

## SZOLGÁLTATÁSÉRTÉK NÖVELÉSE ÉRTÉKDIMENZIÓK MENTÉN

*DR. GYENGE BALÁZS<sup>1</sup> – DR. KOZMA TÍMEA<sup>2</sup>*

<sup>1</sup> Szent István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Regionális Gazdaságtani és Vidékfejlesztési Intézet, Tevékenység-menedzsment és Logisztika Tanszék, Gödöllő, bgyenge@interm.gtk.szie.hu

<sup>2</sup> Szent István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Regionális Gazdaságtani és Vidékfejlesztési Intézet, Tevékenység-menedzsment és Logisztika Tanszék, Gödöllő, kozma.timea@gtk.szie.hu

### **Bevezetés**

A 21. század első 15 éve egészen új társadalmi és gazdasági kihívásokat hozott felszínre, a gazdaság motorjait alkotó vállalkozások számára. Mind a világgazdaság mind a lokális szintű regionális gazdaság is strukturális átalakulásban van. Ebben az átalakulásban a logisztika és az ellátási lánc tudománya várhatóan a figyelem középpontjába kerül, hiszen lényegük nem más, mint a rendszer-szemlélet és az áramlások vizsgálata, menedzsmentje a radikálisan változó struktúrában. A jelenlegi globalizált és egyre inkább hálózatosodó világgazdaságban, olyan kihívások kerülnek felszínre, melyek még potenciális válaszokra várnak. Soha nem látott új versenyképességi tényezők jelennek meg, új kihívások, teljesen újszerű piaci és üzleti környezet formálódik, érezzük ahogy megváltozik, hogy mit tekintünk a társadalmi és gazdasági jólét alapjainak.

A fejlődés egyre magasabb szintű anyag és információ-áramlási rendszereket kíván világszerte. A klasszikus közgazdasági modellekben olyannyira kedvelt soros, lánc rendszereket egyre inkább felváltják a hálózati rendszerek. Ismertségi hálózat, kommunikációs háló, kapcsolati háló, ellátási hálózat, vevő hálózat menedzsment, hogy a leggyakoribb topológiákra hivatkozzak. Jelen korunkban az áramlási rendszerek, a biológiai rendszerekhez hasonlóan teljesen új minőséget érnek el, komplex megközelítést kívánnak. Az új kihívás nem az erőforrások jobb kiaknázása, hanem az összetettebb rendszer struktúrák értelmezése, új együttműködési pontok megtalálása lesz.

Tanulmányunk keretén belül felvetődik a kérdés, hogy mi a konkrét teendője egy vállalkozásnak, ha lépést akar tartani a versennyel és a fejlődéssel. Esettanulmányunk keretei között ezt a kérdést vizsgáljuk. A belső erőforrások mellett a vállalkozások falain kívül végbemenő külső környezeti hatások és kapcsolati rendszerek figyelembevételének alapvető módjaira koncentrálnak tehát, melyek nem önmagukban újak, hanem rendszerükben és koncepciózusságukban.

### **Szakirodalmi áttekintés**

Az értékteremtő folyamat a definíció szempontjából nem más, mint erőforrások felhasználása abból a célból, hogy a fogyasztó számára értéket állítsunk elő. (Chikán, 2001) Az értékteremtő folyamatok menedzsmentje az értéklánc és ellátási lánc elméletek gyakorlati alkalmazására épít. A menedzsmentkutatók az elmúlt évtizedekben több olyan elméleti koncepciót is megalkottak, melyek modellszerű alkalmazása sokat lendített a menedzserek üzleti felfogásán, az érték vállalati folyamatokban való

helyesebb észlelésén és a különböző érintettek érdekeinek realiztikusabb összehangolásán.

A 2008-ban kirobbant pénzügyi, gazdasági és bizalmi válság világszerte érezte a hatását és számos vállalkozás helyzetét tette kritikussá, különösen azokat érintette hátrányosan, akik amúgy is növekedési gondokkal küzdöttek (Salamonné Huszty, 2011). A válság negatív hatásának enyhítésére a vállalkozások több módszert is alkalmaznak, úgy mint: a munkaerő leépítése; a K+F kiadások csökkentése; a marketingre fordított összeg visszafogása; vagy akár az innováció. (Vágány – Kárpátné Daróczy, 2011). Mindazonáltal általános tapasztalati úton is elmondható, hogy azok a vállalatok reagáltak jobban, akik egyrészt rendelkeztek stratégiával, másrészt, akik végig meg tudták őrizni a stabil releváns, piaci keresletüket, még akkor is, ha időközben változtatni kellett a stratégiájukon. Kotler-Caslione (2011) szerint „el kell fogadni, hogy elkerülhetetlen a stratégiák elavulása. Az az új helyzet, a káoszra rugalmasan alkalmazkodó menedzsment rendszer alkalmazását igényli”.

A „kaotikus, turbulens világ” rendszerint tönkreteszi a felkészületlen cégeket, ám sok esetben jutalmazza a felkészülteket, melyek rendelkeznek a potenciális fenyegetésre való hatékony reagálás képességével. Lásd: „A válság számos vállalkozás számára jelentett fenyegetettséget, de a vállalkozók többsége a válságban is meglátta a lehetőséget.” (Salamonné Huszty 2011). Egyes szerzők szerint a nagyobb vállalatok általában felkészültebbek a változásokra, míg a kisvállalatok jellemzően megkésve és utólag reagálnak. (Csesznák-Wimmer, 2012)

Bak és Husti (2012) vizsgálataik alapján megállapították, hogy a stratégiai szemléleten alapuló tudatos (innovációs) koncepció olyan faktor, amely pozitív irányba mozdítja a kis- és közepes hazai „vállalkozások” (vizsgálatukban a mezőgazdasági gépgyártók) termék és eljárás innovációs tevékenységének kibontakozását. Ugyanakkor a vállalatok zöme még nem mérte fel a stratégiai szemlélet jelentőségét a megújulás tekintetében.

