jobb legyen?
- Változtatható-e a termék színe, mozgása, hangja, szaga, formája, alakja, funkciója?

Gyakran tudunk új ötletet alkotni úgy, hogy egyszerűen hozzáadunk valamit a megoldandó problémához. A komputergyártók pl. folyamatosan új tulajdonságokkal javítják fel a termékeiket, például gyorsítanak a működésen (processzor, ram), kiterjesztik a garanciaidőt, stb. A benzinkutaknál az alapterméken túl enni- és innivalót, újságokat vehetünk, lottót adhatunk fel, vagy wifi kapcsolatot használhatunk, mobiltelefon-kártyát vásárolhatunk.

OBERMAYER-KOVÁCS és MAGYAR, (2012) szerint gyakran nagyobbak érzékeljük azokat a tárgyakat amelyeket szeretünk, vagy igazán megbecsülünk. Tehát hatékony módszer lehet egy adott dolog, probléma extrém módon való felnagyítása is.

Kérdések, amelyek szóba jöhetnek a szerzők szerint:

- „Mit lehet eltúlozni vagy túlhangsúlyozni? Fel tudjuk nagyítani a témát vagy a tárgyat?”
- Mit lehetne a témához hozzáadni? Lehet-e a méretét növelni, vagy valamilyen módon kiterjeszteni?
- Megoldható-e, hogy erősebb, magasabb, hosszabb, biztonságosabb, vastagabb, kényelmesebb, pontosabb, megbízhatóbb legyen?
- Lehet-e növelni a funkciók számát, a teljesítményt?”

Néhány példa:

- A Twisted Automotive a vásárlók Land Rover személygépkocsiját képes tuningolni speciális alkatrészekkel, de az útzaj csökkentésében, a könnyebb kezelhetőségben is segítenek.
- A BMW esetében ezeket a tuning munkákat végzik pl. olyan nagynevű műhelyek, úgy mint AC Schnitzer, Hartge, G-Power.
- Az Apple az új iPhone 6 készüléknél már egy Plus változatot is készített és piacra dobott, az aktuális trendeknek megfelelően nagyobb képernyőt tervezve a modellhez.

Új célra való felhasználás, szokatlan használat

„Minden ötlet, termék, szolgáltatás abban a kontextusban nyeri el értelmét, amibe helyezték. Ha megváltoztatjuk a kontextust, rögtön megváltoztatjuk a jelentést is.” – írja OBERMAYER-KOVÁCS és MAGYAR (2012). Miután sikerült hátrahagynunk a sztereotípiákat, előítéleteket, és a megoldandó problémára új látásmóddal tekintünk rá, beindul a képzelet és friss ötletek bújnak elő a tudatalattiból. Jobb eredményeket érhetünk el, ha a rendelkezésünkre álló eszközöket újszerűen, a szokásostól eltérő módon fogjuk munkára. Kérdéseink:

- Van-e más felhasználási lehetőség a vizsgált tárggyal, témával kapcsolatban? Esetleg másik iparágba átvihető?
- Tudunk-e rajta úgy változtatni, hogy alkalmas legyen újfajta felhasználásra?
- Ki más használhatja még?
- Más környezetben másként viselkedne ez a termék?
- A termékhulladékot újra lehetne hasznosítani valamilyen más területen?

Néhány példa:

- A Coca Cola eredetileg a morfiumfüggőség egyik alternatíváját jelentette, fejfájás és szorongás kezelésére javasolták a fogyasztását. Abban az időben Pemberton „francia eredetű boros kólája” volt, édes, alkoholos ital coca levéllel az extra hatás miatt. Már a receptet átírták, és a világ legismertebb „szódavize” lett – írja LOPER (2014).
- Az EcoScraps összegyűjti éttermekből és élelmiszerboltokból a kidobásra kerülő hulladékot, és szeméttelapi gyűjtés helyett komposztot készít belőle.
- Az Airbnb kezdeményezés kapcsán magánszemélyek (helyi házigazdák) felkínálhatják használaton kívüli szobájukat/lakásukat a városukba utazó idegeneknek. Újabban ez a mozgalom „kiadó kanapé” jellegével is több országban működik (több mint 190 – airbnb.hu). Kanapészörf az elnevezése, Couchsurfing név alatt vonult be a köztudatba. (http://couchsurfing.blog.hu/2012/07/27/kanapeszorf_magyarorszagon, 2012)
- Egyre terjed farmerek körében, hogy szélturbinákat telepítő cégekkel szerződnek, és engedik az eszközök a saját földjükre kihelyezni extra bevétel reményében.
- Egy gyártási „hiba” mellékterméke lett a 3M-féle Post-it, amely ma népszerűbb, mint valaha.

Kiküszöbölés, selejtezés

Amennyiben kivonunk valamit a vizsgált tárgyból vagy témából, ez esetenként új ötleteket vagy megoldásokat eredményez. Ez a procedúra egyben fokozatosan leszűkítheti a témát a ténylegesen szükséges, leglényegesebb funkciókra. A legtöbb esetben valóban fontos, hogy megszabaduljunk a lényegtelen dolgoktól, ezeket elvessük, a lényegeseket pedig megtartsuk.

- Ki tudunk küszöbölni valamit? Bármit? Mi lenne, ha a tárgyunk vagy valamelyik része kisebb lenne? Megoldja ez a problémát?
- A funkció melyik részére nincs ténylegesen szükség?
- Lehet-e a témát/tárgyat egyszerűsíteni, karcsúsítani, kisebbíteni, sűríteni vagy tömöríteni? Mit lehetne elvetni?
- Hogy tudnánk kisebbre, gyorsabbra, viccesebbre átalakítani?
- Mi az igazi lényege? Mi az, ami felesleges? Ha kivennéd, mit tennél a helyére?

Néhány eset ebben a témában:

- Üzletbezárások (pl. Starbucks), autószalon bezárások, termékfejlesztések lezárása (pl. Google Reader), vagy egy blog lezárása.

- A Microsoft szerette volna elhagyni az egér használatát, ezért a Windows 8-ban megoldotta, hogy erre már ne legyen szükség.
- Egyes napilapok, hetilapok felszámolták offline lapszámaikat, és teljes egészében online felületen jelennek meg.

Visszajára fordítás / újszerű átrendezés, átcsoportosítás

A kreativitás alapvetően gyakran nem más, mint a meglévő ismereteink átrendezése a hiányzó ismeretek megszerzése céljából. Az átrendezés számos alternatív lehetőséget kínál a már létező ötletekhez, árukhoz és szolgáltatásokhoz (OBERMAYER-KOVÁCS és MAGYAR, 2012). Kérdések, amelyek feltehetőek:

- Hogyan lehet az adott dolgot átrendezni? Milyen más elrendezés lenne jobb?
- Mi történne, ha felcserélnénk az alkotórészeket? Meg lehet változtatni a sorrendjüket a folyamatban?
- „Milyen az időzítés? Lehet-e a sebességen vagy az ütemezésen változtatni, új tempót diktálni?”
- Mi az ellenkezője a megoldandó problémának? Mi történik, ha az ellenkezőjét csinálom annak, amit szoktam?
- Vizsgálhatjuk-e a témánkat ellenkező szempontból? Át tudjuk-e változtatni a negatívumokat pozitívumokká?”

Két példa erre az esetre:

- A Facebook az első időkben az újdonságok mezőt egyszerű információk megosztására használta, ma már az idővonal számos funkciót lehetővé tesz, és sokkal mélyebb információkat szolgáltat.
- A Pinterest és az egyéb cégek többször átrendezik honlapjukat, hogy könnyebben áttekinthetők legyenek és nagyobb forgalmat generáljanak a jobb navigáció által.
- Henry Ford újítása a munkát vitte oda a dolgozókhöz, és nem fordítva. A futószalag lehetővé tette, hogy gyorsabban és jobban lehessen összeszerelni egy autót. A T-modell gyártási költsége 8 év alatt 950 dollárról 350 dollárra zuhant. (OBERMAYER-KOVÁCS és MAGYAR, 2012)

ELLENŐRZŐ KÉRDÉSEK

A SCAMPER-módszer hét megváltoztató technikát tartalmaz. Melyek ezek?

Mondjon felhasználási területeket!

Mit jelent az adaptáció és a megnagyobbítás? Milyen kérdéseket teszünk fel ezekben az esetekben?

Mit értünk szokatlan használat vagy átcsoportosítás alatt?

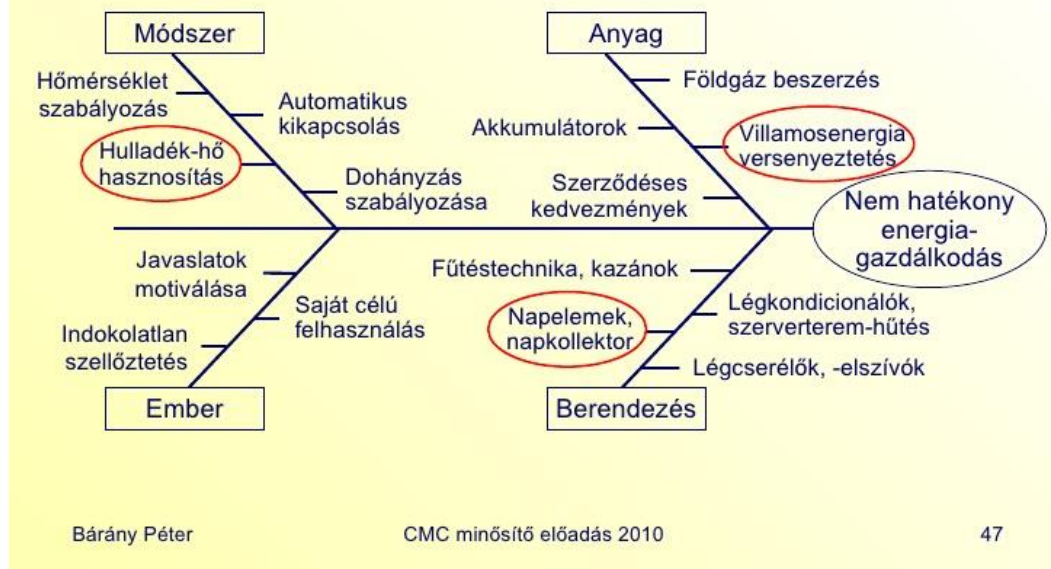
6.7. A halszálkamódszer

Akárcsak a legtöbb, előzőekben már tárgyalt modell, a halszálkamódszer egyéni gondolkodás vagy csoportos brainstorming eszközeként egyaránt kiválóan használható.

