

## Designipari termékek hatékony termékfejlesztés-menedzsmentje

*Efficient product design management of design industry products*

BERKI-SÜLE MARGIT

PhD, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Gazdaság- és  
Társadalomtudományi Kar, Ergonómia és Pszichológia Tanszék, sulemargit@gmail.com

### Absztrakt

Egyre nagyobb figyelem kíséri a designt, mint az innovációt és versenyképességet segítő eszközt, amely képes a gazdasági növekedést a fenntarthatósággal és a társadalmi felelősséggel ötvözni. Napjainkra a design már a termék- és szolgáltatásfejlesztés, vagyis az innováció integráns része. A design szakszerű alkalmazása jelentős értéknövelő tényező lehet minden piaci szereplő és a közösség egésze számára egyaránt. Ugyanakkor egy új termék piaci sikerességéhez nem elegendő a szakmailag elismert formai kialakítás és funkcionalitás. A tanulmányban Magyar Formatervezési Díjjal elismert és/vagy kiállított termékek sajátos termékfejlesztési folyamatait vizsgáljuk. Elsőként áttekintjük a termékinnováció (új termékek fejlesztési) folyamatát leíró modelleket és ezek elemeit. Majd az általunk viszonyítási alapként választott innovációs folyamatmodell (ROOZENBURG – EEKELS, 1995) alapján elemezzük 46 designipari termék fejlesztési folyamatát. Elemzésünkkel rá szeretnénk mutatni a designipari termékek fejlesztési folyamatának sajátosságaira, és azokra a hiányzó tudáselemekre, amelyek elsősorban a hiányzó vállalati háttérből és tudásintegrációból erednek.

*Kulcsszavak: termékinnováció, designipari termék, Magyar Formatervezési Díj*

### Abstract

An undoubtedly growing attention is paid to design, understood as a tool for innovation and competitiveness, which might also be able to reconcile economic growth with sustainability and social responsibility. Lately, design has become an integral part of innovation, i.e. the development of products and services. When used in an appropriate and professional way, design might be a value-increasing factor for a broad range of market actors, as well as for the entire community. At the same time, however, professional design and a proper functionality itself may not be enough for the market success of a new product. Within the confines of this paper, we examine specific product design processes of products that were awarded with the Hungarian Design Award and/or exhibited. First we provide a concise overview of the models describing the process of product innovation (or of new product development), along with the most important elements of these models. After that, we analyse the design process of 46 design industry products based on our main reference point, the model of innovation process (ROOZENBURG – EEKELS, 1995). With our analysis, we aim to shed light on the specificities of the design process of these products, as well as on those missing pieces of knowledge that are predominantly stemming from the absence of corporate background or from insufficient knowledge integration.

*Keywords: product innovation, design industry product, Hungarian Design Award*

## 1. Bevezetés

Az elmúlt évtizedekben, a világgazdaságban jelentkező új tendenciák – mint a piacok globalizálódása és az információ, a tudás, a szellemi tőke szerepének felértékelődése – hatására világszerte megnőtt az érdeklődés a formatervezői tevékenységek és a bennük rejlő lehetőségek iránt. Egyre nagyobb figyelem kíséri a designt, mint az innovációt és versenyképességet segítő eszközt, amely képes a gazdasági növekedést a fenntarthatósággal és a társadalmi felelősséggel ötvözni. Napjainkra a design már a termék- és szolgáltatásfejlesztés, vagyis az innováció integráns része. A design szakszerű alkalmazása jelentős értéknövelő tényező lehet minden piaci szereplő – gyártó, forgalmazó, beruházó, szolgáltató, fogyasztó – és a közösség egésze számára egyaránt (MAJCHER, 2012). ROY és REIDEL (1997) vizsgálataik alapján rámutattak arra, hogy a termékdesign tekintetében a radikálisabb megoldásokat alkalmazó termékfejlesztési projektek sikeresebbek a piacon. Vagyis azok a fejlesztések, amelyek a termékek teljesítménye, jellemzői, vagy minősége tekintetében adnak többletet és nem a költségek csökkentésére vagy a stílusjegyek megváltoztatására fókuszálnak. PISKÓTI (2006) ugyanakkor kiemeli, hogy a termékek (termékinnováció) piaci sikere érdekében ma egy vállalkozásnak jelentősen többlet kell felmutatnia a kreativitásnál, ötleteknél és a műszaki képességeknél. HENARD és SZYMANSKY (2001) kutatásaik során 24 a termékinnovációk piaci sikeréért felelős tényezőt határoztak meg és tárták fel különböző iparágakban és piacokon. Tanulmányuk szerint egy új termék vagy szolgáltatás sikerében a termékjellemzők, a vállalat stratégiai jellemzői, a vállalati folyamatok jellemzői, valamint a piaci jellemzők játszanak kiemelkedő szerepet. E sikertényezők hazai megjelenését igazolta NAGY (2013) is a Magyarországon működő K+F tevékenységet folytató vállalatok körében végzett kutatása során.