A stratégia, mint fogalom gyökerei a hadi tudományból ered, maga a szó is a görög 'stratos' szóból ered, ami hadsereget jelent, a stratégia pedig hadászatot, hadvezetés, hadi tudományok művészetét jelentette, mert a hadvezető a 'strategos' szándékán, célján túl képes a saját előnyére fordítani az erősségeit és lehetőségeit, miközben kihasználja ellenfele gyengeségeit, tudatosan felkészül a várható környezetben rejlő veszélyekre. Mindez ma sem változott, csak a színhely más, a csatatér helyett piacról beszélünk. A versenykörnyezet és a versenytársak egyértelműen szükségessé teszik a hatékonyságot és a stratégiát, vagyis a menedzsmentet, nem pusztán irányítást, a menedzsment maga a hatékonyság és a stratégia fundamentuma. A stratégia lényege vitathatatlan, a kérdés mindössze az, vajon stratégia mindenképpen tudatos és előre tervezett-e vagy lehetnek benne véletlenszerű később felismert tényezők is? A magunk részéről a tudatosság szükségességét hangsúlyozók táborába tartozunk és jelen tanulmányunk célja is az, hogy ezt a fajta koncepciózusságot, józan előrelátó gondolkodást és gondosságot támasszuk alá. A bemutatott esettanulmányban modellszerű kérdések mentén, határozzuk meg a gyakorlat számára, mintegy útmutatót adva a megválaszolni szükséges kérdéseket, teendőket és lépéseket. A továbbiakban ezt a kérdést járjuk körül a cég szempontjából.

Habár a diverzifikált nagyvállalatok esetében gyakoribb, hogy a teljesítményeik a tudatos stratégiának köszönhetően kedvezőbben alakultak, mint annak hiányában. Ennek ellenére már Henry Mintzberg (1994) is kritikát fogalmazott meg a stratégiai

tervezéssel kapcsolatban (véleménye szerint a stratégia: „egy szervezet hosszú távon követett tevékenységi iránya, viselkedésmódja, magatartása, amely a versenytársakkal szembeni előny létrehozására/megőrzésére szolgál”):

- a stratégiai tervezés folyamata gyakran nem tud szervezeten integrálódni a vállalati szervezet egészének tevékenységébe;
- a tervezés néha rugalmatlan, mert gátolja a gyors termvmodosításokat;
- a stratégiai tervezés túlságosan elválasztja stratégia kidolgozását a stratégia megvalósításától.

Porter (1980) a helyes stratégiai választás (döntés) alátámasztásához kettős elemzési feladatot tart fontosnak:

- egyfelől célszerű megismerni az adott iparág strukturális módosulásait, fejlődési tendenciáit,
- másfelől szükséges nyomon követni a versenyhelyzet alakulását, a szereplők magatartásának változását.

A stratégia alkalmazásának a célja, hogy az információkat megfelelő módon építsük be az értékláncba és az értékteremtő folyamatokba. Az értékteremtő folyamatok elemeit értéklánc elemzés formájában vizsgáljuk bővebben. A klasszikus menedzsment modellek és különösen az értéklánc modellek közös jellegzetessége, hogy lineáris, láncszerű logikát valósítanak meg, vagyis a különböző funkcionális egységek lánc elemek módjára épülnek egymásra, hasonlóan a vállalati tevékenység folyamatszempléletéhez. Ez a felfogás az egyes vállalati funkcionális és anyagáramlási rendszereket, keresztmetszetben szeli át és egyszerű logika mentén vizsgálhatóvá teszi a folyamatokat. Az értéklánc elemzésben az elemzés:

- ezért egyrészt arra koncentrál, hogy a versenytársakhoz viszonyítva milyen módon és mértékben fedeti le a vállalat a kiszolgált fogyasztói csoport igényeit;
- valamint azt, hogy hol és hogyan épülnek be a termékbe vagy szolgáltatásba azok a jellemzők, amelyek a fogyasztók felé az értékeket közvetítik.

Az **elemzés** segítségével jobban megérthetjük mennyire különlegesek (mennyire másolhatók, vagy alkalmazhatók) azok a technikák, amelyekkel értéket állítunk elő. Az elemzés lényege, hogy az inputokból outputokká alakítás folyamati láncában meghatározzuk az egyes tevékenységi elemek, rész-folyamatok, érték-teremtő, érték-hozzáadó képességét és mértékét.

Amíg egy szervezet összetett tevékenységi rendszerét úgy értelmezzük, hogy a tevékenységi rendszer az alapvető célokból lebontott vállalati célrendszer megvalósításához szükséges emberi tevékenységek összessége, addig az értéklánc esetében szintén a célokból levezethető érték teremtési pontok összetett rendszeréről beszélünk. A klasszikus szemlélettel szemben a viszonylag egyszerűbb lánc logikát egyre inkább kezdi felváltani a hálózatos logika. Túl asz architektúra nehezebben feltérképezhető és felismerhető bonyolultságán a fő különbség az, hogy a korábbinál nagyobb hangsúlyt kell fektetni a kapcsolódásokra. Az input/output logika helyett csillagszerű kapcsolatokban kell gondolkodni és az egyes értékdimenziókat több szempontból kell megvizsgálni.

A Porter (1980) féle értéklánc-modell lényegében a vállalati munkamegosztás elvét követve csoportosítja a tevékenységi köröket és a szervezet funkcióit elsődleges és támogató tevékenységekre osztja fel. Az elsődleges tevékenységek a termék vagy szolgáltatások előállításához kapcsolódó közvetlen funkciókat jelentik, míg a támogató tevékenységek e funkciók optimális működését biztosítják. A közvetlen dimenzió azt fejezi ki, hogy a tevékenység hatása közvetlenül értelmezhető a végtermék értékében (például: gyártás), míg a másik kategória hozzá járul ugyan az érték létrejöttéhez, de sem annak mértéke, sem annak pontos idő és térbeli elhatárolása nem lehetséges (például: könyvelés).

A Chikán (2001) féle értéklánc, melyet ő inkább „értékteremtő folyamatnak” nevez inkább arra helyezi a hangsúlyt hogy az értékteremtés pontjától (értékcsere) milyen elvi távolságban helyezkednek el, az egyes értékteremtő lépések.

Természetesen másfajta értéklánc modelleket is felállíthatunk és másfajta összefüggéseket is vizsgálhatunk, vagy másfajta kapcsolódást is elemezhetünk, melyek mind-mind új nézőpontokat és felismeréseket nyújtanak számunkra. Például a Lean menedzsment értékszemléletét is említhetjük, mely szerint az értéket kizárólag a vevő szempontjából lehet megítélni, így vannak értéket teremtő, illetve értéket nem teremtő, szükséges és szükségtelen tevékenységek melyek arányát és elrendezését kell értékelemzéssel (lásd: értékáram elemzés) vizsgálni (Gyenge – Kozma – Szilágyi 2015). A különböző **értéklánc szemléletek**, illetve **értékteremtő folyamatok elemzése** **hasznos** segítség a vállalkozásoknak, hogy pontosabban vagy jobban legyenek képesek érzékelni és kielégíteni a potenciális vevőik igényeit, ezáltal is nagyobb értéket teremtve számukra. **Az értéklánc elemzésnek általánosságban választ kell adnia az alábbi kérdésekre:**

- A vizsgált tevékenységek, elemek, értékteremtési pontok ..stb. mennyire felelnek meg az iparágban megszokott mintáknak, vagy mennyire nem?
- Milyen mértékben járulnak hozzá az adott funkciók vagy elemek a versenypozícióhoz és a kívánatos értékhez, elérendő célhoz?
- Származhat-e további versenyelőny a tevékenységek különleges, újabb kapcsolásából, a tevékenységi háló struktúrájának egészéből?