Alkalmazása a szakirodalom alapján háromféle módon javasolt:

1. Folyamatosan bővülő módon,
2. közvetlen ötletgyűjtés utáni rendszerezéssel,
3. karácsonyfa alakzatban (OBERMAYER-KOVÁCS és MAGYAR, 2012).

HALSZÁLKA-DIAGRAM



38. ábra. A halszáłkamodell egy példán keresztül
Forrás: BÁRÁNY, 2010

A halszáłkamódszer lényege elsősorban a rendszerezés. A problémamegoldási folyamat valamennyi fázisában jelentősen megkönnyíti a munkát és növeli az eredményességet azáltal, hogy egy-egy elemhalmazból, ha úgy tetszik információ-tömegből, gondolatfolyamból jól strukturált rendszer alakítható ki a segítséggel.

Ezáltal a „halszáłkamódszer a kreatív folyamatok nagyszerű előkészítő eszköze. Alkalmas szempontgyűjtésre, osztályozásra, a probléma megfogalmazására és a fókusz meghatározására.” (OBERMAYER-KOVÁCS és MAGYAR, 2012)

Ebben az eljárásban mindenképpen rendhagyó, hogy megfordul a folyamat iránya, és először több változatban megfogalmazzuk a problémát kiváltó okokat, leírjuk ezeket és az okok mögötti részfolyamatokat, majd legutoljára körvonalazzuk a fókuszot (a problémát).

Jól alkalmazható ez a modell:

- projektfelépítési vázlat készítéséhez,
- rendezvényszervezési folyamat elemeinek összegzéséhez,
- arculattervezési munkához, szerkezet, színvilág, elhelyezések, layout, stb.
- időgazdálkodáshoz, a feladatok sorba állításához, rendszerezéséhez,
- továbbá irodalmi történetek vázlatának kialakításához, a szereplők személyiségjegyeinek, kapcsolatrendszerének meghatározására éppúgy.

ELLENŐRZŐ KÉRDÉSEK

Ismertesse a halszáłkamódszer lényegét és alkalmazási területeit!

6.8. Brainstorming

Alex OSBORN (1953), amikor megalkotta a brainstorming definícióját, kreatív ülésnek írta le, amelynek egyetlen lényeges célja egy ötlet sor létrehozása. Olyan ötletek, amelyek probléma megoldásaként szolgálhatnak, ötletek, amelyek később értékelhetők és továbbfejleszthetők (OBERMAYER-KOVÁCS és MAGYAR, 2012).

Az Osborn által felállított 5 brainstorming alapszabály a következő:

- 1) „Minél nagyobb számú ötlet hangozzék el! A legjobb út az jó ötlethez a sok ötlet.
- 2) Az ötletgenerálás időszakában tilos a kritika. Az „igen, de” reakció nem megengedett.
- 3) Viszont a résztvevők egymás ötleteit fejlesszék tovább. Az „igen, és” viszont előrevivő kreatív energiával rendelkező attitűd.
- 4) A legvadabb ötletek reményteljesebbek. Osborn véleménye szerint sokkal könnyebb egy vad ötletet megszelídíteni, mint egy átlagos javaslatból ötletet csíholni.
- 5) Az ötletek a csapat közös tulajdonát képezik. Nincs az „én ötletem, te ötleted” hozzáállás, mivel közös munkáról beszélünk, ahol az ötlet tulajdonlása az eredményt illetően lényegtelen.” (OBERMAYER-KOVÁCS és MAGYAR, 2012)

Ez az eljárás alapvetően nem alkalmas a probléma teljes körű megoldására, mivel nem komplex rendszer, viszont jellegéből adódóan a legtöbb szabályozott kreatív problémamegoldó módszernek (amelyet csoportosan végeznek) metodikai és technikai alapja, és taktikai része.

Alkalmazhatjuk kizárólag egy adott probléma lehetséges irányainak összegyűjtésére csapaton belül, majd az ötletgyűjtést követően a következő fázisokat már egészen más technikákkal is lehetséges folytatni, akár egy személyben is.

6.8.1. A brainstorming alkalmazásának folyamata

Folyamatát a következő módon lehet elemeire bontani (OBERMAYER-KOVÁCS és MAGYAR, 2012 alapján):

- 1) A témagazda vagy témavezető kijelölése.
- 2) Annak a személynek a kijelölése, aki mindent lejegyzetel.
- 3) A csapat tagjainak kiválogatása, a csapat kijelölése.
- 4) Adjuk meg a fókuszot, a megoldandó problémát.
- 5) Kiválasztjuk a helyszínt, lefoglaljuk és alkalmassá tesszük a csoportos munkára.
- 6) Kiválasztjuk a ráhangolás és felépítés módszereit, technikáit.
- 7) Következik a ráhangolás fázisa, a csoporttagok bevonásával.
- 8) Szempontok, a probléma, és a fókusz ismertetése.
- 9) Ötletek generálása.
- 10) A kritika ideje, érvek és ellenérvek.
- 11) Utógondozás, következtetések és összefoglalás.

ELLENŐRZŐ KÉRDÉSEK

Alex Osborn alkotta meg a Brainstorming technikát. Mi a lényege az eljárásnak?

Mi az 5 alapszabály?

Hol alkalmazhatjuk ezt a módszert, és mire nem alkalmas?

Hogyan jellemezné a folyamat lépéseit?

6.9. Fordított brainstorming

Az előző módszer egyfajta továbbfejlesztéseként jelent meg. Lényege röviden, hogy a moderátor (foglalkozásvezető) előre eltervezetten a céllal ellentétes kérdést tesz fel. Például a „Hogyan lehetne megoldani...” kérdés helyett a „Hogyan lehetne súlyosbítani a problémát?” vagy a „Mi vezetne eredményre?” helyett a „Hogyan lehetne biztosan kudarcot vallani?” típusú kérdés hangzik el. A kérdésekre adott ötletek és gondolatok visszafordításával lehet végül használható megoldásokat nyerni (ROSSITER-LILIEN, 1994).

A fordított brainstorming használatának folyamata a következő:

1. A fókusz meghatározása.
2. A fókusz megfordítása kérdések segítségével, provokatív módon.
3. Ötletképzés.
4. Az ötletek visszafordítása és értelmezése.
5. Befejező fázis összegzéssel, javaslatokkal.

A módszer lehetséges előnyei:

- Amikor az egyenes módszerrel nem jutunk eredményre, különösen javasolt.
- Akkor is elő lehet venni, amikor a résztvevők nem különösebben motiváltak vagy nem hisznek a brainstorming sikerességében, emiatt ki kell őket zökkeníteni.
- Amikor kifejezetten más nézőpontból szeretnénk ránézni egy problémára.
- Új termékek és szolgáltatások fejlesztése esetén, vagy tulajdonképpen a legtöbb kreatív eljárás jól illeszkedő kiegészítéseként, pl. SCAMPER-technika. (OBERMAYER-KOVÁCS és MAGYAR, 2012 alapján)

ELLENŐRZŐ KÉRDÉSEK

Miben tér el a fordított brainstorming-módszer az elődhöz képest?

Hogyan használjuk, és mi lehet az előnye?

7. FOGALOMTÁR

Certifikáció: a minőség tanúsítása.

Coach: a személyi edző, személyes mentor megfeleltetése.

CSR: corporate social responsibility (társadalmi felelősségvállalás)

Oligopólium: a közgazdaságtanban olyan piacok megnevezése, ahol az eladók viszonylag kis számban vannak jelen, és ennek köszönhetően meglehetősen nagy piaci erővel rendelkeznek.

Wikipédia

Divergencia: különbözőség, szétágazóság

Flipchart: álló tábla jegyzeteléshez.

Fragmentálódik: egyre kisebb részekre bontódik, különül el.

Konvergencia: összetartás.

MLM: Többszintű marketing (multi level marketing), ahol a csatlakozók másokat is csatlakozhatnak a rendszerhez. Jelentősen eltér a „piramisjátéktól” és a pilótajátéktól. Legális, új típusú forgalmazói rendszer.

Monopólium: jelen esetben: a piacon (iparágban) nincs versenytárs, mindent egyetlen vállalat állít elő.

Network marketing: áruk tovább ajánlása kapcsolati hálók segítségével.

Perfekcionizmus: túlzott tökéletességre törekvő.

Social media: közösségi média, mint Twitter, Facebook, stb.

Tarfiaár: szabott reklámár, ennyibe kerül bruttó áron a hirdetés megjelenése.

Win-win helyzet: minden résztvevő nyereséggel jön ki az együttműködésből, kölcsönösen előnyös.

