

Az új termékek sikertényezői és a marketingorientált termékfejlesztés jellemzői

E tanulmány arra vállalkozik, hogy a mérvadónak számító nemzetközi szakirodalom alapján felvázolja az új termékek, az azokat létrehozó termékfejlesztési projektek, illetve a fejlesztési folyamat sikertényezőit és a kockázat kezelésének főbb lehetőségeit. Főleg azokat a tényezőket és lehetőségeket, amelyek a marketinggel kapcsolatosak. Nem a hazai helyzetről szól, mivel erre vonatkozóan nem állnak rendelkezésre rendszeres adatok. A nemzetközi szakirodalomban közzétett eredmények azonban – különösen a globalizáció általános hatása miatt – mindenképpen tanulságosnak tekinthetők.

Az Innovációs kényszer

A siker, az *innováció* és a marketing szorosan összekapcsolódó fogalmak. Porter szerint nagy valószínűséggel az állandó innováció eredményezi a vállalatok képességét a sikeres működés fenntartására, amit annak érdekében tesznek, hogy alkalmazkodjanak a változó körülményekhez.¹ Drucker pedig úgy vélekedik, hogy a vállalatok versenyképességét két fő tényező alapozza meg: a marketing és a folyamatos innováció.²

A világban innovációs kényszer érvényesül. Az innovációs kényszer – vezérelje akár a technológiai fejlődés, akár a piac³ – megköveteli a folyamatos termékfejlesztést és az ezzel kapcsolatos kockázat menedzselését. Ám a piacok telítettsége, a fogyasztókat zavarba hozóan bő termékválaszték miatt egyre nehezebb új fogyasztói szükségleteket felderíteni, új piaci réseket

találni, és mind költségesebb az új termékeket a fogyasztókkal megismertetni és elfogadtatni. Sok új fogyasztási termék azért bukik meg a piacon, mert a vevők nem érzékelik újszerű előnyét, mert drágának találják, vagy mert a versenytársak előbb léptek piacra. Az új termékek létrehozásának és piaci bevezetésének költségei növekvő tendenciát mutatnak, a piac változékonysága növeli a kockázatot. A piacon megbukott termékek költségei a fejlesztési költségeknek akár felét is kiteszik. Ennél csak az a kockázatosabb, ha egy vállalat nem törekszik a folyamatos termékinnovációra.

A piacon sikeres vállalatok nyereségének jelentős hányada új termékek piacra viteléből származik. Nem véletlen, hogy az innovációs szakirodalom egyik központi kérdésévé vált az új termékek és a termékfejlesztési stratégiák sikertényezőinek kutatása és meghatározása. A felmérések számos általánosítható sikertényezőt felderítettek. Szinte közhelynek számít, hogy az új termékek sikere nem annyira a gyártósorokon dől el, mint inkább a marketingen múlik. A marketingről már most az elején fontos elmondani: nem merül ki abban, hogy a létrehozott újdonságot a piaccal megismertetik és a vevőkhöz eljuttatják.

A marketing-szakirodalom hangsúlyai alapján a sikertényezők között a fogyasztói/felhasználói szükségletek ismerete és a marketing-hozzáértés játszik meghatározó szerepet.⁴ Mái érvényesnek tűnik a két évtizede tett megállapítás, miszerint tartós sikerre az ipari piacon az a termékfejlesztés tarthat számot, amely magas szinten műveli és integrálja a technológiát és a marketinget.⁵ Újabb felmérések következtetései szerint az e téren győztes vállalatokat a vesztesektől a

1 PORTER, M.E. [1980]: *Competitive strategy*. The Free Press. New York.

2 DRUCKER, P. [1985]: *Innováció és vállalkozás a gyakorlatban*. Park Kiadó, Bp.

3 Vagyis legyen szó akár „technology push”, akár „market pull” innovációról.

4 URBAN, G. L. – HAUSER, J. R. [1993]: *Design and Marketing of New Products*. 2. kiad., Prentice Hall Inc.

5 COOPER R. G. [1979]: *The Dimensions of Industrial New Product Success and Failure*. Journal of Marketing, Nyár, 93-103. o.

termékfejlesztés menedzselése különbözteti meg.⁶ A siker kutatások tapasztalatainak hatására a fejlett országokban sok – főleg multinacionális – vállalatnál megváltozott a vezetők szemlélete. Sor került a termékfejlesztési folyamat átszervezésére és olyan módszerek alkalmazására, amelyek révén mérsékelhető a kockázat.