Az értékteremtő folyamat elemei az értékteremtő folyamat olyan építő egységeinek tekinthetők, melyek hozzájárulnak a kívánt cél eléréséhez. A rendszerelmélet szempontjából, olyan **részrendszerekről van szó, melyek integrálják az egyes részegységeket és megadják az értéknyújtási (vagy szolgáltatási) stratégia alapjait (rendszerint érték, képesség és tevékenység dimenziók mentén).**

#### **Anyag és módszer: Esettanulmány, helyzetkép**

A vizsgált vállalkozás ötlete és a termékei az **egészségtudatos életmód területén** megjelenő igényekre alapozott, alternatív gyógyászatra fókuszál. Az iparág általános jellemzőit tekintve ugyan kifejelettnak mondható, azonban az innovatív termékek, forgalmazás technológiai megoldások szempontjából mégis egy fiatal, gyorsan bővülő ágazat, melyben jelentős kiaknázatlan potenciálok vannak.

A vizsgált vállalkozás széles termékportfólióval (csaknem 100 féle termékkel) elsősorban a felnőttek részére gyárt, illetve forgalmaz magas hatóanyag tartalmú, jó

hatásfokú, innovatív gyártástechnológián alapuló (pl. a bélben felszívódó) kapszulázott étrend kiegészítő készítményeket, korunk meghatározó egészségügyi problémáira. A termékek a hatóanyagot főként kapszulában tartalmazzák, de léteznek folyadékban oldott oldat formájában (csepp), vagy emulzióban (krém, zsír) tartalmazó termékek is.

A vállalkozói stratégia megvizsgálására, illetve továbbfejlesztésére az **ÉLET képletét** fogjuk alkalmazni, annak hangsúlyozására, hogy a vállalkozások működésének is az élet illetve a természet törvényeit kell követnie, ha fenn akarnak maradni, vagy túl akarnak élni a piacon.

**Az ÉLET képlete a következő:** 1. elnyerni, vagy felvállalni egy identitást, azaz „valaki”-ságot, hogy annak megfelelő módon 2. megvalósítsunk tevékenységet, azaz végrehajtsunk egy stratégiát és/vagy programot, annak érdekében, hogy 3. elérjünk egy célt, azaz képesek legyünk a kívánatosnak tartott hatást megvalósítani.

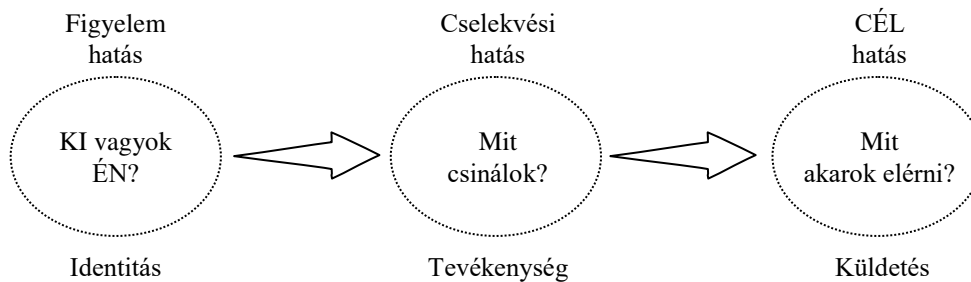
1. A vállalkozások olyan személyek (lásd: jogi személyek) melyek mesterségesen jönnek létre valamilyen igény felismerése, (meg)érzése, feltalálása miatt, ezért saját identitását teremtőjétől a potenciónalis fogyasztói csoportoktól nyeri, azok igényei, viselkedési és fogyasztói szokásai által. Mindez meghatározza, hogy **Kinek** és **Mit** kíván nyújtani, Milyen módon. 2. Ha pontosan felmértük és megtudtuk határozni a saját identitásunkat, rátérhetünk arra is, hogy mit is kell tennünk nap, mint nap, minden óra minden percében. A helyesen meghatározott stratégia mentén az erőfeszítéseink eredményekké változnak át, melyet a vállalkozások termelésnek és kiszolgáltatásnak neveznek, mely helyes értékszemlélet, értékcsere és az értéknek megfelelő árképzés esetén jövedelemben is mérhető. Mivel a vállalkozások is, mint minden élő a földön verseny-környezetben működnek, ezért mindenekelőtt arra kell válaszolni, hogy mi lesz az a **zseniális ötlet** (bizonyos szerzők szerint: „egyedi” – „unikális”) **megoldás**, amit másoknál jobban tudunk csinálni, „miben leszünk jobbak, mint a többiek?” A vállalkozások esetében ezt gyakran versenyelőny-tényezőnek nevezik, melyek használata versenyelőnyt hoz létre. Egészen a közelmúltig a vállalkozások és a szakirodalmak nagyobb hangsúlyt fektettek azokra megszereshető erőforrásokra, amelyekhez nem tudott mindenki hozzájutni, ezért a használatának előnyt jelentett (lásd: erőforrások). A 21 századi modern hálózatos logikára épülő gazdasági rendszerekben viszont egyre többször élnek a mindenki számára adott, mégis nehezebben elérhető, ámde lényegesen olcsóbb egyedi tudásra építő „know-how”-kra, melyekkel rendkívüli versenyelőnyre tudunk szert tenni. Függetlenül attól, hogy ez belső erősség vagy külső lehetőség. 3. A képlet harmadik tényezője a **kívánatosnak tartott hatás** elérése, ami a vállalkozások esetében nem a sokszor félreértésből kitűzött valamekkora vagyon vagy jövedelem elérése, hiszen az csak ennek a kívánatos dolognak mindössze az eszköze lehet csupán. A valódi cél sosem lehet anyagi természetű, az embereket tartósan nem képes motiválni a pénz, hiszen mint neve is mutatja az csak egy csereeszköz, nem több. Mindig fel kell tennünk a kérdést: **Mi az, amit szeretnénk elérni?** A vállalkozások mindezt küldetésnek, vagy jövőképnek is szokták nevezni, melyet nagyon helyesen összekapcsolnak a stratégiájukkal, ám zavartságot okozhat, ha közben elfelejtik tisztázni az identitásukat. (Káposzta-Nagy, 2015)

A fenti modell egy **olyan működési koncepció**, mely értelmet és célt ad a létezésnek, biztosítja a hosszú távú fennmaradást és eredményes működést. Olyan rendszert teremt mely visszaforgatható energiával látja el szervezetet és környezetét. Szélesebb

értelemben ez magában foglalja a fenntarthatóság és az élet természetét. A továbbiakban ezen modell alapján tárgyaljuk a bemutatott cég és környezetének kapcsolatrendszerét.