8. ELLENŐRZŐ KÉRDÉSEK HELYES VÁLASZAI

1.1. Steep-analízis

1.1.1. Fogalmi meghatározás és összetevők kibontása

1.1.2. Kapos Volán esettanulmánya

1.2. Pestel-elemzés

1.2. Pestel-elemzés

1.2.1. Lendvai Kft. esettanulmánya

1.3. Porter-féle öttényezős modell

1.3. Porter-féle öttényezős modell – 2. ábra

1.3.1. A lappiac és a Somogyi Hírlap esettanulmánya

2.1. Swot-analízis

2.1. Swot-analízis

2.1.1. A Panoráma Hotel és Lovas Klub esettanulmánya

2.1.2. A SWOT-analízis újszerű értelmezése

2.2. A McCarthy-féle 4P-modell

2.2. A McCarthy-féle 4P-modell

2.2.1. A SPAR bemutatása

2.3. A 7P-modell szolgáltatásoknál

2.3.1. A szolgáltatások 7P-je – Kapos Taxi esettanulmánya

2.4. A Poter-féle értékláncmodell

2.4. A Poter-féle értékláncmodell

2.4.1. A vállalati értékláncmodell

2.4.1. A vállalati értékláncmodell – 4. bekezdés

2.4.1. A vállalati értékláncmodell – 5–7. bekezdés

2.4.1. A vállalati értékláncmodell – 9. bekezdés

2.4.1. A vállalati értékláncmodell – 12. bekezdés

2.4.2. A vállalati értékláncmodell összetevőinek elemzése a Kometa 99 Zrt. példáján

2.5. A versenytárselemzés kérdései

2.5. A versenytárselemzés kérdései

2.5.1. A Delta Vision Kft. esettanulmánya alfejezettől a 2.5.5.-ig bezáróan.

2.5.6. Elemzési szinterek direkt értékesítő (MLM) cégeknél

2.6. Életciklusgörbe (iparági, termékkategória, márka)

2.6. Életciklusgörbe (iparági, termékkategória, márka)

2.6. Életciklusgörbe (iparági, termékkategória, márka)

2.6.1. Az életciklusgörbe változatai – 7–9. ábra

2.6.1. Az életciklusgörbe változatai – 11–12. ábra

2.6.2. Marketingstratégia az életciklusgörbe egyes szakaszaiban – 13. ábra

2.6.3. Direkt értékesítő (MLM) cégek stratégiai a bevezetési és növekedési szakaszban – 14–15. ábra

2.6.4. A Delta Vision Kft. könyvpiaci márkaportfóliójának életciklusa – esettanulmány

2.7. Szervezetikultúra-leltár (Circumplex-modell)

2.7. Szervezetikultúra-leltár (Circumplex-modell) – 1–6. bekezdés

2.7. Szervezetikultúra-leltár (Circumplex-modell) – 7–11. bekezdés

2.7.1. Felhasználási területek

2.7.2. A Circumplex-modell dimenziói és jelentésük

2.7.2. A Circumplex-modell dimenziói és jelentésük – 6. bekezdéstől

2.7.2. A Circumplex-modell dimenziói és jelentésük – utolsó hat bekezdés

2.8. Az 5S-modell

2.8.1. Az 5S-modell célkitűzései

2.8.2. Az 5S-módszer elemei

3.1. Stratégiai csoportok modellezése

3.1. Stratégiai csoportok modellezése

3.1. Stratégiai csoportok modellezése – 3. bekezdés

3.1. Stratégiai csoportok modellezése – 19–22. ábra

3.2. A BCG-mátrix

3.2.1. A mátrix célja

3.2.2. A mátrix részei

3.3. A GE–McKinsey-mátrix

3.3. A GE–McKinsey-mátrix – 24. ábra

3.3. A GE–McKinsey-mátrix – 2. bekezdés

3.3. A GE–McKinsey-mátrix – 3. bekezdés

3.4. Az Ansoff-mátrix – 25. ábra

3.4. Az Ansoff-mátrix – 26. ábra

3.4. Az Ansoff-mátrix – 25. ábra

4.1. A Doyle-féle értékmodell

4.1. A Doyle-féle értékmodell – 27. ábra

4.2. Márkaértékmodellek

4.2.2. A BullsEye-márkaértékmodell

4.2.3. A Kapferer-féle márkaidentitás-prizma

4.2.3. A BrandDynamics-modell

5.1. Kérdőíves megkérdezés

5.1.1. A megkérdezés alapkövetelményei

5.1.2. A megkérdezéses vizsgálatok fajtái

5.1.3. A kérdőívszerkesztés szabályai

5.1.4. A kérdéstípusok

5.2. Mélyinterjú vagy szakmai interjú

5.2. Mélyinterjú vagy szakmai interjú – 3. bekezdés

5.2.1. Az egyéni mélyinterjú jellemzői

5.2.2. A mélyinterjú vázlata

5.2.2. A mélyinterjú vázlata – 2. bekezdés

5.3. Csoportos (fókuszcsoportos) interjú

5.3. Csoportos (fókuszcsoportos) interjú – 2. bekezdés

5.3. Csoportos (fókuszcsoportos) interjú – 8. bekezdés

5.3.1. A Kaposvári Egyetem imázsprofilja a beiskolázási kutatás tükrében

6.1. Gondolattérkép

6.1. Gondolattérkép – 4. bekezdés

6.1.1. A gondolattérkép háttere

6.1.2. Felhasználási lehetőségek, lehetséges előnyök, korlátok

6.1.3. Elkészítésének módszere

6.2. Életkerékmodell

6.2.1. A bővített életkerék vagy egészségkerék – 33. ábra

6.2.1. A bővített életkerék vagy egészségkerék – 34. ábra

6.3. A hat színes kalap módszere

6.3. A hat színes kalap módszere – 35. ábra

6.4. A mandalatechnika

6.4. A mandalatechnika – 36. ábra

6.4. A mandalatechnika – 37–38. ábra

6.5. Az „5 whys” – „5 miért” modellje

6.5. Az „5 whys” – „5 miért” modellje

6.6. A SCAMPER-módszer

6.6. A SCAMPER-módszer – 4. bekezdés

6.6.1. A SCAMPER-módszer alkalmazása példákkal

6.6.1. A SCAMPER-módszer alkalmazása példákkal

6.7. A halszálkamódszer

6.8. Brainstorming

6.8. Brainstorming

6.8. Brainstorming

6.8.1. A brainstorming alkalmazásának folyamata

6.9. Fordított brainstorming

6.9. Fordított brainstorming – 2–3. bekezdés

9. FELHASZNÁLT IRODALOM

- Aaker, D. (1996).** Building Strong Brands. New York: Free Press
- Androsics T. (2009).** A Spar marketingstratégiája. Esettanulmány, Kaposvári Egyetem GTK, Stratégiai menedzsment jegyzet.
- Barakonyi K. (1999):** Stratégia alkotás I. - Stratégiai tervezés, Budapest: Nemzetközi Tankönyvkiadó
- Bárány P. (2010).** Kiváltó ok elemzési és feltárási eszközök különböző tanácsadói módszertanokban és kultúrákban. CMC minősítő előadás. <http://www.slideshare.net/pbarany/bp-cmc-2010>
- Bartek-L. M., Bartók I., Czakó E., Gáspár J., Könczöl E., Pecze K. (2007).** Vállalati stratégia, Budapest: Alinea Kiadó
- Bátorfy A. (2010.11.12.).** Jó a brainstorming, de erre igazán nincs idő. http://www.kreativ.hu/magazin_reklam/cikk/jo_a_brainstorming_de_erre_igazan_nincs_ido
- BCS (Business Case Society) (2013).** Hogyan növelheti egy vállalat az értékesítését? 2013.04.22. http://case-study.blog.hu/tags/ansoff_matrix
- Berke Sz. (2003).** A funkcionális minőség összetevőinek fogyasztói megítélése állati eredetű alapélelmiszereknél. Ph.D. értekezés. Kaposvár: Kaposvári Egyetem
- Berke Sz. (2007).** A munkahelyi étkeztetésről és fogyasztói szokásokról. Samsung Electronics Magyar Zrt. innovációs kutatás. (Zártkörű tanulmány)
- Berke Sz. (2010).** Az életkerék és a „Targeting Life Skills” életstílusmodell szerepe a személyes hatékonyságban (pp. 356-359). „Tanulás, Tudás, Gazdasági sikerek – avagy a tudásmenedzsment szerepe a gazdaság eredményességében” c. konferencia, Győr, CD, ISBN 978-963-06-9109-3
- Berke Sz. (2011).** A Kaposvári Egyetem tudásbázisának innovatív hasznosítása a kutatói bázis utánpótlása, valamint a hazai mezőgazdaság és élelmiszeripar fejlesztése érdekében. TÁMOP-4.2.3-08/1-2009-0016 kódszámú projekt beszámoló.
- Berke Sz. (2013).** Natural functional foods in direct selling in Hungary: different corporate strategies. Kaposvár: Kaposvári Egyetem GTK, Habilitációs eljárás. 2013. április 29.
- Berke, Sz. (2012).** Targeting Life Skills Model. Vállalkozói és gazdasági trendek a Kárpát-medencében. Sapientia Erdélyi Magyar Tudományegyetem. Gazdaság- és Humántudományok Kar, Csíkszereda, 2012. április 19-21. előadás
- Bíró A. (2013.)** 9. Network Marketing Mesterelme Nap. Elmetérkép Mátra Vanda előadása alapján. http://dxnlifestyle.com/9-network-marketing-mesterelme-nap/296194_574475579241396_1901237467_n-2/
- Bod T. - Máriás L. (2013).** Tovább süllyedő húsgyárakba öntik a milliárdokat. https://hvg.hu/gazdasag/20130107_Hiaba_folynak_el_a_milliardok_a_husuzemek
- Buzan, T. (2005).** Mind Map Handbook. The ultimate thinking tool. USA: Harper Collins. Thorsons.
- Calberg, F. (2014).** SCAMPER is a reliable and effective tool for generating product or service innovations. <http://www.destination-innovation.com/articles/481/>
- Chikán A. (1999).** Vállalatgazdaságtan, Budapest: AULA Kiadó
- Cooke R.A., Lafferty J.C. (2012).** Organizational Culture Inventory® – Szervezeti kultúra leltár. <http://www.humansynergistics.com/hu/>
- Dankó L. (2009).** Marketing - logisztika, Miskolc: Miskolci Marketing Műhely
- Deák Cs. (2007).** Innovációmenedzsment Kutatás és Gyakorlat. Szemelvények az Innovációmenedzsment Kooperációs Kutatási Központ projektjeiből. Miskolc: Miskolci Egyetem.
- Doyle, P. (1998).** Marketing Management and Strategy, GB, London: Prentice-Hall