A projekt szintű és a vállalati szintű siker

A siker kutatások egyik fő kérdése a siker mérése: milyen eredményt vár el egy vállalat egy új termékétől, egy termékfejlesztési programjától? Az elvárások első helyen az árbevétellel, a piaci részesedéssel, a profittal, a kedvező vállalati imázssal kapcsolatosak. Ez azt is jelenti, hogy a siker mérésére pénzügyi mutatókat (jövedelmezőségi, megtérülési, forgalmi, piaci részesedési indikátorokat) és nem-pénzügyi tényezőket (a formaterv sikere, az egyes fejlesztési tevékenységek

hatásfoka, a piaci illesztés, a technológiai újdonság, a stratégiai megalapozás, a kitűzött célok általános elérése) egyaránt használnak.⁷ A siker értelmezhető és mérhető egy újtermék-projekt szintjén, vállalati szinten és termékszinten is.

Montoya-Weiss és Calantone újtermék-projektekre vonatkozóan végeztek empirikus kutatásokat és a felderített, sikerhez vezető nagy számú menedzsment tényezőt négy fő csoportba sorolták. A négy csoportot a stratégiai tényezők, a tervezési folyamathoz kapcsolódó tényezők, a piaci-környezeti és a szervezeti tényezők alkotják. Ezekben belül a tényezőket az említések alapján rendezték sorba. Az adott csoportokhoz sorolható sikertényezőket az 1. tábla mutatja be. A tábla – Cooper és Kleinschmidt kutatásai alapján – az előzők mellé állítva tartalmazza a vállalati szinten értelmezett siker tényezőit is, amelyeket összehasonlítással (benchmarking módszerrel) azonosítottak. A legsikeresebb vállalatok gyakorlatát vetették alá elemzésnek. Ezek szerint a siker az előzőkhöz képest jelentős mértékben

függ még a vállalati innovációs kultúrától és légkörtől, valamint a vállalatvezetés támogatásától.

A termékkel kapcsolatosan projekt szinten olyan tényezőket elemeznek, mint a termék jövedelmezősége, piaci részesedése, a piacra lépés időzítése stb. Vállalati szinten az új termék sikerét a forgalomhoz viszonyítva mérik, elemzik az erőforrások megoszlását a sikeres és sikertelen termékfejlesztési programok között stb. Különbséget eredményez a projekt szint és a vállalati szint összehasonlításában, hogy milyen egy-egy újtermék-projekt nagyságrendje és fontossága a vállalat egészét tekintve. Ami vállalati szinten sikertényező, nem feltétlenül kerül mindig napfényre egy konkrét projekt szintjén, ezért fontos a vállalati szintű, nagyobb komplexitást képviselő vizsgálat. A benchmarking – melynek során a szerzők 135 európai és észak-amerikai nagyvállalatot viz-

gáltak különböző szektorokból – a terméktervezés vállalati szintű összehasonlítása révén nemcsak azon té-

1. tábla

A termékfejlesztés sikertényezői projekt szinten és vállalati szinten

Sikertényezők a projekt szintjén*	Sikertényezők vállalati szinten**
Stratégiai tényezők – termékkelőny – technológiai szinergia – marketing-szinergia – vállalati erőforrások – termékstratégia Tervezési folyamat – műszaki tevékenységek színvonala – marketingtevékenységek színvonala – előkészítő (up front) tevékenységek színvonala – termékdefiníció (protokoll) – vezetői támogatás – piacra lépés gyorsasága – üzleti elemzés Piaci-környezeti tényezők – piacpotenciál/méret – piaci versenyképesség – külső környezet Szervezeti tényezők – belső/külső kapcsolatok – szervezeti tényezők	Folyamat – a terméktervezés folyamata a vállalatnál – egyes tevékenységek definiálása a folyamatban Szervezet – egy új termékprogram megszervezésének módja (pl. funkcionális megközelítés vagy funkciókat integráló team) Stratégia – vállalati újtermék-stratégia (mint a vállalati stratégia része) Kultúra – a vállalati belső innovációs kultúra és klíma (pl. integrált csapatmunka, vállalkozói terméktervező szervezet támogatása) Támogatás – a vállalatvezetés érdeklősége és vállalati szintű elkötelezettség egy új termék fejlesztésében