A tanulmányban szakmailag elismert designipari termékek sajátos termékfejlesztési folyamatait vizsgáljuk. Elsőként áttekintjük a termékinnováció (új termékek fejlesztési) folyamatát leíró modelleket és ezek elemeit. Majd az általunk viszonyítási alapként választott innovációs folyamatmodell (ROOZENBURG – EEKELS, 1995) alapján elemezzük 46 Magyar Formatervezési Díjjal elismert és/vagy kiállított termék fejlesztési folyamatát. Az elemzés során azonosított problémák okozói elsősorban azok a hiányosságok, amelyek a termékek sikeressége szempontjából – a szakirodalom alapján is – nélkülözhetetlenek. Elemzésünkkel rá szeretnénk mutatni a designipari termékek fejlesztési folyamatának sajátosságaira, és azokra a hiányzó tudáselemekre, amelyek elsősorban a hiányzó vállalati háttérből és tudásintegrációból erednek.

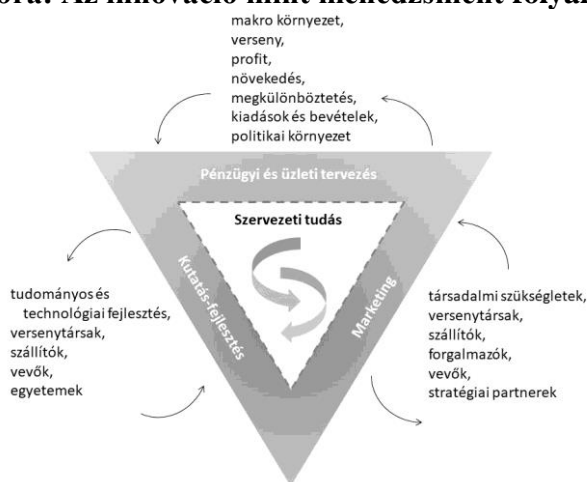
## 2. Szakirodalmi áttekintés és módszertan

A vállalati gyakorlatban egy új termék fejlesztésének folyamata négy fő szakaszra és az azokhoz kapcsolódó műszaki-, menedzsment- és marketing tevékenységekre bontható: (1) lehetőségek feltárásának, (2) újtermék-konceptió kifejlesztésének és tesztelésének, (3) a termékfejlesztés és (4) a piaci bevezetés szakasza (VÁGÁSI, 2001; LÓGÓ – SÜLE, 2012). A termékfejlesztés egy összetett és időben – a gazdasági-, társadalmi viszonyok szerint – is változó folyamat, amelyben az egyes tevékenységek a folyamat, a fejlesztő (vállalat) és terméke jellegétől függően különböző súllyal jelennek meg, illetve bizonyos tevékenységek teljesen kimaradhatnak. A termékfejlesztés elméleti leírása során ezért egyszerűsítő modelleket alkalmaznak, amelyek a gyakorlathoz hasonlóan kiemelnek egy vagy több tevékenységet, valamint tevékenységek közötti kapcsolatot. A termékinnováció (új termékek fejlesztési) folyamatának modellezését és a kapcsolódó tevékenységeket többféle megközelítésből értékelték a témával foglalkozó szakemberek. Általánosan elmondható, hogy a termékinnovációhoz kapcsolódó tevékenységek mind tudományos, technológiai,