- Foreman, P. (2014).** The Peace Mind Map. <http://www.mindmapart.com/tag/paul-foreman/page/13/>
- Fülöp Gy. (2008).** Stratégiai menedzsment, Budapest: Perfekt Kiadó
- Gao, S., Low, S. P. (2014).** Lean Construction Management: The Toyota Way. Singapore: Springer
- Gyurkó Gy. (2009).** Szervezéstechnológia jegyzet. Budapest: Budapesti Gazdasági Főiskola
- Hoffmann I.né - Jelen T. - Papp J.- Sné Huszty A. - Soproni J. - Szabó J.- Varsányi J. (2000).** Sokszínűség a cégstratégiában, Budapest: AULA Kiadó
- Hoffmann M., Kozák Á., Veres Z. (2000).** Piackutatás. Budapest: Műszaki könyvkiadó
- Hyde, C. (2014).** The Benefits of Food Branding. 2014.01.20. <http://igniteucc.wordpress.com/tag/bullseye-food-marketing/>
- Johnson, G., Scholes, K. and Sexty, R.W. (1989).** Exploring Strategic Management. Scarborough, Ontario: Prentice Hall
- Kalmár Zs. (2009).** A Milka marketingstratégiája. Esettanulmány, Kaposvári Egyetem GTK, Márkázás a kereskedelemben tantárgy.
- Kaló E. (2011).** Hierarchiák a doboz határain kívül és a mind mapping. <http://www.hrblog.hu/jamjam/2011/08/02/hierarchiak-a-%E2%80%9Edoboz-hatarain-kivul%E2%80%9D-es-a-mind-mapping/>
- Kalocsai K. (2014).** A magyar autópiacon helyzetének elemzése. Szakdolgozat. Kaposvár: Kaposvári Egyetem GTK
- Kapferer, J-N. (2008).** The New Strategic Brand Management. Creating and Sustaining Brand Equity Long Term. London and Philadelphia: Kogan Page
- Kapferer, J-N. (2012).** The New Strategic Brand Management. Advanced Insights and Strategic Thinking. London and Philadelphia and New Delhi: Kogan Page
- Kaszás Gy. (2011).** Gondolkodjunk, mert vagyunk. 12 kreatív problémamegoldó módszer. Budapest: HVG könyvek
- Kiss M. (2005).** Marketing példatár. Budapest: Aula Kiadó
- Kobsch, L. (2012).** Kapferer's Brand Identity Prism, <http://forget-milk-got-beer.blogspot.hu/2012/11/kapferers-brand-identity-prism.html>
- Kotler, P. (2012).** Marketing Management. USA: Pearson Education
- Lévai L. (2011).** Az "5 miért" módszer. <http://belsooazis.hu/az-5-miert-modszer.belsooazis>
- Liker J. K. (2012).** Der Toyota Weg: Erfolgsfaktor Qualitätsmanagement: 14 Managementprinzipien des weltweit erfolgreichsten Automobilkonzerns. FinanzBuch Verlag.
- Loper, N. (2014).** Looking for a business idea? Remember to SCAMPER. <http://www.sidehustlenation.com/business-ideas-scamper/>
- Marosán Gy. (2013).** Stratégiai menedzsment oktatási segédanyag. Budapest: Külkereskedelmi Főiskola
- McCarthy, J. E. (1960).** Basic Marketing. A Managerial Approach. Homewood, IL: USA: Richard D. Irwin.
- Mona H. (2013).** Company, Market, Technology, Product: Brand Relationships. Stringer.com
- Mootee, I. (2007).** Understanding the Brand Life Cycle Model. Mootee.typepad.com
- Nemes Cs. (2003).** Marketing vs. Pénzügy. Hogyan győzzük meg kollégáinkat a marketingköltség értékéről? <http://slideplayer.hu/slide/2071310/>
- Németh B. (2014).** 5S módszer és alkalmazása. <http://www.kvalikon.hu/cikkek/5s-modszer-scm.php>.
- Obermayer-Kovács N., Magyar D. (2012).** Korszerű probléma-megoldási módszerek. NYME-TTK.
- Osborn, A.F., (1953 (rev. 1957, 1963)).** Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Problem-Solving. USA: New York, Charles Scribner's Sons.

- Órffy, L. N. (2011).** Szervezeti magatartás modellezése a Kométa Zrt.-nél. Diplomadolgozat. Kaposvár: Kaposvári Egyetem GTK
- Pál E. (2009).** A Kapos Taxi marketingstratégiája. Esettanulmány, Kaposvári Egyetem GTK, Stratégiai menedzsment jegyzet
- Papp A. (2009).** A Somogyi Hírlap marketingstratégiája. Esettanulmány, Kaposvári Egyetem GTK, Stratégiai menedzsment jegyzet
- Phillips, C., Hopelain, J. (2012).** Brand Identity Defined. <http://www.brandingstrategyinsider.com/2012/08/brand-identity-defined.html>
- Pirik F. (2013).** Elmetérképezés (Mind Mapping). <http://www.prherald.hu/2013/09/elmeterkepezes-mind-mapping/>
- Porter M. E. (1998).** Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. USA: Free Press
- Porter, M.E. (1980).** Competitive Strategy, USA: New York, Free Press
- Robbins, A. (2013).** Határtalan siker. Budapest: Bioenergetic.
- Rossiter, J. R., Lilien, G.L. (1994).** New Brainstorming Principles. Australian Journal of Management, 19(1), 61-72.
- Székely Cs., Somogyi S. (1996).** Vállalatgazdaságtan III., egyetemi jegyzet. Gödöllő, Szent István Egyetem
- Varsányi J. (1996).** Üzleti stratégia - üzleti tervezés, Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó Rt.

Internetes hivatkozások

- http://couchsurfing.blog.hu/2012/07/27/kanapeszorf_magyarorszagon
- <http://divany.hu/alapkonyha/2014/02/24/szalamik>
- <http://e-con.hu/index.php/hu/cimlap-1/mi-az-a-lean>
- http://hirposta.hu/cikk/2713367/Beremelessel_es_biztositassal_kompenzalja_dolgozoit_a_Kometa_2011
- http://hvg.hu/gazdasag/20140623_Milliardokat_pazarolt_el_a_kormany_a_nagy
- http://hvg.hu/kkv/20130815_Oriasi_piacra_lep_be_egy_magyar_husipari
- http://kapos.hu/hirek/kis_szines/2010-11-18/folytatodnak_a_hazai_beruhazasok_a_kometanal.html
- <http://mediaworks.hu>
- <http://moodle.kodolanyi.hu/mod/page/view.php?id=11>
- http://penzugysziget.hu/index.php?option=com_content&view=article&id=261&Itemid=86
- <http://solvergroup.hu/cikk/mi-a-magkompetencia-elmelet/>
- <http://szabadriport.wordpress.com/2013/08/19/az-agonizalo-olasz-kometa-az-orosz-piacon/>
- <http://trinitywebworks.com/blog/swot-analysis-overview.html>
- http://verto.blog.hu/2011/03/08/a_hat_gondolkodo_kalap_modellje_2
- <http://www.agroinform.com/aktualis/?act=printItem&id=17606>
- http://www.autoorb.com/perceptual-map-for-the-soft-drink-market-using-age-and-gender/perceptualmaps.com*wp-content*uploads*2013*02*map_soft_drinks_age.png/
- http://www.elelmiszer.hu/friss_hirek/cikk/ketmilliardos_beruhazas_a_kometanal
- <http://www.hrcafe.eu/blog.php?bejegyzes=279>
- <http://www.kapost.hu/folytatodik-a-kometa-melyrepulese/>
- <http://www.mesterkurzusok.hu/index.php?mode=tematika&kepzes=42>
- http://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_80.htm
- http://www.odpartner.hu/szervezfejlesztes/kulturafelmeres/htmls/human_synergistics_modszertanrol
- <http://www.perceptualmaps.com/example-maps/>
- <http://www.spitzercenter.org/html/archive/newsletter-archive/april-7/how-do-you-measure-something-as-vague-as-culture.php>
- www.lifespanfitness.com/workplace/treadmill-desks

EGYSZERŰ VÁLASZTÁSOS TESZTBANK

1. kérdés

Alapvetően a makrokörnyezet elemzését szolgálja a következő modell:

Válaszok:

- Steep-analízis
- SWOT-analízis
- BullsEye modell
- McCarthy 4P modellje

2. kérdés

Melyek a PESTEL-elemzés összetevői?

Válaszok:

- társadalom, technológia, gazdaság, természet, politika, jog
- politika, gazdaság, társadalom, technika, természet, jog
- gazdaság, természet, politika, jog, technika
- társadalom, technológia, innováció, politika, gazdaság

3. kérdés

A Porter-féle öttényezős modell összetevői a következők:

Válaszok:

- helyettesítő termékek kínálata, piacra belépő új versenytársak, piacon lévő versenytársak, szállítók, vevők
- helyettesítő termékek kínálata, piacra belépő új versenytársak, piacon lévő versenytársak, szállítók, vevők
- piacon lévő versenytársak, szállítók, vevők, kereskedők, állam
- kereskedők, versenytársak, helyettesítő termékek, kutatóhelyek, szakképzett munkaerő

4. kérdés

Azt írjuk az esettanulmányban: „A Mediaworks Regionális Kiadó Kft. tulajdonában van szinte az összes regionális lap, így a nyomtatott termékek piacán konszolidált a helyzet, a Somogyi Hírlap helyi szinten egyeduralkodó.” Hová sorolható ez Porter modelljében?