Forrás: * Montoya-Weiss, M. M. – Calantone, R. J. 1994; és
 ** Cooper, R. G. – Kleinschmidt, E. J., 1995

6 COOPER, R. G. – KLEINSCHMIDT, E. J. [1995]: *Benchmarking the Firm's Critical Success Factors in New Product Development*. Journal of Product Innovation Management, no. 12.; MONTAYA-WEISS, M. M. – CALANTONE, R. J. [1994]: *Determinants of New Product Performance. A review and meta-analysis*. Journal of Product Innovation Management, november.

7 HART, S. [1993]: *Dimensions of Success in New Product Development: An Exploratory Investigation*. Journal of Marketing Management, Vol. 9., 23–41. o.

nyezők azonosítására nyújtott lehetőséget, amelyek megkülönböztetik a győzteseket a vesztesektől, hanem elősegíti egyúttal a menedzserek tanulását, a tervezési időciklusok rövidítését, a sikerarány javítását is.

A marketing szerepe a termékfejlesztés sikerében

A marketing-szakirodalomban bemutatott kutatási eredmények szerint az új termékek piaci sikerüket döntő mértékben a marketingnek, emellett még a termékfejlesztés szervezetének és koordinálásának köszönhetik. A bukás tényezői pedig ezek elégtelenségével kapcsolatosak. A 2. tábla a marketingeredményességgel illetve a bukással kapcsolatos tényezőket foglalja össze fontosságai sorrendben.

A sikerben kiemelkedő szerepet játszanak a jól felmért fogyasztói szükségletek és preferenciák, a jól azonosított és megfelelő piacpotenciál és a versenytermékek elemzése révén nyert információk céltudatos felhasználása. A piacpotenciál megfelelése és a termék-előny fogyasztói felismerése a jelentős újdonságtartalommal rendelkező termékek esetében is kiemelt szerepet játszik. Vagyis a fejlesztési folyamatot megelőzően és a folyamat során a fogyasztók körében gyűjtött marketing-információ legalább olyan fontos, mint a fejlesztést és gyártást követő piaci bevezetési program.

A siker kutatások eredményei legalább két hagyományos felfogást segítettek eloszlatni a termékinnovációval kapcsolatban. Egyfelől azt a hiedelmet, hogy a korszerűbb, jobb minőségű termék piaci sikere vitathatatlan. Másfelől pedig azt a nézetet, hogy a termékfejlesztés egyértelműen a műszaki szakemberek kompetenciája.

A tapasztalatok azt mutatják, hogy a piacon a legkorszerűbb termék is megbukhat. Többnyire olyankor, ha nem jól mérték fel a fogyasztók és felhasználók igényeit, ha a termék túl drága, ha a kereskedők nem hajlandók együttműködni, ha a reklám nem éri el a kívánt

hatást, ha a versenytársak egy orrhosszal megelőzték vállalatunkat a piacra való belépéssel. Ezért azt tartják az ideális megoldásnak, ha a marketing jelen van a fejlesztés elején is, nemcsak a végén, mint azt korábban gondolták.

A hagyományos nézet szerint a vállalatoknál a kutató és fejlesztő mérnökök, anyagtechnológusok, gyártmánytervezők, gyártástervezők, minőségi, ergonómiai szakemberek, formatervezők stb. tevékenységének eredményeképpen születhet meg az új, a korábbiakhoz képest korszerűbb – nagyobb teljesítményű, több funkcióval rendelkező, tartósabb, megbízhatóbb, olcsóbb stb. – termék, amely készen áll a piaci bevezetésre. Az értékesítési vagy marketingszakemberek feladata csak ezután következik: piacra kell vinni a terméket és le kell aratni a várt sikert.