**Módszer:**

Tanulmányunkban az **esettanulmány feldolgozás** klasszikus módszerének lépéseit követve, a helyzetképből kiindulva, a problémaelemzésen át, a választott megoldás előnyeit és tapasztalatait, következtetéseit, javaslatait mutatjuk be. A feldolgozás során a kritikai elemzés módszerét használva, irodalom és szövegelemzést végzünk stratégiai tervezéssel kombinálva, követve a megadott elvi keret-modell (ÉLET-képlete) logikai lépcsőit és koncepcióját.



1. ábra. ÉLET képlete vállalkozások esetében

Figure 1. Life formula in case of enterprises  
 Forrás: Saját modell, általános koncepció alapján

Mint látható, a keretmódszerként használt modellben, az első kérdés a marketing tudományban tárgyalt piac szegmentációval kapcsolatos kérdésekkel rokon, míg a második a termelésmenedzsment stratégiákkal kapcsolatos koncepciókat tárgyalja, a harmadik kérdés pedig a sikeresség és hatékonyság megítélésének gyakori témája.

**Eredmények és értékelésük: Termék és igény, piaci környezet összefüggése, elemzése**

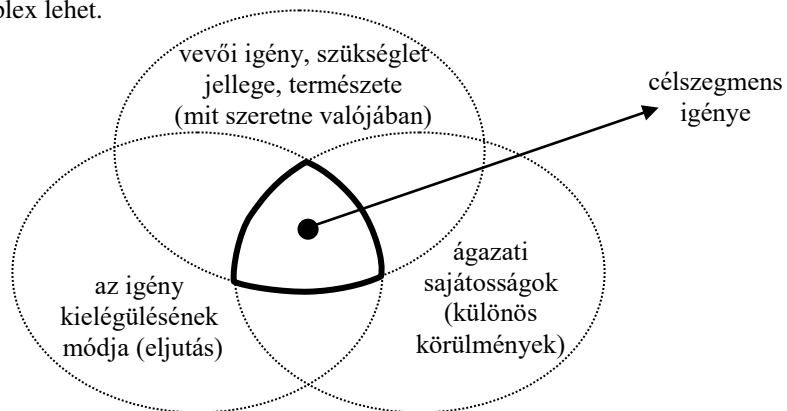
Az étrend-kiegészítők a hazánkban is érvényben levő európai uniós szabályozás szerint olyan élelmiszerek, amelyek a hagyományos étrend kiegészítését szolgálják, és koncentrált formában tartalmaznak tápanyagokat vagy egyéb táplálkozási vagy élettani hatással rendelkező anyagokat, egyenként vagy kombináltan. A 37/2004. (IV.26.) ESZCSM rendelet értelmezése szerint: „étrend-kiegészítő: olyan élelmiszer, amely koncentrált formában tartalmaz tápanyagokat vagy egyéb táplálkozási vagy élettani hatással rendelkező anyagokat, egyenként vagy kombináltan; adagolt vagy adagolható formában kerül forgalomba. Fontos megállapítani, hogy az étrend-kiegészítők, a gyógynövénytartalmuk ellenére, **élelmiszerek nem pedig gyógyszerek**. Mindez azonban nem sokat segít, hogy a cég hogyan is definiálja önmagát, szerepét, viselkedését stb. Mint a keretmodellünkből látszik bármely mesterségesen létrehívott szervezet vagy jogi személy az identitását, vagyis a létezési valójának a lényegét az őt létrehozó környezettől, vagyis az őt létrehozó igények sajátosságaitól nyeri. Viszonylag könnyen belátható, hogy ez az igényhalmaz nem lehet korlátlan, nem lehet minden

igényt kielégíteni ezért minden vállalkozásnak elsődleges feladata, hogy meghatározza azt a **szűkebb fogyasztói csoportot, amelynek az igényét kielégíteni törekszik**, ez az úgynevezett piaci szegmens. Első körben tehát a marketing tudományban rendkívül széles körben tárgyalt és használt piaci szegmens (vagy „célcsoport”) igényeit vesszük alapul, felmérve a környezet adta sajátosságokat is.

A piaci szegmens egy általános definíciója a következő: „Egy piaci szegmens a piac azon kisebb része, melyeket azonos keresleti tulajdonságokkal rendelkező személyek vagy szervezetek építenek fel.” „Viszonylag homogén, egyedi keresleti sajátosságokat mutató piacrész, vagy vevőkör.”

Miért fontos az elméleti teljes piacot szűkíteni? Mert nem elégíthetünk ki minden igényt egyszerre, a világ összes vállalata együtt sem elégít ki minden igényt. Ha mindent akarunk, akkor nem akarunk valójában semmit, hiszen az energiáink (erőforrásaink) céltalanul szétszóródnak a semmibe minden különösebb eredmény nélkül. Az igények sokfélesége olyan nagy lehet, hogy egyszerűen nem lehetséges mindenkinek az érdeklődését egyszerre felkelteni, így szűkíteni szükséges, hogy célba jusson a kommunikáció, a termék, a szolgáltatás. A vállalat számára hosszú távon veszteséget okoz, ha nem tudatos a fogyasztók kiválasztásában (Szörös - Kresalek 2013).

A cél-szegmenst, vagy szegmenseket az emberi társadalmak mintájára úgy is értelmezhetjük, mint a potenciális fogyasztók **egy olyan közösségét, melynek valamilyen összetartozása van, közös tudata, közös „nyelve”, kultúrája, történelme sajátos hagyományai és szokásai révén, mely megnyilvánul az adott igényben, szükségletben**, és ezért számunkra nagyon fontos bármit is akarunk velük kezdeni. Az alábbi ábrában megfigyelhetjük, hogy a számunkra megcélzott célcsoport elhatárolása milyen komplex lehet.