Válaszok:

- A vevő alkupozíciója
- Verseny a meglévő vállalatok között
- A szállítók alkupozíciója
- Helyettesítők
- Új belépők támadása

5. kérdés

A SWOT-analízis elemei a következők:

Válaszok:

- újítás, ragaszkodás, gyárközpontú, vevőközpontú
- célorientáció, céltalanság, felügyelet, változtatás
- források, gyengeségek, aktivitás, passzivitás

erősség, gyengeség, lehetőség, veszély

6. kérdés

Melyek az újabb típusú SWOT-analízis összetevői?

Válaszok:

- erősség, gyengeség, lehetőség, veszély: a vállalaton belül
- erősség és gyengeség vállalaton belül, lehetőség és veszély vállalaton kívül
- erősség és gyengeség vállalaton kívül, lehetőség és veszély vállalaton belül
- erősség, gyengeség, lehetőség, veszély: vállalaton kívül

7. kérdés

Melyek a McCarthy-féle 4P-modell elemei?

Válaszok:

- emberek, politika, kihelyezés, propaganda
- termék, ár, elosztás, reklámozás
- piacfejlesztés, márkázás, versenytárselemzés, reklámozás
- piacfejlesztés, piackijelölés, piacra jutás, promóció

8. kérdés

Melyek a 7P-modell elemei szolgáltatásoknál?

Válaszok:

- piacfejlesztés, piackijelölés, piacra jutás, promóció, emberek, folyamat, kihelyezés
- termék, ár, elosztás, reklámozás, emberek, folyamat, kihelyezés
- piacfejlesztés, piackijelölés, piacra jutás, promóció, propaganda, folyamat, kihelyezés
- piacfejlesztés, márkázás, versenytárs-elemzés, reklámozás, propaganda, folyamat, kihelyezés

9. kérdés

Melyek a Porter-féle értéklánc-támogató tevékenységei?

Válaszok:

- marketing, emberi erőforrás menedzsment, technológia menedzsment, beszerzés
- infrastruktúra, emberi erőforrás menedzsment, technológia menedzsment, beszerzés
- marketing, emberi erőforrás menedzsment, technológia menedzsment, értékesítés
- infrastruktúra, emberi erőforrás menedzsment, technológia menedzsment, értékesítés

10. kérdés

Melyek a Porter-féle értékláncalap vagy másként elsődleges tevékenységei?

Válaszok:

- bemenő logisztika, termelés, kimenő logisztika, infrastruktúra, emberi erőforrás menedzsment
- bemenő logisztika, termelés, kimenő logisztika, marketing és értékesítés, értékesítést követő szolgáltatások
- bemenő logisztika, termelés, kimenő logisztika, marketing és értékesítés, technológia
- bemenő logisztika, termelés, kimenő logisztika, infrastruktúra, értékesítést követő szolgáltatások

11. kérdés

A legfontosabb versenyelőnyöket biztosító elemeket magkompetenciáknak is szokás nevezni. Melyek ezek?

Válaszok:

- imázs, vagyontárgyak, kompetencia, emberi erőforrás
- hozzáadott érték, költséghatékonyság, kapcsolatok menedzselése, egyediség
- kompetencia, vezetés, innováció, piacfejlesztés
- költséghatékonyság, innováció, vezetés, minőségmenedzsment

12. kérdés

Mi a versenytárs-elemzés alapvető célja?

Válaszok:

- A cél a benchmarking, hogy kövessük a változást, illetve hogy alakító pozícióba kerülhessünk innovációs tekintetben.
- A cél, hogy megbecsüljük várható jövőbeli lépéseiket, illetve azt, hogy a mi lépéseinkre várhatóan hogyan válaszolnak majd.
- A cél a belső vállalati audit, hogy átvilágítsuk azokat a területeket, amelyeket a versenytársnál a piaci eredmények alapján hatékonyabban működtetnek.
- A cél, hogy elemezzük a versenytársak erős és gyenge pontjait, lehetőségeit és a rájuk leselkedő veszélyeket. A marketingorientáció alapfeltétel.

13. kérdés

Az iparági fejlődés valószínű lefutásának előrejelzésére kiváló az életgörbemodell használata. Milyen szakaszai vannak a teljes életgörbének?

Válaszok:

- bevezetés, növekedés, érettség, hanyatlás
- bevezetés, áttörés, növekedés, érettség, hanyatlás
- bevezetés, áttörés, növekedés, érettség, második felfutás, második érettség, hanyatlás
- fejlesztés, bevezetés, növekedés, érettség, hanyatlás

14. kérdés

Melyik a helyes állítás?

Válaszok:

- Emberek, politika, kihelyezés, propaganda A termékek esetén az egyes életszakaszok jellegét két tényező határozza meg: a kereslet növekedése és a tudás felhalmozódása.
- A termékmárkáknak néhány év után jellemzően elfogynak az erőforrásai, addig a technológiáknak jellemzően hosszabb lefutású (évtizedes) a ciklusa.
- Az életgörbén elfoglalt aktuális pozíció ismerete nem kifejezetten lényeges a stratégiaalkotáshoz és az esetleges módosításokhoz.
- Az új technológiák esetében az életgörbék jellemzően hosszú lefutásúak.

15. kérdés

Mit jelent az összetett márka Mootee márkaéletciklusa alapján? Hamis állítást jelöljön!

Válaszok:

- Összetett márka a Windows, Dolby, Gortex, Oracle, Dell.

- Magas szintű bizalmat érdemelnek ki a vevőktől.
- Rendszerint jól bejárattott technológiát/szabadalmat képviselnek.
- Hitelesség és szakértelem a kulcsszavak hozzájuk.

16. kérdés

Milyen eltérő életciklusgörbéket ismer?

Válaszok:

- stílus, divat, szeszély, kétpúpú, hullámos, emelkedő-süllyedő
- márka, termékvonal, technológia, termelés, innováció
- divat, hullámos, egypúpú, kétpúpú
- márka, divat, hullámos, emelkedő-süllyedő, innováció

17. kérdés

A termékéletciklus szakaszaihoz milyen marketingcélok társíthatók?

Válaszok:

- piacfejlesztés, piackutatás, termékfejlesztés, reklámozás
- stratégiai cél, fókusz, márkacélkitűzés, 4P
- márkázás, imázs, termékfejlesztés, vevőgondozás
- reklámozás, logisztika, termékfejlesztés, márkázás

18. kérdés

A bevezetési szakaszban használatos kétféle alapstratégia a következő:

Válaszok:

- lefölözés, behatolás
- gyorsítás, lassítás
- innováció, reklámozás
- promóció, elosztás

19. kérdés

Mit tud a lassú lefölözés stratégiájáról? A helytelen választ jelölje!

Válaszok:

- az európai cégekre jellemző
- veszélye ennek a stratégiának a vezetők erőtartalékainak kimerülése, a toborzás elapadása, a megújulás hiánya
- ezek a cégek visszafogott növekedéssel számolnak, de tartósan a piacon akarnak maradni
- leszorítják áraikat, és inkább a hullámzó ciklusra törekednek folyamatos, de alacsony reklámaktivitás mellett

20. kérdés

Mit jelent az Organizational Culture Inventory® (OCI®) vagy másként szervezetikultúra-leltár? A hamis választ jelölje!

Válaszok:

- az eredményeket Likert-skálákon és szemantikus differenciállal ábrázolja
- ismerteti azokat a viselkedési formákat, amelyek a tagjai szerint a „beilleszkedéshez és az elvárások teljesítéséhez” alapvetően szükségesek
- a szervezeti kultúra mérésének a világon legalaposabban kutatott és leggyakrabban alkalmazott eszköze

a szervezetben (aktuálisan) működő kultúráról egyfajta vizuális profilt készít

21. kérdés

Mi alapján készül el az OCI-Ideal? Mit tud erről? A hamis választ jelölje!

Válaszok:

a szervezet vezetői és más tagjai különféle kérdésekre válaszolva jellemzik azokat a viselkedési típusokat (azaz a kultúrát), amelyek révén a szervezet valószínűleg a legmagasabb szintű hatékonyságot érheti el

azonosíthatóvá válnak azok a tényezők, amelyek a vállalat pénzügyi mutatóit közvetlenül befolyásolják

a közös értékek és meggyőződések alapján elkészül egy kép a szervezet ideális kultúrájáról

ehhez az ideális profilhoz lehet viszonyítani a szervezet aktuálisan érvényes kultúráját

22. kérdés

A Circumplex-modellnek hány működési stílusa van?

Válaszok:

10

12

11

8

23. kérdés

Hány csoportba vonhatók össze a Circumplex-modell működési stílusai?

Válaszok:

2

3

4

5

24. kérdés

Mi tud a passzív-védekező stílusról? A hamis állítást jelölje!

Válaszok:

dominál az alkalmazkodás és a függés viselkedési stílus

erőszakosan közelítjük meg feladatainkat annak érdekében, hogy saját státuszunkat és biztonságunkat megőrizzük

igyekszünk minden esetben jó benyomást kelteni, törekszünk a szabályok betartására

szabálykövetőek vagyunk, konvencionálisak

25. kérdés

Mi az 5S-modell célja?

Válaszok:

az ügyfelek elégedettsége van középpontban

célja megteremteni azt a vállalati kultúrát, amelyben az emberek magas szinten figyelnek a munkakörnyezetükre, tudatosan rendben tartják, sőt fejlesztik azt

bevonni a döntési folyamatba a munkatársakat, törekedni az egyéni és szervezeti célok közötti kapcsolat erősítésére, és fontos célnak tekinteni a munkatársak önmegvalósítását

fontos a kiszámíthatóság, az előre tervezés és a kontroll a vállalati környezetben

26. kérdés

Mit jelent a SÜE?

Válaszok:

- stratégia, üzemgazdaságosság, egységesség
- stratégiai üzleti egység
- sikerorientáció, üzletvezetés, egyediség
- sikeres üzleti elem

27. kérdés

Mi a stratégiai (észlelési) térkép?