menedzsment, pénzügyi és marketing feladatokat magukba foglalnak. Egyes elméleti modellekben az üzleti, menedzsment és marketing folyamatok hangsúlyosak (marketingkoncepció alapuló modellek), míg más, mérnöki modellek a műszaki, technológiai folyamatokra fókuszálnak (termékinnováció mérnöki modelljei). Másfajta megközelítés szerint korábban SCHUMPETER (1934) és SCHMOOKLER (1962) modelljei a fejlesztés kiindulópontjára (a technológia nyomása vagy a marketing húzóhatása révén megvalósuló lineáris innovációs modellekben), később KLINE és ROSENBERG (1986), valamint ROTHWELL (1994) modelljeikben a tevékenységek közötti visszacsatolásokra helyezték a hangsúlyt. Az innováció vezérmotívumának piaci-alapú (PORTER, 1985; SLATER – NARVER, 1994) és erőforrás-alapú (WERNERFELT, 1995; GRANT, 1996; EISENHARDT – MARTIN, 2000) megközelítései élesen szembe helyezkednek abban a kérdésben, hogy mi adja a vállalati innovációs tevékenység sikerének az alapját. Ugyancsak az innováció forrására fókuszál az a két felfogás, amelyek szerint az innováció indukálója egyfelől olyan társadalmi hatások és tényezők kombinációja, mint a demográfiai változások, gazdasági hatások vagy kulturális változások (azaz társadalmilag determinált), másfelől viszont egy olyan egyedi egyéni tehetség, aminek „születni kell” (individualista nézőpont).

Az innováció belső elemeit tekintve rendkívül összetett, és számos különböző tevékenység hatékony kezelését foglalja magában. TROTT (2005) ugyanakkor hangsúlyozza, hogy az üzleti stratégia, a K+F, a gyártás és a marketing fő feladatainak ellátására szolgáló funkcionális osztályok létrehozása nem oldja meg a vállalat problémáit. Érvelése szerint, ha az innovációt mint menedzsment folyamatot szemléljük, akkor ez rávilágít arra, hogy nem csak a szervezeten belüli funkciók közötti interakciók fontosak, hanem ezeknek a funkcióknak a külső környezettel való kölcsönhatása is, és mindez egy keretrendszert ad a termékfejlesztés sikerre viteléhez (1. ábra). Ehhez pedig az innováció keretét szolgáló három fő funkció, a marketing, a kutatás és gyártás, valamint az üzleti tervezés, kölcsönhatását és köztük a vállalati tudás áramlását is szükséges facilitálni (TROTT, 1993).

**1. ábra: Az innováció mint menedzsment folyamat**



Forrás: TROTT, 2005 alapján saját szerkesztés

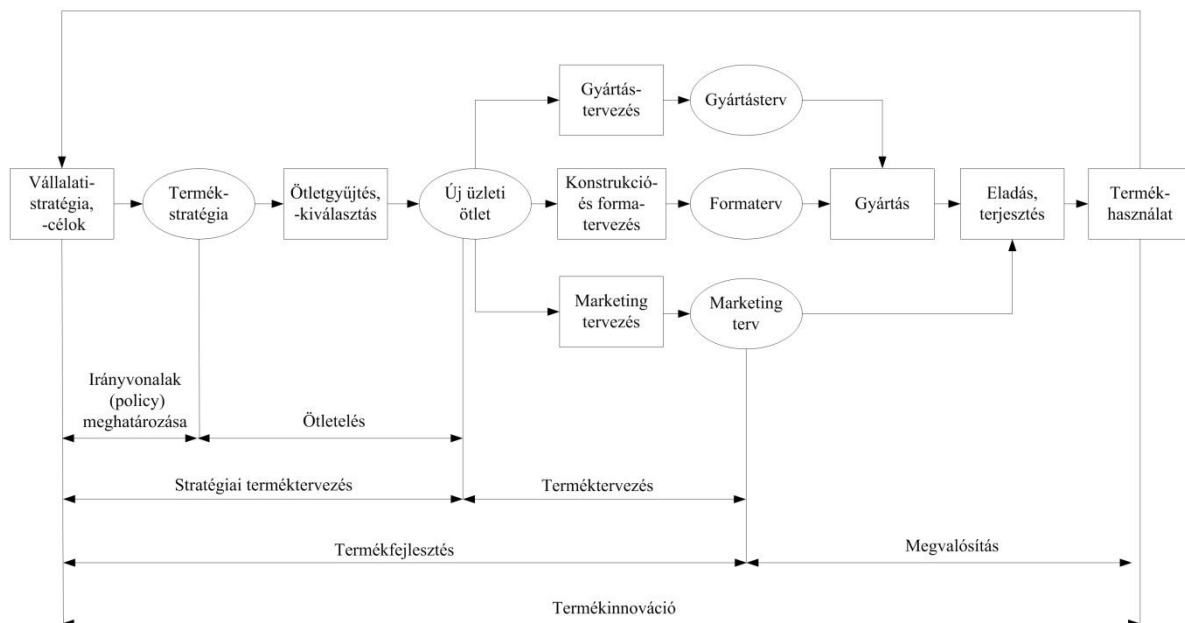
Ugyanerre a következtetésre jut NONAKA és TAKEUCHI (1995) az új termékek fejlesztésének (NPD) hálózat alapú modellezése során. SAREN (1984) a számtalan termékfejlesztést leíró modellt hét kategóriába sorolta; amelyek közül a döntés-szakasz és tevékenység-szakasz modelleket tekinti a hagyományos termékfejlesztési metódusoknak. E modellek különösen az olyan kis gyártó vállalkozásokat jellemzik, amelyekben minden