2. ábra. Célcsoport vagy szegmens lehatárolása a kielégítendő igény értelmezése alapján

Figure 2. Target group or segment definition according to the understanding of demands and satisfaction  
 Forrás: Saját modell

**Kulcsfontosságú**, hogy az „ágazatot vagy iparágat” mindenekelőtt a **vevői igények oldaláról kell értelmeznünk**. Fogyasztói oldalról közelítve az ágazatot, vagyis a vizsgált termékek **piacát** (az a hely, ahol megtalálhatók a vevők és szolgáltatók, és minden, ami az értékcserehez szükséges) magán az igények sajátos struktúráján túl az tartalmazza a vizsgált igény kielégítéséhez szükséges összes többi kelléket is. Amíg a

fogyasztó oldaláról meghatározott **ágazat** magába foglalja a fenti három nézőpont adta halmaz egészét, addig a **célszegmens** (amelynek az igényét kielégíteni kívánjuk) a fenti halmazok olyan részmetszeteként határozható meg, melyben az egyes halmazokat a kielégíteni szándékozott igények alapján vezettünk le. Ennek az igénynek a kielégítési szándéka határozza meg a szervezet számára az identitást, vagyis azt, hogy **ki is Ő valójában, Mit csinál és Hogyan csinálja**. A valódi célszegmens tehát nem más, mint egy virtuális közösség, mely számunkra fontos jellemzők, azaz az igények, az igényekről alkotott gondolatok és az igények kielégítésének módja szerint homogén tulajdonságokkal bír, az alábbiak szerint:

- vevők igazi szükséglete,
- vevőszükséglet kielégítés módja, beleértve a gyártás és a forgalmazás áramlási sajátosságait és a termék elfogyasztásának módját,
- az előző kettő megvalósulásának a különös sajátosságai (szezonálisok, fizetési módok, vásárolt volumenek stb.).

Felmérésekből igazolható vevői igények alapján:

- egészség megőrzés – pszicho-szomatikus igény
- egészség tudat megőrzés – mentális igény, presztízs értéket is vár
- vitamin/ásványi anyag szükséglet, egyensúly fenntartás – bizalmi érték alapján
- stresszes rohanó élet ártalmainak kompenzálása – bizalmi érték alapján
- konkrét probléma megoldás keresése – bizalmi érték alapján, problémája van
- javaslat és ajánlás – tapasztalat és referencia igény

Hozzájutás módja:

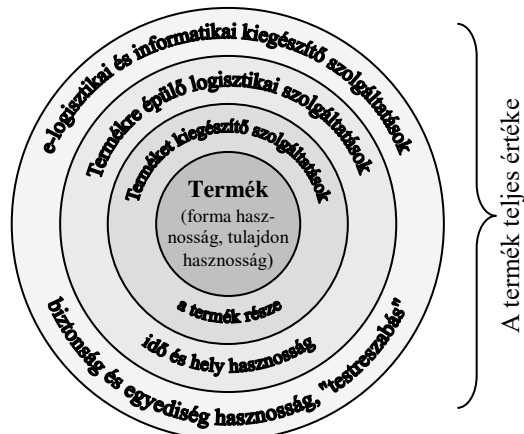
- bio és egészség bolt, gyógyszertár
- netes rendelés, web-bolt
- terjesztő (személyes marketing)
- 2 fajta vevő (végfogyasztó, tovább értékesítő, retail)

Sajátosságok:

- kisösszegű gyakoribb vásárlás, készpénzért
- 2 fajta vevő (a kereskedő Ítél, válogat, rangsorol, elhelyez a polcokon, „gondolkodik” (azokat a termékeket kínálja eladásra, amelyek megfelelő marketinggel és háttérrel rendelkeznek – szűrik a termékeket)
- A tényleges vevő sokszor ott kér tanácsot (a boltban) ahol sem releváns információt, sem megfelelő kiszolgálást nincs általában.



A vevők szükségletének leírására a hasznossági modellt érdemes felállítani Kotler (2001) alapján:



3. ábra. A termék értékének összetevői

Figure 3. Layers of the product value

Forrás: Forrás: Kotler, P. 2001 alapján módosított ábra: a jól ismert Kotler-féle „kibővített termék” ábra, mely a szerző által bővül a testre szabási, elektronikus-szolgáltatási és bizalmi réteggel.

1. Első szint a forma hasznosság. A terméknek az a tulajdonsága, mely legszorosabb módon áll összefüggésben a vevő igényével, meghatározza, hogy az mennyire elégülhet ki, a termék előállításakor létrejön és más értékek (pl.: design, csomagolás, íz stb.) nem tudják kompenzálni az ebben a dimenzióban mutatkozó hiányt. Az elemzés azt mutatja, hogy a vizsgált termékek esetében ez az érték a vélt hatás, vagy a hatás érzete. Amit a vevő gondol! (A placebo hatás még a gyógyszerek esetében is legalább 40%). Érdekes hatása lehet a működésre, ha az értékesítő tudatába kerül annak, hogy az eladott termék legalább akkora értékű, mint az eladott vélemény, vagy gondolat. A forma hasznosság második összetevője, hogy a speciális burkolatnak köszönhetően a gyomor kikerülésével a bélben való oldódás, mely nagyobb hatásfokot és bizalmi értéket jelent.
2. Kiegészítő hasznosság. Mindazok a hasznosságok, amelyek a termék értékét tovább növelik, de nem a forma hasznossággal azonos mértékben, illetve azt nem helyettesítve. Ide tartozik a termék kellemessége, kényelme a vevő számára. Pl.: íz, illat, tetszetősség, méret, nyelhetőség, később jelentkező utóíz, esetleges kellemetlenségek vagy inkább azok hiánya, hordozhatóság, adagolhatóság, praktikus kiserelés. Értékük innovatív technikákkal rétegről-rétegre fokozható (termékkezelés, kiegészítő tevékenység, csomagolás és marketing).
3. Hely hasznosság. A termékek azon tulajdonsága, hogy a vevőnek milyen messze kell mennie, hogy megszerezze a terméket. A házhoz szállítás és a web-bolt helyhasznossága a legnagyobb, a közeli kisbolt, illetve kiskereskedő helyhasznossága kisebb, a nagykereskedő hasznossága még kisebb és így tovább. A termék helyhasznossága az által változtatható, hogy milyen értékesítési formákat választunk a terjesztésre.