Az új felállás szerint a marketing közvetíti a kezdet kezdetén a fogyasztói/felhasználói igényt, a végén pedig a marketing gondoskodik az értékesítésről és a vevők elégedettségéről. Rendszerint nemcsak a kezdet és a végső két pontban, hanem a két pont között is

2. tábla

Az új termékek sikerének és bukásának fő tényezői

Siker-tényezők	⇒	Bukás-tényezők
<ul style="list-style-type: none"> A termék megfelel a fogyasztói szükségleteknek – jól felmért szükségletek – A termék magas értéket nyújt a fogyasztónak – fogyasztói preferenciák ismerete, versenytermékek elemzése, pozicionáló térkép alapján; – Minőségi-technológiai szempontból felsőbbrendű a termék; – A piacpotenciált gondos elemezték; – Kedvező a versenykörnyezet; – A fejlesztés összhangban van a vállalat erősségével; – A fejlesztésben résztvevő vállalati funkciók között megfelelő a kommunikáció; – Támogatás a vállalati vezetés részéről; – Az új termék lelkes pártfogolása; – Hatékony a termékfejlesztési szervezet; – Jól formalizált a termékfejlesztési folyamat; – Jellemző a szükségtelen kockázat elkerülése – a bukást előidéző tényezők ismerete és figyelembe vétele alapján. 		<ul style="list-style-type: none"> Piacbecslési probléma – túlértékelés, elégtelen tesztelés – A termék és marketingprogramja nem felel meg a vállalati adottságoknak; – Azt új termék nem kínál új előnyöket a fogyasztónak, a piacon található termékektől nem vagy nem nagyon különbözik; – Nem megfelelő a pozicionálás a versenytermékekhez képest; – Nem kap megfelelő támogatást az elosztási csatornában – elégtelen felmérés vagy rossz promóciós stratégia miatt; – Megkésett piacravitel (elnyújtott fejlesztési folyamat, közben a piaci vagy technológiai feltételek vagy a fogyasztói preferenciák megváltoztak); – A versenytársak túl gyorsan reagálnak: könnyű utánzás és előzési lehetőség a termék-előnyök terén; – A környezeti feltételek megváltoztak – elégtelen figyelés a fejlesztési folyamat során; – Elégtelen a megtérülés – a bevezetést követően az értékesítés nem növekszik, célpiac-választási probléma, a reális előnyök hiánya, elégtelen marketingtámogatás, magas költség-szint; – Elégtelen szolgáltatások.

* Szervezeti, koordinálási problémák Forrás: Urban, G. L. – Hauser, J. R., 1993: 51–57. o.

szükségszerűen jelen van a marketing a fejlesztésben résztvevő többi vállalati szakfunkció döntéseiben: mint önálló funkció, mint integráló vagy mint konzultatív funkció. Sok esetben a vállalatoknál a marketing körébe tartozik a termékfejlesztés koordinálása, különösen a fogyasztási cikkek és a szolgáltatások egyes ágazataiban.

A termékfejlesztési folyamat és a tevékenységek fajtái

A marketing megközelítésében az új termékek új szükségletek kielégítésére, vagy meglévő szükségletek jobb kielégítésére alkalmasak. A termékfejlesztés pedig olyan folyamatként definiálható, amely során műszaki vagy piaci ötletek alapján új vagy módosított terméket hoznak létre és vezetnek be a piacra. A folyamat kialakításának alapvető kérdései, hogy

- milyen szervezetet hoznak létre a feladatok ellátására;
- a folyamatot milyen résztvevőkre bontják,
- hogyan koordinálják ezeket, és
- hogyan látják el a résztvevőket illetve a döntéseket a szükséges információkkal.