tevékenységet, beleértve a tervek elkészítését, az alapanyagok összegyűjtését, a gyártást és a szállítást egy személy végezheti (lásd CRAWFORD, 1997; KOTLER, 2004 példáiban). Az idealizált hálózat alapú modell alapját a különböző inputokból származó tudás fokozatos beépülése jelenti a kezdeti elképzelés (legyen az műszaki áttörés vagy piaci lehetőség) fejlődése során (részletesebben lásd NONAKA, 1991; TROTT, 1993; NONAKA és TAKEUCHI, 1995 tanulmányaiban). A hálózati modellek ugyancsak a külső kapcsolatokra helyezik a hangsúlyt, amelyek a belső tevékenységekhez kapcsolódva hozzájárulhatnak a sikeres termékfejlesztéshez, és azt sugallják, hogy a termékfejlesztést egy olyan tudás-felhalmozási folyamatnak kell tekinteni, amely sokféle forrást igényel.

### *2.1. A kutatás háttere*

Az általunk viszonyítási alapként választott innovációs folyamatmodell (ROOZENBURG – EEKELS, 1995) megkísérli az innovációt komplexen kezelni, kitérve a gazdasági (menedzsment és marketing), illetve a műszaki (fejlesztő és tervező) részleg feladataira és kapcsolódási pontjaira a termékfejlesztés során (2. ábra). A modell előnye a korábbi generációs modellekhez képest, hogy a termék teljes életciklusával és a marketing tervezésben jelentős szerepet kapó kezdeti piaci életszakasszal is törődik („megvalósítás”), hátránya azonban, hogy a tervezés kockázatait és a folyamat pénzügyi vonatkozásait, költségeit figyelmen kívül hagyja. A modell az innovációt mint divergens és konvergens folyamatok láncolatát írja le, ahol az innováció minden fázisában alternatívák születnek és választódnak ki („ötletelés”). Míg az előbbi egy divergens folyamat, a lehetőségek száma növekszik, addig ez utóbbi konvergensnek tekinthető, amelyben az alternatívák száma folyamatosan lecsökken egy vagy néhány alternatívára („új üzleti ötlet”), amelyet tovább visznek és alakítanak a következő fázisban. Az innovációs folyamat során tehát a folytonos iterációra, a tevékenységek közötti visszacsatolásokra kell helyezni a hangsúlyt, amellyel a terméket folyamatosan javítani, alakítani lehet a vállalati stratégiához, a felhasználói igényekhez, képességekhez, gyártási feltételekhez és gazdasági megfontolásokhoz igazodóan.

2. ábra: A termékinnovációs folyamat modellje



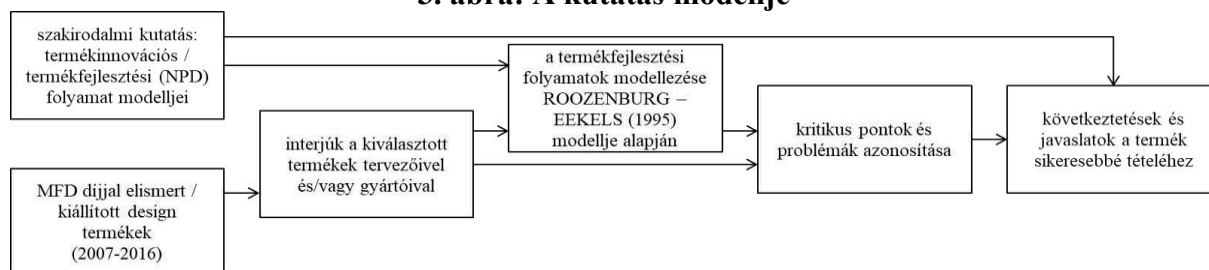
Forrás: ROOZENBURG – EEKELS, 1995 alapján saját szerkesztés