4. Idő hasznosság. A termékek azon tulajdonsága, hogy a vevő számára mennyi idő telik el ahhoz képest, hogy szeretne valami megoldást (igény megjelenése), illetve amikor hozzájut a termékhez. (Szorosan összefügg a hely hasznossággal.) A web-bolt időhasznossága a legkisebb, bár itt még hozzá kell számolni a kiszállítást, vagy átvételt. Rosszabb az időhasznossága a kérésre való megrendelésnek, vagy még rosszabb a bizonytalan beszállításra való várakozásnak, a legjobb a készletről való azonnali kiszolgáltatásnak, ügyeleti vagy hosszított nyitva-tartásnak stb. A terméktervezés során érdemes figyelembe venni, hogy a „vevő nem akar várni”, a késlekedés a kiszolgáltatásban a legtöbb esetben meghiúsulással jár együtt.

5. A táplálék-kiegészítők esetében a testreszabhatóságnak nincs jelentős értéknövelő hatása. Sőt a vevők inkább a standard minőséget és összetételt várják el. Az egyetlen testreszabhatósági tényező az adagolás, azaz szemszám (a kisebb relatíve drágább és nagyobb, relatíve olcsóbb kiszérelés) tekintetében merül fel, mely jelentős dinamikus árképzési és termék-mix tényező is egyben. A nagyfokú árversenyben különösen fontos lehet.

6. Az utolsó hasznossági dimenzió a biztonság hasznosság, ami azt jelenti, hogy a vevő kénytelen megbízni abban, hogy amit kap, azonos azzal, amit szeretne kapni, illetve gondol. A biztonság hasznosságának nagy lehet a jelentősége az étrend-kiegészítők esetében, hiszen általános elfogadottságuk meg sem közelíti a gyógyszerekét. Nem csoda, ha a termék-csomagolás, megjelenés, nem nélkülözi a garanciák jól látható jegyeit. További elemek lehetnek a különböző információk, mint a tudományos kutatások publikálása, minősítő szervezet tanúsítványa, felhasználási referenciák, termék tapasztalatok, természetes alapanyagok, bio és más minősített eljárások használata, gyártási körülmények, tisztaság, - visszaküldési garancia, termék-tesztelési lehetőség, stb. A vizsgált piacon jelenlévő termékek mindezek tekintetében még gyermekcipőben járnak.

A vevői szükséglet jellegzetességei közé tartozik, hogy a vevők az esetek többségében nem rendelkeznek kellő ismeretekkel, sok esetben nem tudják mire is van szükségük, bizonytalanok. A vevői igény általában hirtelen jelenik meg (hirtelen elhatározásból születik), rövid ideig aktív kereső magatartással párosul, gyors megoldásban realizálódik, gyakran kísérletező magatartással jár. (Sok tekintetben impulzus vásárlásnak tekinthető, annak a jellegzetességei befolyásolják az ágazatot.) Ez utóbbi mentalitás alól a sokkal tudatosabb, valamilyen egészségkultúrának hódoló vevők kivételek és jelentenek teljesen különböző fogyasztói csoportot (Káposzta-Illés-Nagy, 2017).

A vevői szükséglet kielégítésének módja:

A gyógynövény alapú termékek világszerte egyre nagyobb népszerűségnek örvendenek, egymás után kerülnek piacra az újabb és újabb készítmények, viszont a vevőnek mégis sajtószerű nézőpontja van a kérdéses termékről:

- Az igen sokféle étrend kiegészítők között, valamint a különböző gyártók/ forgalmazók óriási kínálatában nagyon nehéz eligazodni, A termékek megjelenése mellett könyvtárnyi irodalom és csillagászati számokkal kifejezhető bájtnyi internetes olvasni való áll a beteg rendelkezésére.
- A betegnek kell döntenie, hogy a sokféle kínálat közül melyik étrend kiegészítőt választja.

- Ugyanakkor a betegnek nőtt az autonómia igénye, az egészségről maga szeretne dönteni és nem ritkán kritikával él az orvoslással szemben.

Alapvetően kétfajta vevő van. Az első csatorna a kiskereskedő, vagy nagykereskedő, mint vevő, aki saját kockázatára, saját tapasztalatai szerint vásárol és később majd elad a vevőknek, ezáltal is megszűrve és manipulálva a végfogyasztó elé kerülő kínálatot. Ez utóbbi tehát nem csak lehetőség, de egyben „gát” is (pl.: a kiskereskedő hajlamos azokat a termékeket választani, amelyek számára megfelelő haszonnal jelentkeznek, gyorsan megtérülnek és megfelelő háttérrel rendelkeznek). A kereskedő vevők jellegzetessége, hogy igényeiket főleg a jövedelemszerzés és az eladás motiválja, szemben a tényleges vevőkkel, akiknek problémáik és szükségleteik vannak. A termék-rendelések jellemzően elektronikus platformon érkeznek (web-bolt és közvetlen mobil rendeléssel) a megrendelést követően 5-6 nap átfutási idővel. A gyors átfutási idő lehetővé teszi a mindössze 2-3 hetes készletint tartását. A nagyker csatornában gyakoribb a nagyobb mennyiségű bérgyártás, a megadott receptúra szerint, a kívánt alapanyagokkal és valamivel hosszabb átfutással, azonban a receptúra és a know-how a gyógyszergyártáshoz képes könnyen másolható vagyis „lopható”.

Ágazati sajátosságok:

Az ágazat jellegzetességei nagyon hasonlatosak a kiskereskedelmi termékek forgalmazásának és fogyasztásának sajátosságaira (pl.: a végfogyasztók esetében: napi nyitva tartás, zárás, különböző boltokban különböző árak ugyanarra a termékre, azonnali fizetés főként készpénzzel vagy bankkártyával, utalással nem, a nagyker etében halasztott utalásos fizetés jellemző). A végfogyasztókra és a fogyasztásra jellemző, hogy a közelben törekszenek megoldást találni, nem szívesen mennek messzebb, nem akarnak várakozni azonnali megoldást igényelnek. Nagy bizalmatlanság jellemzi a termék-fogyasztást, a vevőknek óriási információ éhsége van (különösen az új termékek esetében). Csak a különleges termékekre hajlamosak várakozni, ha a termék nem különleges, akkor a versenytárs, vagy a helyettesítő termék is jó. Az internetes értékesítéshez információk kellenek, melyek sokszor zavarosak és ellentmondók. A termékek tematikus elrendezésre az interneten általában sokkal jobb lehetőség van, mint a boltokban a végfogyasztók, mégis sokszor előtérbe helyezik a kézzel fogható termék elhelyezést.