Ezek a kérdések jórészt arra vonatkoznak, hogy a termékfejlesztés milyen modelljét, tevékenységsorát alakítják ki. A folyamat – a termék újdonságától függően – általában a következőket foglalja magában:⁸

- Ötletgyűjtés és -szelektálás
- Műszaki megvalósíthatóság értékelése
- Gazdasági megvalósíthatóság értékelése (piacpotenciál, célokra való megfelelés, erőforrásokra való rendelkezés, jövedelmezőség)
- Termékkonceptió kialakítása, tesztelése és optimalizálása
- Részletes üzleti elemzés és marketingstratégia kidolgozása
- Műszaki fejlesztés, prototípus létrehozása
- Házon belüli funkcionális tesztelés
- A termék fogyasztói tesztelése
- Kísérleti gyártás
- Piaci tesztelés
- Végső üzleti elemzés és bevezetési terv
- Piaci bevezetés

Egy-egy konkrét fejlesztés esetében a termék újdonság-szintje természetesen befolyásolja, hogy a modell ezekből milyen, hány fajta tevékenységet foglaljon magába. Emellett sok vállalat választja azt a megoldást, hogy az ISO 9000 szabványcsoport minőségi követelményeinek megfelelően szervezi át tevékenység-

gét és folyamatait, s ennek részét képezi a termékfejlesztési folyamat kialakítása is.

A termékfejlesztés marketing-orientációja

A marketing szerepét három szinten határozhatjuk meg: egyrészt a vállalati marketingszemlélet és marketingstratégia szintjén, másrészt a vállalati marketingosztály tevékenysége szintjén, harmadrészt az új termék marketingkonceptiója szintjén.

1. A *marketing szemléletű vállalatvezetés* jellemzője, hogy egy új termékre a fejlesztési döntés kezdetétől úgy tekint, mint egy új üzleti lehetőségre. Ennek érdekében:
 - számba veszi a piaci lehetőséget és a vállalati adottságokat;
 - megvizsgálja az új termék illeszkedését a vállalati célokhoz és stratégiákhoz;
 - meghatározza a termékfejlesztéshez kapcsolódó célokat: az üzleti célokat (értékesítés, piaci részesedés, a nyereség), és a nem pénzügyi jellegű célokat (pl. az innovációs magatartásnak köszönhető kedvező vállalati imázs);
 - biztosítja a fejlesztéshez az anyagi és humán erőforrásokat és kialakítja a megfelelő szervezetet.

2. A *vállalati marketingosztály szerepét* a fejlesztési folyamatban a következő öt fő tevékenység formájában határozhatjuk meg:

- Ötletgyűjtés és értékelés. A marketing szerepet játszik a piaci és a fogyasztói/felhasználói információk összegyűjtésében és elemzésében (igények, problémák, piaci rés, piacméret, versenyhelyzet).
- Termékkonceptió kialakítása. Közreműködik a piaci célcsoport kiválasztásában, az optimális terméktulajdonságok és a termékimázs kialakításában (piacszegmentáció, pozicionálás).
- Tesztelés. A marketing a felelős a tesztelésekért, amelyek során a termékkonceptió, a létrehozott új termék és a marketingprogram megfelelésére és a piacra vonatkozó feltételezéseket ellenőrzik.
- Marketingstratégia és piaci bevezetés. A vállalati marketingosztály feladata a marketingstratégia és a bevezetési program kimunkálása, a piaci bevezetés előkészítése és sikeres megvalósítása.
- Folyamatos információgyűjtés és -közvetítés. A marketing felelőssége a környezet folyamatos figyelése a fejlesztés során és napra kész piaci információk közvetítése a többi vállalati részleghez

3. A *termékmárketing* jelentőségét az a szempont is alátámasztja, hogy a műszaki fejlesztést csak akkor cél-

szerű elkezdni, ha a marketingkonceptiót már ki-munkálták. Ennek alapján ismert lesz, hogy

- ki fogja az új terméket megvásárolni (meghatározták a célpiacot),
- miért fogják megvásárolni (megfogalmazták a termékelőnyöket),
- miért előnyös az ajánlat (pozicionálták a terméket vagy a szolgáltatást),
- mit nyújt konkrétan a vállalat a fogyasztónak (definiálták a főbb fizikai termékjellemzőket),
- hogyan kommunikálják a termékelőnyöket és a terméket hogyan juttatják el a fogyasztóhoz (mi a marketingprogram tartalma: a reklámozás, az ár, az elosztási csatornák és értékesítési módszerek tekintetében).⁹