Válaszok:

- a vállalatok stratégiai egységeinek összessége, grafikonon ábrázolva
- egy kétdimenziós ábrázolás, amely megrajzolja a vállalatok elhelyezkedését az adott iparágban zajló verseny két (szabadon választott) legfontosabb összetevője mentén
- amit a piac észlel a vállalattal kapcsolatosan, kétdimenziós ábrázolásban, két (szabadon választott) fontos összetevő mentén
- a lehetséges stratégiai irányultságokat mutatja meg kétdimenziós ábra segítségével

28. kérdés

Melyik lehet példa stratégiai térképre?

Válaszok:

- Üdítőitalok termékváltozatai a rostos üdítőitalok piacán
- Egyes italok fogyasztói megítélése tápérték és célcsoport alapján
- Termékminőségi certifikációk száma a tejiparban adott cég esetében
- Élelmiszerek fogyasztói megítélése 1000 fős megkérdezés során, kedveltségük alapján

29. kérdés

Mire alkalmas a BCG-mátrix?

Válaszok:

- Felvázol egy lehetséges koncepciót a szervezet számára: mely irányba érdemes innovációt elindítani, illetve hogyan szükséges módosítani a szervezeti magatartást adott termékszegmensben/divízióban.
- Az adott vállalat vagy vállalati divízió termékeit, termékcsaládjait, szolgáltatásait vagy üzletágait vizsgálja a relatív piaci részesedésük és a piaci növekedésük alapján.
- Meg tudjuk határozni vele az adott márka/termék/szolgáltatás tervezett helyét a fogyasztók tudatában.
- Az összvállalati stratégiát le kell bontani az egységek szintjére, ezt mutatja szemléletesen a mátrix.

30. kérdés

Melyek a BCG-mátrix elemei?

Válaszok:

- kérdőjelek, sztárok, döglött kutyák, méhek

- kérdőjelek, sztárok, sereghajtók, fejőstehenek
- indulók, sztárok, döglött kutyák, fejőstehenek
- indulók, sztárok, sereghajtók, méhek

31. kérdés

Mit vizsgál a General Electric – McKinsey-mátrix?

Válaszok:

- A modell a beruházás és a felszámolás dimenziójában gondolkodik.
- A modell a versenyképesség és a piaci vonzerő dimenziójában gondolkodik.
- A modell a szelektivitás és a tömegstratégia dimenziójában gondolkodik.
- A modell a kompetitív pozíció és a meghatározó versenytényezőkhöz való hozzáférés dimenziójában gondolkodik.

32. kérdés

Mi a módszertan lényege a General Electric – McKinsey-mátrix esetében?

Válaszok:

- Minden tényezőt 1–10 fokozatú skálával minősítenek, üzletágak szintjén, és az így kialakított zónákhoz eltérő stratégiát társítanak
- Minden tényezőt 1–5 fokozatú skálával minősítenek, üzletágak szintjén, és az így kialakított zónákhoz eltérő stratégiát társítanak
- Minden tényezőt 5 pontos McKinsey-skálán minősítenek, üzletágak szintjén, és az így kialakított zónákhoz eltérő stratégiát társítanak
- Minden tényezőt 10 pontos McKinsey-skálán minősítenek, üzletágak szintjén, és az így kialakított zónákhoz eltérő stratégiát társítanak

33. kérdés

Mire alkalmas az Ansoff-mátrix?

Válaszok:

- Az Ansoff-mátrix arra a kérdésre keresi a választ, miként növelheti egy vállalat az értékesítés volumenét, a márkahasználat és a fogyasztói attitűd dimenzióiban gondolkodva.
- Az Ansoff-mátrix arra a kérdésre keresi a választ, miként növelheti egy vállalat az értékesítés volumenét, a piac és a termék dimenzióiban gondolkodva.
- Az Ansoff-mátrix arra a kérdésre keresi a választ, miként növelheti egy vállalat az értékesítés volumenét, a szegmensek és a stratégiák dimenzióiban gondolkodva.
- Az Ansoff-mátrix arra a kérdésre keresi a választ, miként növelheti egy vállalat az értékesítés volumenét, a reklámaktivitás és a versenytársak aktivitásának dimenzióiban gondolkodva.

34. kérdés

Mit vizsgál a Doyle-féle értékmodell?

Válaszok:

- stratégiai kapcsolatokat, amelyek tartós versenyelőnyhöz juttathatják a szervezetet adott piacon.
- mely tényezői azok, amelyek tartós versenyelőnyhöz juttathatják a szervezetet adott piacon.
- ágazati és vállalati erősségeket, amelyek tartós versenyelőnyhöz juttathatják a szervezetet adott piacon.

különbségi előnyöket és fogyasztói hűséget, amelyek tartós versenyelőnyhöz juttathatják a szervezetet adott piacon.

35. kérdés

Melyek az AAKER-márkaértékmodell elemei?

Válaszok:

- márkahűség, márkaimázs, észlelt minőség, márkaasszociáció, márkaismeret
- márkahűség, márkatudat, észlelt minőség, márkaasszociáció, egyéb értékek
- márkahűség, márkatudat, észlelt minőség, márkaasszociáció, márkaismeret
- márkahűség, márkaimázs, észlelt minőség, márkaasszociáció, egyéb értékek

36. kérdés

Mely 3 szintet elemzi a BullsEye-féle modell élelmiszereknél?

Válaszok:

- márka, gyártó, vevő
- fogyasztó, márka, piac
- márka, versenytárs, beszállító
- piac, gyártó, vevő

37. kérdés

Hány eleme van a Kapferer-féle márkaidentitás-prizmának és mi a prizma „magja”?

Válaszok:

- 6 eleme van, ezen belül a mag: személyiség
- 7 eleme van, ezen belül a mag: csatakiáltás
- 7 eleme van, ezen belül a mag: személyiség
- 6 eleme van, ezen belül a mag: belső kultúra és értékek

38. kérdés

Milyen elem áll a BrandDynamics-márkaértékmodell piramisának csúcsán?

Válaszok:

- relevancia
- kötődés
- teljesítmény
- ismertség

39. kérdés

Melyik megkérdezési módszer használata javasolt akkor, amikor a „miértre” keressük a választ, nem pedig a „mennyit és mikor” kérdésekre?

Válaszok:

- kérdőíves megkérdezés
- mélyinterjú és fókuszcsoport
- mélyinterjú
- fókuszcsoport és kérdőíves megkérdezés

40. kérdés

Mit jelent a dichotom kérdéstípus?

Válaszok:

- A skála két szélső értéket köt össze, a válaszadó megjelöli azt a pontot, amely kifejezi a véleményét.
- A kérdés két válaszlehetőséget kínál.
- A kérdés három, vagy több válaszlehetőséget kínál.
- A válaszadó skálán jelöli meg hogy adott állítással egyetért-e, vagy sem.

41. kérdés

Mit jelent a szemantikai skála?

Válaszok:

- A skála valamely tulajdonság fontosságának fokozatait tartalmazza.
- A skála két szélső értéket köt össze, a válaszadó megjelöli azt a pontot, amely kifejezi a véleményét.
- A skála egy tulajdonságot minősít a gyengétől a kiválóig.
- A válaszadó vásárlási szándékát jellemző skála.

42. kérdés

Mi a gondolattérkép fogalma?

Válaszok:

- Strukturált folyamattérkép a probléma-meghatározás és a megoldás között.
- Lényegében valamely témakörrel kapcsolatos ismereteinknek, egy gondolatkörnek vizuálisan könnyebben feldolgozható megjelenítése.
- Tanácsadási és tervezési technika üzletági stratégiákhoz kifejlesztve.
- Gondolatok ábrázolása két tengelyen, a két vizsgált terület jellemzően két problematikus terület a vállalati folyamatok összessége során, lehetséges megoldási javaslatokkal.

43. kérdés

Mi adja a klasszikus életkerék hajtóerejét?

Válaszok:

- karrier, munka
- napi szokások
- időgazdálkodás
- vállaltvezetés

44. kérdés

A hat színes kalap módszerében mit jelképez a kék színű kalap?

Válaszok:

- érzések
- folyamat
- kritika
- ötletek

45. kérdés

Kinek a fejlesztése a mandalatechnika?

Válaszok:

- Bátorfy
- Matsumura Yasuo
- Kaszás
- De Bono

46. kérdés

Kinek a nevéhez kapcsolódik az ötletthalmaz (ötletdoboz) technikája?

Válaszok:

- De Bono
- Leonardo Da Vinci
- Kawakita Jiro
- Osborn

47. kérdés

Hány alapelve van a Toyota LEAN-módszernek?

Válaszok:

- 4
- 5
- 3
- 10

48. kérdés

Mi a lényege a SCAMPER-eljárásnak?

Válaszok:

- csoportos brainstorming eszközeként kiválóan használható gondolattérképezés
- valami új létrehozása már valami meglévőnek a megváltoztatásával érhető el
- karácsonyfa alakzatú problémamegoldási eljárás
- az Osborn-féle „kreatív ülés” továbbfejlesztett változata üzletági elemzésekhez

49. kérdés

Melyik kérdés alkalmazható fordított brainstorming esetén?

Válaszok:

- „Mi vezetne eredményre?”
- „Hogyan lehetne súlyosbítani a problémát?”
- „Hogyan lehetne megoldani...”
- „Hogyan lehetne biztosan győzni ebben a szegmensben, amennyiben mi lennénk a versenytárs a másik oldalról?”

50. kérdés

Mondjon példát átcsoportosításra, újszerű átrendezésre (SCAMPER-modellből)!

Válaszok:

- A Lifespan márkanév alatt 2001-től kezdődően gyártanak olyan futópadokat, amelyekhez egy magasított munkaasztal tartozik

- Henry Ford újítása a munkát vitte oda a dolgozókhöz, és nem fordítva. A futószalag lehetővé tette, hogy gyorsabban és jobban lehessen összeszerelni egy autót.
- A Twisted Automotive a vásárlók Land Rover személygépkocsiját képes tuningolni speciális alkatrészekkel, de az út zaj csökkentésében, a könnyebb kezelhetőségben is segítenek.
- A Facebook eredetileg asztali számítógépekhez és laptopokhoz lett tervezve, de nagyon gyorsan átették mobil eszközökre.