Sajátos jellegzetesség a már említett kereskedői „gát” mely annak a kérdése, hogy, hogyan tudjuk rávenni a kereskedőket a vásárlásra, ugyanis számukra a legfőbb formahasznosság az eladhatóság.

***Tevékenység:***

Mint az elemzésből kiderült, hogy az egyik legfontosabb kérdés, hogyan lehet meggyőzi a kis-, vagy nagykereskedőt arról, hogy vegye készletre a termékeket például olyanokat is, amelyekből van a készleten olcsóbb konkurencia is, mely lehet, hogy kevésbé hatékony, vagy jótékony a végfogyasztó számára. Ehhez a kiskereskedők helyett és számára ingyenes értékesítési technológiákat kell kifejleszteni, ami kiemeli a kérdéses termékeket a piaci sokféleségből. Ez a különleges know-how átadás lesz az értékesíteni kívánt termékek kiegészítő hasznossága (kereskedőnek átadott marketing technológia). A módosított hely és az időhasznosságot a kereskedők elérhetősége és rendelkezésre

állása jelenti, valamint a nagykereskedők feltöltése, ahonnan gyorsan utánrendeléseket lehet eszközölni.

A kereskedelmi csatorna motiválása nem csak fontosnak bizonyult, de kulcskérdés is egyben, ezért egy cselekvési akcióprogram összeállítása is indokolt különösen azokon a területeken, amelyekkel versenylőnyt lehet szerezni a piacon. Ezek az (un.: „zsenális” egyediségek) az alábbiak lehetnek:

- a rugalmasabb rendelkezésre állás;
- a rugalmasabb szállítás, kiszolgálás, információ-nyújtás (a piacról, a termékről, a forgalomról);
- promóciós technikák, marketing technikák kereskedőknek való továbbadása;
- jól működő, ergonomikus, elvárt információkat tartalmazó web-shop;
- értékesítési technológia támogatása, asszisztencia-szolgáltatással.

A tanulmányban vizsgált kapszulázott termékekről tudni kell, hogy a felszívódás szempontjából eleve jobbak, mint a más alternatívák (pl.: tea, kenőcs, olaj), mert mindegyik forma esetben a hatóanyag nagy része elvész. Ezzel szemben az új innovatív kapszula képes átjutni a „gyomor gáton” és csak később a vékonybelekben bocsájtja ki hasznos tartalmát, ahol a felszívódás már tökéletes lehet. Mindezek alapján a drágább, de innovatív kapszulák hozzáadott értéke magas és erről a végfogyasztónak is tudomást kell szereznie. Ezen információnak a birtokában megtervezhető egy sor tevékenység megvalósítása, mely további versenylőnyt biztosíthat.

Kiskereskedőnek nyújtható szolgáltatások:

- hétvégi rendelésvétel;
- termékbemutató;
- ingyenes oktatás;
- kihelyezett, eladáshelyi ösztönző marketing eszközök;
- egyéb marketing eszközök (megvásárolható, vagy ingyenes);
- termék-weboldal, online támogatás;
- munkaidőben működő ügyfélszolgálat.

Végfogyasztónak nyújtható szolgáltatások:

- termékminta, megfelelő desig-al és kiegészítő információval;
- praktikus ajándék, adagoló, tároló doboz;
- releváns többlet információt hordozó tájékoztatók, prospektusok, web-shop, amely ténylegesen segíti a vásárlói döntést;
- hasznos információk, azaz elektronikus felületen elérhető tájékoztatók, szakmai cikkel, szakmai vélemények;
- munkaidőben működő ügyfélszolgálat;
- elektronikus termékbemutató;
- megfelelően kialakított, érzéseket generáló image kialakítás, logó stb.

**Küldetés:**

A cél és a küldetés szorosan együttműködő egységet képez, míg a cél a jövőben, térben és időben elérhető pontot fejez ki, mely konkrétan mérhető és jellemezhető eredményt fogalmaz meg, addig a küldetés egy olyan kívánatos irányultságot, amely egyrészt összhangban van a céllal, másrészt kivívja a közreműködők egyetértését és eltökéltségét. Összességében ez az az eredmény, melyet elérni és megvalósítani kívánunk, ez az, ami értelmet ad az erőfeszítéseknek és ez az, ami motiválja a cselekvést. Felvetődik a kérdés, hogy vajon mi lehet a fenti vállalkozás célja és küldetése, mi az a hatás, amit el kívánhat érni? Elemzésünk alapján a számtalan lehetséges variáció közül az alábbi lehetséges megoldást vázolhatjuk fel:

„Elégítsük ki az emberek egészségesebb, hosszabb, magasabb minőségű élet iránti vágyát, kiemelten a különböző egészségügyi problémákkal küzdők igényeit figyelembe véve, a természetben megtalálható gyógynövények gyógyító hatásaira alapozva.” Küldetésnek tekintjük, hogy az értékesítőkkal együttműködve a gyártó/forgalmazó és a kereskedő együtt segítik a végső fogyasztókat a problémájuk feltárásában, és annak megoldására termékeket találni. Szlogen formájában: „Kapszulázott egészség, kizárólag gyógynövényekből!” Mindehhez különös figyelmet kell fordítani arra, hogy a lehető legjobb és szigorúan ellenőrzött minőségű alapanyagok kerüljenek a termékekbe, illetve receptúrákba.

**Következtetések: Konklúzió és javaslatok**

Ahhoz, hogy egy vállalat valóban eredményes legyen, szilárd alapokra, összehangolt szervezetre, közös célokra és következetes vállalatvezetésre van szükség, mely mind nagyobb hatékonyság elérésére törekszik. Napjaink turbulensen változó gazdasági versenykörnyezetében fontos kérdés hogy a kívánatos piaci pozíció, hogyan biztosítható, hogyan őrizhető meg, mennyire védhető. Az értéklánc több szempontú elemzése hasznos segítség ebben a munkában és szinte bármely modell alkalmazása hasznos lehet, ha kellően koncepciózus és kellően mélyreható. Tanulmányunkban egy általunk készített modellt alkalmaztuk és mutattunk be, mely a természet logikáját alkalmazza egy jól körülhatárolható termékcsoporthal a gyógynövényekből készült étrend-kiegészítő, gyógyhatású készítmény kapszulákat forgalmazó cég koncepciójában, mely összekapcsolja körülményeket, sajátosságokat a célokkal. A modell elemeit végig gondolva, megállapítható, hogy képesek voltunk egy logikus stratégiát felépíteni, mely minden bizonnyal hasznos lehet. A termékeket nem pusztán terméknek tekintettük, hanem egy olyan „termék-szolgáltatás” komplexnek, amely hozzásegíti a végső felhasználókat az igényei kielégítéséhez. Elemzésünk során olyan koncepciók megfogalmazására törekedtünk, melyek lehetővé tették a több szempontú megközelítést és többszereplős együttműködéseket, egyfajta hálózati logikát az értéklánc mentén. Fontos eredménynek tekintjük, hogy mindent lehet és kell a vevői igények oldaláról értelmezni, és csak ebben az esetben garantálhatjuk a vevői igények teljes kielégülését.