A termékfejlesztési kockázat tényezői

Miként minden üzleti vállalkozásnak, a termékfejlesztésnek is velejárója a kockázat, vagyis annak a veszélye, hogy a döntéshozó nem az általa elképzelt eredményt fogja elérni. A kockázat a bizonytalanság következménye. A termékfejlesztés növekvő kockázatában főleg a következő tényezők játszanak jelentős szerepet:

A fejlesztési folyamat gyorsul. Számos termék piacán a technológia gyorsan változik, az új technológiákat és a sikeres termékeket hamar utánózni kezdik a versenytársak.

A termékek, a gyártási folyamatok, a beszállítói és a közvetítői kapcsolatok komplexitása fokozódik. Mind több, vállalaton kívüli, nem ellenőrizhető tényező befolyásolja a fejlesztési folyamatot és a sikert.

Jelentősen lerövidül a piacon lévő termékek életciklusa. A sikeres termékek piacára betódulnak a versenytársak. A verseny éleződik és a piac gyorsan telítődik. Az új termékeknek viszonylag rövid életciklus alatt kell jövedelmezőnek lenniük.

Az új termékek létrehozásának és piaci bevezetésének költségei növekvő tendenciát mutatnak. Becslések szerint a fejlesztési költségek mintegy 46%-át a piacon megbukott termékek költségei teszik ki.¹⁰ Mind költségesebb az új termékeket a fogyasztókkal megismertetni, elfogadtatni.

A piac gyors változása. A gazdasági-üzleti folyamatok világméretű összefonódása – a piacok, erőforrások, termelés, elosztás, fogyasztás globalizálódása. A világban bárhol keletkező változások, nehézségek gyűjtőzsinórhoz hasonlítható gyorsasággal végigfutnak a világhálózatokon.

9 Urban G. L. – Hauser J. R., 1993.

10 MARTIN, D. – QUINN, S. [1995]: *Developing a Product Blueprint from the Consumer*. In: *Successful New Product Engineering*. ESOMAR Seminar, Berlin, február 22–24.

A kockázat menedzselésének lehetőségei

A kockázat vállalása elkerülhetetlen, mértéke azonban befolyásolható, elsősorban a döntéshez szükséges információk összegyűjtésével. A fogyasztói piacon Európában tíz új termékből átlagosan nyolc megbukik. A bukás okai között megtalálhatók a magas költségek és a késedelmes piaci bevezetés. Ennek ellenére a becslések szerint a piacon jelenlévő jelentősebb termékek 70%-a tíz évvel ezelőtt még nem volt elérhető.¹¹ Miként a sikertényezők, úgy a kockázati tényezők is változnak idővel. Az utóbbi évtizedben a kockázat kezelése érdekében új hangsúlyok alakultak ki a termékfejlesztési gyakorlatban. Ennek jellemzői a következők.

A termékfejlesztési kockázat döntő elemeit a piaci információ mellett a költségek és az időtényező képezi. A kockázat az információval fordítottan arányos, ami arra ösztönzi a vállalatokat, hogy minél több és minél pontosabb információt gyűjtsenek, minél több marketingkutatót és elemzést végezzenek. Az információ megszerzése azonban nemcsak időigényes, de költséges is. A termékinnovációval foglalkozó módszertani munkák korábban a lehető legtöbb marketingkutató elvégzésére buzdították a vállalatokat: a nagyobb biztonság érdekében akár a legidőigényesebb tesztpiaci módszert is vegyék igénybe. Újabban elégségesnek tartják a szimulált piaci tesztek, ha azok biztató eredményt mutatnak. Úgy tartják, az elvégzendő marketingkutató mennyiségét mindenképpen a költségek és az idő függvényében szükséges optimalizálni.