TÖBBVÁLASZTÓS TESZTKÉRDÉSEK

1. kérdés:

Milyen modellek szolgálnak a makrokörnyezet elemzésére?

Válaszok:

- Osborn
- Pestel
- Swot
- Halszálka
- Steep

2. kérdés

Milyen modellek segítik a kreatív problémamegoldást ötletelésnél?

Válaszok:

- 4P
- SCAMPER
- 7P
- BullsEye
- Mandala

3. kérdés

Melyek a Porter-féle öttényezős modell vertikális elemei?

Válaszok:

- Helyettesítő termékek kínálata
- Szállítók
- Piacra belépő új versenytársak
- Piacon lévő versenytársak
- Vevők

4. kérdés

Mely tényezők tartoznak a lehetőségek körébe (klasszikus SWOT) a Panoráma Hotel és Lovas Klub esettanulmánya alapján?

Válaszok:

- Erősödő saját turisztikai programkínálat
- Deseda-tó
- Sokrétű és magas színvonalú hotelszolgáltatások
- Úszómedence hiánya
- A közeli gyorsforgalmi út elkészülése
- A szezonon kívüli időszak jobb népszerűsítése

5. kérdés

Mi tartozik a kommunikációs politikához (4P) a SPAR esetében?

Válaszok:

- Széles és mély választék, valamint kiváló szaktudás
- Hetente új akciókkal várják a vásárlókat
- Körültekintéssel szerzi be a minden nap frissen érkező zöldségeket és gyümölcsöket
- Egész évben teljes körű zöldség-gyümölcs választékot találnak vásárlóik, mely mintegy 120-féle terméket tartalmaz
- TV-reklámokban is találkozhatnak vásárlóik a SPAR-csoport ajánlataival

6. kérdés

Mely tényezők tartozhatnak a „Folyamathoz” a 7P-modellben a Kapos Taxinál?

Válaszok:

- Megköszönik, hogy a Kapos Taxit választották
- Az utasok kiszolgálása a lehető legudvariasabban történik
- Az alkalmazottak jó kapcsolatot ápolnak az utasokkal
- Nagy figyelmet fordítanak az autók tisztaságára kívül-belül
- 5-10 perc alatt kiérkeznek a helyszínre

7. kérdés

A Porter-féle vállalati értékláncmodellhez állításokat közlünk! Melyek igazak?

Válaszok:

- Az a több iparágon keresztülhúzódó tevékenységi lánc, amelynek minden eleme hozzájárul egy adott végtermék létrejöttéhez
- A szervezeten belüli egymást követő tevékenységek sora
- Nyolc értékteremtő tevékenységet különböztet meg egymástól
- Azt vizsgálja, hogy miként járulnak hozzá a piaci és üzletági folyamatok a vállalat versenyképességének növeléséhez
- A vállalati folyamatok stratégiaileg fontos tényezőkre lebontása segíthet abban, hogy világossá váljon, hol és milyen költségek képződnek

8. kérdés

Mi igaz a magkompetenciákra? Helyes válaszokat jelöljön!

Válaszok:

- A lényegi képesség beszerezhető egy-egy új eszköz megvásárlásával
- Csak akkor előny, ha kizárólagos vagy csak kevesen birtokolják
- Számuk egy-egy vállalatnál 1-5 között van
- Lebontható termékekre
- Nem lehet illékony, könnyen másolható, mert akkor csak ideiglenes lehet

9. kérdés

Mi helyezkedik el a porteri értéklánc csúcsán?

Válaszok:

- Új termék bevezetése
- Árrés
- Új szegmens elérése
- Új technológia bevezetése
- Profit

10. kérdés

Az értékláncra a következő tényezők vannak jelentős közvetett hatással:

Válaszok:

- Gyártás kiszervezése
- Globalizáció
- Telephelyváltás
- Diverzitás
- Internet és e-business

11. kérdés

Mi tartozhat a kifelé irányuló logisztikához a Porter-modellen belül?

Válaszok:

- Több mint 80 beszállítóval áll kapcsolatban a cég
- Több mint 20 országba exportál a vállalat
- Egyes csomagoló anyagokból akár 2 havi plusz készlet is rendelkezésre állhat
- ISO 9001, a BRC és a HACCP rendszerek alkalmazása
- Gyár és raktár van egy közös helyen kialakítva

12. kérdés

Mi tartozhat a vállalati infrastruktúrához a Porter-modellen belül?

Válaszok:

- 2011-ben 5,5 százalékos béremelést kapott mintegy 500 dolgozó.
- Kaposvár önkormányzata 2013-ban a Kométában 38 százalékos tulajdonrészt jelentő, két-milliárd forint tőkeemelés célú befektetésről szóló szerződést kötött a húsipari cég tulajdonosaival.
- Dolgozói egy részét el kellett bocsátania.
- Kizárólag a legjobb minőségű, válogatott alapanyagot veszi át a hazai tenyésztőktől.
- 2011-ben 1,1 milliárd, 2012-ben 2,3 milliárd forintos mínusz volt az éves eredmény.

13. kérdés

Állításokat adunk a versenytárs-analízishez! A hamis állításokat jelölje be!

Válaszok:

- Az a célja, hogy megbecsüljük a versenytársak várható jövőbeli lépéseit
- Képesek lehetünk viselkedésüket a saját érdekeink szerint befolyásolni
- Átfogóan, stratégiai szemlélettel kell elemeznünk versenytársainkat
- Választ ad erre: mi az értelme versenytársunk stratégiai lépésének, és mennyire kell komolyan vennünk
- A versenytársak részletes elemzéséhez a piackutatás minden adatot képes begyűjteni

14. kérdés

A tipikus életciklus lefutása:

Válaszok:

- Csúcsba felfutó majd hirtelen alászálló
- Haranggörbe alakzatú
- Kétpúpú
- Növekvő majd leszálló
- Jellemzően a növekedési szakasza a leghosszabb

15. kérdés

A tipikus életciklusgörbénél a profit:

Válaszok:

- A költségekkel azonos ütemben változik
- Mélyen az érettségi szakaszban a legmagasabb
- A jövedelemmel azonos pályát fut be
- Nehezen értelmezhető az érettségi szakaszig
- Mínuszból indul és jellemzően lassú felfutású

16. kérdés

A Mootee-féle márkaéletciklus-görbén az alsó és a legfelső ponton helyezkedik el a:

Válaszok:

- Élménymárka

- Védjegy
- Kategóriamárka
- Személyes márka
- Globális márka

17. kérdés

Milyen változatait ismeri az életgörbének?

Válaszok:

- Lapított háromszög
- Szeszélyciklus
- Ötpúpú
- Mínusz-hullámos
- Hullámosan felfutó
- Divatciklus

18. kérdés

Milyen életciklus jellemző a konyhai eszközökre és a gyógyszerekre?

Válaszok:

- Divat
- Felfutó, csökkenő, stabilizálódó
- Stílus
- Hullámosan felfutó
- Kétpúpos

19. kérdés

Milyen stratégiát javasol érettségi szakaszban a márka és a termék célkitűzései tekintetében?

Válaszok:

- Alaptermék megismertetése
- Differenciált termékek alkalmazása
- Racionalizált termékek alkalmazása
- Márkapreferencia kiváltása
- Márkahűség erősítése

20. kérdés

Mi jellemző a lassú lefölözés stratégiájára?

Válaszok:

- Magas árak
- Alacsony árak
- Magas szintű reklámozás
- Alacsony szintű reklámozás

21. kérdés

Mi jellemző a gyors behatolás stratégiájára?

Válaszok:

- Magas árak
- Alacsony árak
- Alacsony szintű reklámozás
- Magas szintű reklámozás

22. kérdés

Mi jellemző az érettség szakaszára? A hamis állításokat jelölje!

Válaszok:

- A piaci részesedés stabilizálódik, ebben a fázisban megváltoztatása is nehezebb feladat.
- A piacra való belépés a kívülálló számára ebben a szakaszban már jóval nehezebb, mint az előző fázisban volt.
- A jelentősebb termelési volumen elérése mellett bekövetkezik a növekedési ütem fokozatos csökkenése, majd stagnálása, ami a piac telítődését jelzi.
- A fogyasztók igényei, várható viselkedése, a versenytársak reagálása jól ismert, a technológia kiforrott, nem rejteget váratlan buktatókat.
- A bevételek idővel eléri a ráfordítások szintjét, majd egy idő után kumuláltan is beáll az egyensúly.

23. kérdés

Mi jellemző a passzív-védekező stílusra a Circumplex-modell alapján?