A sikeres stratégia alapja, hogy már az ágazatot is eleve úgy definiáljuk, hogy annak középpontjában a vevői igények és azok kielégülésének módja áll. A vizsgált ágazat különös sajátossága az volt, hogy a vevő fogalma kettős értelmezést nyert, így a stratégia elemei is differenciálódtak. További megfigyelés és egyben megállapítás, hogy a kis és nagykereskedő, nem csak az érték továbbadójaként szerepel az értékláncban,

hanem egyben a gyártó/forgalmazó számára egy olyan „gát”-ként szerepel, mely akadályozza a vevőhöz való eljutást, így az egyetlen megoldás, ha számukra ingyenes szolgáltatásként nyújtott értékesítési technikákat szponzorál a forgalmazó.

### **Összefoglalás**

Összegezve javasoljuk tehát, hogy a stratégia kialakításában a cégvezetők használjanak módszereket, elméleti struktúrákat, gondolat vezetőket, keretrendszereket, melyek segítik a stratégia strukturált megalkotását és megvalósítását. Itt elsősorban olyan módszerekre gondolunk, amelyek nem túlságosan bonyolultak a gyakorlatban való használathoz, ugyanakkor mégis lehetővé teszik a strukturált gondolkodást.

**Kulcsszavak:** Supply Chain Management, hálózat, logisztika, áramlási rendszerek

### **Irodalom**

- Bak Á. – Husti I. (2012): A stratégiai viselkedés szerepe a hazai mezőgépgyártók innovációs aktivitásában, Kihívások és tanulságok a műszaki menedzsment területén, Debrecen, pp.20-25.
- Gyenge B. – Kozma T. – Szilágyi H. (2015): Lean menedzsment alkalmazása szolgáltatóvállalat esetében, VEZETÉSTUDOMÁNY 2015. (ISSN: 0133-0179) 46: (4) pp. 44-54.
- Chikán A. – Demeter K. (szerk.) (2001): Az értékteremtő folyamatok menedzsmentje. Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Aula Kiadó Kft., Budapest.
- Csesznák A. – Wimmer Á. (2012): Vállalati jellemzők és összefüggéseik a válság időszakában – A „Versenyben a világgal” kutatási program 2009. évi felmérésében résztvevő vállalatok jellemzése. TM 2. sz. műhelytanulmány, BCE Versenyképesség Kutató Központ. [http://edok.lib.uni-corvinus.hu/366/1/TM2\\_Wimmer\\_Csesznak.pdf](http://edok.lib.uni-corvinus.hu/366/1/TM2_Wimmer_Csesznak.pdf)
- Káposzta J. – Nagy H. (2015): Status report about the progress of the Visegrad countries in relation to Europe 2020 targets, European Spatial Research and Policy, Vol. 22, No. 1., pp. 81-99, DOI: 10.1515/esrp-2015-0018
- Káposzta J. – Illés B.- Nagy H. (2017): Examination of impact of economic policy on quality of life in regions of some european countries with global perspective. ENGINEERING FOR RURAL DEVELOPMENT. (16.) 2017. ISSN 1691-3043 pp. 236-241. DOI: 10.22616/ERDev2017.16.N045
- Kotler, P., Caslione, J.A. (2011) Kaotika. Manager Könyvkiadó Kft.
- Michael E. Porter (1980): Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, New York: Free Press, 1980, 396 pp.
- Mintzberg, H. (1994): The rise and fall of strategic planning. Free Press, New York.
- Salamonné Huszty A. (szerk.) (2011): Kis- és középvállalkozások menedzsmentje. Szent István Egyetem GTK, egyetemi jegyzet.
- Szörös K. - Kresalek P. (2013): Marketing, menedzsment-Szegmentálás, targetálás és pozícionálás, [http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/0007\\_d1\\_1075\\_1077\\_uzletiterv/szegmentalas\\_targetalas\\_es\\_pozicionalas\\_oWmltWqqZP7R4aKG.html](http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/0007_d1_1075_1077_uzletiterv/szegmentalas_targetalas_es_pozicionalas_oWmltWqqZP7R4aKG.html)
- Vágány J., Kárpáti Daróczi J. (2011): A gazdasági világválság kihívásai és a kilábalás lehetőségei a kkv-k számára. ÁVF Tudományos Közlemények, Gazdaság és szociális demokrácia, pp. 207-214.

## **INCEASING OF SERVICE VALUE ALONG VALUE DIMENSIONS**

### **Abstract**

The first 15 years of 21th Century gives dramatic novel economic and social challenges for the national economy and its engines for the SMEs. The whole world and regional structures both are in constant evolution. In this changing the science of logistics and supply chain management supposed to be the focus of attention because they core are not else than systematic approach and study of flowing things, managing them meanwhile the processes and systems are in constant shifting and altering. In Our economy of globalised

world challenges are emerged which has no any solutions yet. Never seen factors of competitiveness appear, totally new challenges, novel circumstance of markets is materialised, we can feel how our mind-set changing about social and economical welfare.

The progress needs more or more developed flowing systems world wide, and we just come aware of constraints and unsatisfactories of linear or serial chain systems, we are getting know that the real solution are in the net topology similar to the conformation of organic systems. Social network, communication net, contact net and relationships, CRM, supply net they are best-known. The barriers of chain systems can only be step across by networks. The flow systems can reach entirely new qualities and it is require complex approach. The new challenges not about to better depletion or exploit of resources but redefine more complex structures, looking forward new cooperation connections. In our study it begs the question what is the specific task of an enterprise if it wants to keep up with the progress and competition. We try to examine this issue. We concentrate on the inner strengths and outer possibilities and the basic methods of how we can explore the connection dimensions of them. These methods are not new by themselves but the systematic approach and concept orientation are.

**Keywords:** Supply Chain Management, net, logistics, flow systems