Nő a fejlesztés korai fázisainak szerepe. A kockázat mérséklése érdekében a termékfejlesztéssel kapcsolatos marketingkutatók egyre inkább a termék-konceptióhoz kapcsolódnak: a termék definiálásához és piaci pozicionálási lehetőségeinek felismeréséhez. A törekvések lényege, hogy tudományosan megalapozott, formalizált eljárásokkal, ellenőrzött módon igyekeznek kiválasztani a lehetőségek közül az ideális termékmegoldást. A koncepciótesztelés és a termékjellemzők optimalizálása csökkenti a költségeket, tekintettel arra, hogy a termék fejlesztésébe, gyártásába jelentős beruházások még nem történtek, a termék még nem létezik. Ezt szolgáló egyre megbízhatóbb sztenderd marketingkutatói módszereket – tesztek, előrejelzési módszereket – dolgoztak ki. A korai fázisokra – az ötletre és a koncepcióra – való koncentráció jelentőségét aláhúzza, hogy a költségek a fejlesztési folyamat előrehaladásával párhuzamosan növekednek. Ezért a kisebb beruházásokat igénylő kezdeti fázisokban válik célszerűvé a kritikus kockázati tényezők azonosítása és kiiktatása.

11 Martin – Quinn, 1995.

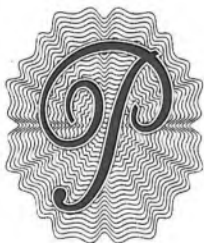
Fontos versenytényező a fejlesztési idő csökkentése, amire több lehetőség is adódik:

- a termékfejlesztési folyamat rendjét szigorúan szabályozzák – a legtöbb vállalat kialakította a fejlesztés legcélszerűbb modelljét, folyamatábráját;
- a fejlesztést döntéstámogató rendszerrel: adatbázissal, marketingkutatással, menedzseri modellekkel, problémamegoldó szoftverekkel támogatják;
- az időrendbe szervezett, egymás után végrehajtott tevékenységek helyett párhuzamos vagy konkurens fejlesztést alkalmaznak;
- a funkcionális munkamegosztás helyett a funkcióintegrációs megoldást alkalmazzák, amelyre a fejlesztő teamek, vállalkozói elven működő csoportok nyújtanak lehetőséget;
- iterációs eljárást – stage gate system-nek is nevezett eljárást – alkalmaznak, ami biztosítja, hogy csak akkor lépjenek a folyamat következő fázisába, ha az előző fázisok végén meggyőződtek a kielégítő eredményről;

- fontosak az új technológiák a tervezésben, a tervezési és a gyártási folyamat összekapcsolásában. Ezek közé tartozik a CAD és CAM rendszerek, és a számítógépes programok alkalmazása, ami elősegíti az egyes lépések lerövidítését, a költségek csökkentését, a megbízhatóság javítását;
- időt és költséget kímél a fejlesztési hálózatok és stratégiai szövetségek létrehozása is.

A szerző reméli, hogy sikerült felvillantania a siker és a kockázat főbb tényezőit, a marketingszemlélet főbb jellemzőit. Fontosnak tartaná és reméli azt is, hogy a jövőben empirikus adatok igazolhatják: a hazai gyakorlat mennyire felel meg a nemzetközi tapasztalatoknak, illetve milyen sajátosságok jellemzik.

A szerző a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Alkalmazott Gazdaságtan Tanszékének docense



Magyarország egyetlen bankjegye,
és egyik legnagyobb biztonságiokmány-előállító nyomdája, a
PÉNZJEGYNYOMDA RÉSZVÉNYTÁRSASÁG

hamisítás ellen védett,
magas színvonalú nyomdatermékek készítését vállalja:

- állampapírok, kötvények, részvények és más értékpapírok
- bélyegek, igazolványok, belépőjegyek
- vásárlási, étkezési és ajándékutalványok
- postai készpénz-átutalási megbízások, számlalevelek.

Hologram- és aranyfólia-felvitel, dombornyomás, sorszámozás.

Egyedülállóan gazdag hagyományok és tapasztalatok a hamisítás elleni védelem terén, egyedi grafikai tervek, biztonságos gyártási körülmények.

Pénzjegynyomda Rt., marketing- és kereskedelmi osztály

1055 Budapest, Markó utca 13-17.

Telefon: (36-1) 332-6900, 302-6922, 311-6871, telefon/fax: (36-1) 302-6550

e-mail: penzjegynyomda.rt@mail.datanet.hu