Válaszok:

- Úgy alakítják a többiekkel való kapcsolatukat és végzik feladataikat, hogy azzal magasabb motivációs szükségleteiket elégítik ki
- Úgy formálják a többiekkel való kapcsolataikat, hogy azzal semmiképp sem veszélyeztetik a biztonságukat
- Erőszakosan közelítik meg feladataikat annak érdekében, hogy saját státuszukat és biztonságukat megőrizzék
- Nem bíznak egymásban az ott dolgozók, és állandósulnak a viták, a versengés, a kritika
- Dominál az alkalmazkodás és a függési viselkedési stílus

24. kérdés

A Circumplex-modell a következő területekre használható:

Válaszok:

- Elemzi, hogy a dolgozók mennyi hozzáadott értéket állítanak elő
- A vállalati felelősség kezelésére
- Azonosítja, milyen összekapcsolódó elemek vesznek részt a termék/szolgáltatás előállításában
- Felméri, hogy az emberek mennyi vállalati erőforrás kötnek le
- Egybeolvadások, felvásárlások és stratégiai szövetségek előmozdítására

25. kérdés

Az 5S-modell lehetséges összetevői a következők:

Válaszok:

- A kiszolgált piaci szegmensek száma
- A szükségtelen dolgok eltávolítása a munkahelyről
- Marketingaktivitás mértéke
- A termékek/szolgáltatások különbözőség mértéke
- A dolgozók képzése
- A termék/szolgáltatás minősége

26. kérdés

A stratégiai térkép (pozicionálási térkép) lehetséges célja:

Válaszok:

- Általános minőségsvízint-javítás a pozíció javítása miatt
- Megismerni a márka tervezett helyét pozicionáláshoz

- Költségcsökkenés
- A szervezet aktivizálása
- Konkurens márkák pozíciójának jobb megismerése

27. kérdés

Az 5S-modellből a Seiso célja:

Válaszok:

- A termeléshez szükséges dolgok logikus elrendezése és megjelölése
- A dolgozók „jó gazda” szemléletének kialakítása
- A szükségtelen dolgok eltávolítása a munkahelyről
- Annak megakadályozása, hogy visszalépés történjen a többi „S” tekintetében
- Kialakítani a tisztaság ellenőrzésének és fenntartásának napi rutinját

28. kérdés

A BCG-mátrix a termékeket négy csoportra osztja. Mely ismérvei vannak a „Sztárok-nak”? A hamis válaszokat jelölje!

Válaszok:

- A célpiacon a legjobb pozíciót foglalják el, és azt stabilan tartják
- Ezekhez a termékekhez kapcsolódóan nem érdemes új beruházásokat elindítani
- A vállalati profit elsősorú forrásaivá válhatnak
- Indokolt tovább bővíteni a termelésüket
- Piaci részesedésük magas, azonban a piaci növekedésük belassult, alacsony szintű

29. kérdés

A piaci vonzerő dimenzió mögött milyen tényezők húzódnak meg (GE mátrix)?

Válaszok:

- A kiegészítő szolgáltatások mértéke
- A verseny intenzitása
- A termelés hatékonysága
- Értékesítési hálózat
- Technológiai és tőkekövetelmények

30. kérdés

Milyen lépéseket tehetünk az Ansoff-mátrix alapján piacfejlesztési stratégia kapcsán?

Válaszok:

- Vertikális integráció
- Kiterjeszteni a már létező termék piacát
- A termékvonallal kiterjesztése
- Előreirányuló integráció
- Új értékesítési utak bevonása (pl. online)

31. kérdés

Milyen lépéseket tehetünk az Ansoff-mátrix alapján behatolási stratégia kapcsán?

Válaszok:

- Földrajzi terjeszkedés
- Növelni a piaci részarányt (akár felvásárlással)
- Az eddigi tevékenységgel nem kapcsolatos diverzifikáció
- Új alkalmazásokat bevezetni
- Növelni a használat gyakoriságát

32. kérdés

Melyek a Doyle-féle márkamodell elemei a felsoroltak közül?

Válaszok:

- Elfogadott minőség
- Marketingtudás
- Különbözeti előny
- Fogyasztói hűség
- Erős márka
- Márkatudat

33. kérdés

Az Aaker-féle márkaérték-modell elemei közül mit takar az „észlelt minőség” összetevő?

Válaszok:

- Bizalmasságot feltételez
- Indokot ad a vásárlásra
- Megmutatja az elköteleződést
- A vevők számolnak a márkával
- Árszínvonal is kötődik hozzá

34. kérdés

A BullsEye-féle modell élelmiszerekhez ad márkamodellt. Mi a 4 alapvető összetevője ennek a márkamodellnek?

Válaszok:

- Piac
- Márkaszemélyiség
- Esszencia
- Fogyasztó
- Márkaszerep
- Racionális Érvelés
- Szenzoros Jelek
- Funkcionális értékek

35. kérdés

A Kapferer-féle márkaprizmánál mely elemek sorolhatók a „Nemes célok” és a „Közöség” szeletbe?

Válaszok:

- A márka telejsítménye
- Mit változtatna a márka az emberek életén
- Belső hiedelmek
- Amiben a márka sosem köt kompromisszumot
- Összetartozás mint közös szenvedély
- Megosztott értékek, ötletek, amelyek értékesek a közösségnek

36. kérdés

Melyek a kérdőíves megkérdezés alapkövetelményei?

Válaszok:

- A célpiac beható ismerete.
- Pontosan, egyértelműen meg kell határozni a kérdés célját.
- Biztosított legyen a megkérdezettek kompetenciája.
- A stratégiai folyamatok résztvevőinek bevonása a döntéshozatalba.

A vizsgált téma alkalmas legyen a megkérdezésre.

37. kérdés

Állításokat fogalmaztunk meg a mélyinterjúval kapcsolatban! Jelölje, amelyeket igaznak véli!

Válaszok:

- Nagy hatással volt az eljárás fejlődésére Carl Rogers amerikai pszichológus
- Témák szerint lehet speciális (egy témát kérdeznek meg), omnibusz (több téma kombinációját kérdezik meg)
- Minden esetben biztosított legyen a reprezentatív minta tagjainak szabályszerű kiválasztása
- A dolgozó/vevő legmélyebb motivációinak, tudattalan (nem tudatos) indítékainak megismerése a célja

38. kérdés

Állításokat fogalmaztunk meg a csoportos mélyinterjúval kapcsolatban! Jelölje, amelyeket igaznak véli!

Válaszok:

- A cél, hogy a megkérdezettek csoportja minél szabadabban, minél őszintébben nyilvánuljon meg
- Adott témában érintett csoportnak (8-12 személy) a témával kapcsolatosan nyitott kérdéseket tesznek fel
- A válaszadók nem reagálhatnak egymás véleményére
- A csoportos beszélgetés csoportos interjúnak fogható fel
- Lehetőséget adnak a mélyebb motivációs tényezők feltárására

39. kérdés

A hibás problémamegoldó gondolkodás gyakori tünetei a következők:

Válaszok:

- Erős eszközül a vizualitás
- Egyoldalú nézőpont
- Strukturált folyamatban zajlik
- Bombabiztos módszerek keresése
- Azonnali kritika

40. kérdés

Melyik problémamegoldási eljárásokhoz javasolt az A2 méretű lap és színes filcek használata?

Válaszok:

- Halszálka
- Gondolattérkép
- Mandala
- SCAMPER
- Életkerék

41. kérdés

Melyek nem tartoznak az életkerék/egészségkerék összetevői közé?

Válaszok:

- Időgazdálkodás
- Márkahasználat

- Pénzügyek
- Karrier
- Személyiségtípus

42. kérdés

A hat színes kalap módszerében mely állítások vonatkoznak a zöld kalapra?

Válaszok:

- A pozitív gondolatok kalapja
- A kreativitást jelképezi
- Azt kell összeszedni, hogy egy ötlet miért jó, milyen előnyei vannak
- A feladat a „rejtett” utakat felfedezni

43. kérdés

Melyek azok a módszerek, amelyek hasonlítanak a mandalatechnikához?

Válaszok:

- Gondolattérkép
- Kawakita halmazai
- BullsEye-módszer
- Bátorfy-prizma
- Da Vinci ötletdoboz

44. kérdés

Melyek a SCAMPER-eljárás részelemei?

Válaszok:

- Változtatgártás
- Felcserélés
- Megfordítás
- Kiemelés
- Kombináció
- Selejtezés

45. kérdés

Mely példák tartoznak a felcserélés, behelyettesítés elembe (SCAMPER)?

Válaszok:

- Egy gyártási „hiba” mellékterméke lett a 3M-féle Post-it, amely ma népszerűbb, mint valaha.
- A Ford az F-150-es modelljében sok acélból készült összetevőt lecserélt alumíniumra.
- Ma már a korszerű mobiltelefonokba beépítésre került GPS autós térkép, zenelejátszó.
- Az EcoScraps összegyűjti éttermekből és élelmiszerboltokból a kidobásra kerülő hulladékot, és szemétteleni gyűjtés helyett komposztot készít belőle.
- Egyre több autógyártó fejleszt hibrid és elektromos autókat.

46. kérdés

Mely modellek kapcsolódnak PORTER nevéhez?

Válaszok:

- BullsEye
- Értéklánc
- Márkaprizma
- Márkahűség
- Öttényezős modell

47. kérdés

Mondjon lehetséges felhasználási területeket a halszálkamódszerhez!

Válaszok:

- Projektfelépítési vázlat készítéséhez
- Rendezvényszervezési folyamat elemeinek összegzéséhez
- Arculattervezési munkához
- Időgazdálkodáshoz
- Irodalmi történetek vázlatának kialakításához

48. kérdés

Az Osborn által felállított brainstorming alapszabályok például a következők:

Válaszok:

- Kaizen: a tökéletességre való törekvés elve.
- Minél nagyobb számú ötlet hangozzék el!
- Támogassuk az ötletelést előre kidolgozott kártyacsomaggal.
- Az ötletek a csapat közös tulajdonát képezik.
- A legvadabb ötletek reményteljeseek.

49. kérdés

Melyek a kreatív problémamegoldó módszerek a felsoroltak közül?

Válaszok:

- 7P-modell
- SCAMPER
- Stratégiai térkép
- Fordított brainstorming
- Kapferer-prizma

50. kérdés

Milyen állapotfelmérési és elemzési technikákat tud felsorolni vállalatok részére?

Válaszok:

- Környezetelemzés
- Iparágelemzés
- Portfólióelemzés
- Márkaértékmodellek
- Kreatív elemzési technikák
- Trendvonal
- K-Hullámok

Nemzeti Fejlesztési Ügynökség
www.ujszachenyiterv.gov.hu
06 40 638 638



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

A nyilvánosságra hozott mű szakmai tartalmáért felel:
a TÁMOP-4.1.1C-12/1/KONV-2012-0017 sz. „Zöld Energia – Felsőoktatási ágazati együttműködés a zöld gazdaság fejlesztésére az energetika területén” c. projekt megvalósítására létrehozott konzorcium