Tanulmányunkban 46 db kreatívipari vállalkozás és szabadúszó tervező szakmailag elismert termékének fejlesztési folyamatát elemeztük. A kiválasztott termékek mindegyike a Magyar Formatervezési Díj bíráló bizottsága szerint kiemelt formai és funkcionális kialakítású, ezért 2007-2016 között díjazott vagy kiállított termék. A Magyar Formatervezési Díj (MFD) díjpályázat keretében 4 kategóriában adhatják be a pályaműveiket a pályázók, amelyek a tervezői- és termékéletutakat is leképezik. Diák kategóriában olyan pályázatok adhatók be, amelyek felsőoktatási intézményben, hallgatói jogviszony keretében valósultak meg, komplex problémamegoldások, tipikusan integrált terméktervezési feladatok, szakdolgozatok, diplomamunkák. Terv kategóriában már megvalósításra érett, de még kereskedelmi forgalomban nem kapható termékötletek terve, prototípusa pályázhat. Termék kategóriában olyan termékek nevezhetők, amelyek már a piacon lévő kis és/vagy nagy szériában gyártott termékek. A negyedik kategória a vizuális kommunikáció, amelyben grafikus és vizuális arculat anyagok jelennek meg (e kategória termékei a felmérés szempontjából nem relevánsak, mert a gyártó és a gyártási folyamat nehezen értelmezhető). A MFD bírálati folyamata során az értékelő bizottság az alábbi szempontrendszerrel veszi figyelembe: formai minőség; újszerűség, eredetiség; versenyképesség; a kivitelezés minősége (a diák és tervkategória kivételével); felhasználóbarát kialakítás; környezetvédelmi, illetve környezetbarát szempontok érvényesülése (fenntarthatóság). A bíráló bizottság minden évben összesen körülbelül 60-80 pályaművet díjaz és javasol kiállításra.

Az elemzés során a termékválasztás önkényes volt (a hallgatók szabad választása szakmai érdeklődésüknek megfelelően), a mintába kerülés egyetlen kritériuma a piaci jelenlét (vagy a bevezetésig való eljutás) volt, így a díjra termék kategóriában, valamint tervként vagy diákmunkaként pályázott termékek is, de ez utóbbiak csak kis számban (6, illetve 5 db) kerültek elemzésre. A kutatás első lépése a tervezőkkel és/vagy néhány esetben a gyártó vállalat képviselőjével (2011-2017 között) készített hallgatói interjúk alapján a termékek

fejlesztési folyamatának modellezése volt (ROOZENBURG – EEKELS [1995] idealizált modelljének mintájára). Az adatok az interjú készítésének évére vonatkoznak, a termékek utókövetése során csak a piaci jelenlétüket vizsgáltuk a tavalyi évben. Majd a modellek és az interjúk elemzése során összegyűjtöttük azokat a kritikus pontokat és problémákat, amelyek a fejlesztési folyamat túlzott elhúzódsához, a termékek piaci sikertelenségéhez, vagy a termékek „elengedéséhez” járulhattak hozzá. Elemzésünk során a termékfejlesztés műszaki szempontjaival szemben elsősorban azt a menedzsment- és marketingszemléletet követjük, amely a piaci és fogyasztói információkkal támogatott, felhasználó-központú döntéseket biztosítva járul hozzá egy-egy új termék sikeréhez. Következtetéseinket elsősorban a fejlesztési folyamat résztvevőire, a közöttük lévő kommunikációra, valamint a hiányzó tudáselemekre vonatkozóan fogalmazzuk meg (3. ábra).

**3. ábra: A kutatás modellje<sup>65</sup>**



Forrás: saját szerkesztés

### 3. Eredmények

A mintánk 46 designipari termék, amelyet a következő fő iparági és funkcionális kategóriákba lehet sorolni (1. táblázat): „bútor” vagy egyéb „lakáskiegészítő”, „sporteszközök”, „egészségügyi” és „ipari termékek”, „készségfejlesztő- és játékeszközök”, valamint „ruházat és kiegészítők”. A termékfejlesztési folyamat kiindulópontja szempontjából jelentőséggel bír, hogy a terméket mely kategóriában (diákmunka, termék vagy terv) nevezték a Magyar Formatervezési Díjra, mint majd látni fogjuk az egész folyamatot, annak elemeit és időtartamát is meghatározza az, hogy az első termékötlet kidolgozására milyen körülmények között került sor. A termékek fejlesztési folyamatának elemzését ROOZENBURG – EEKELS (1995) modellje alapján a továbbiakban három fő részre osztjuk; (1) a stratégiai terméktervezés, (2) a terméktervezés és (3) a megvalósítás szakaszaira.

**1. táblázat: A minta bemutatása**

Pályázati kategória	Eredmény	Termék típus							Össz.
		bútor	egészség- ügy	ipari termék	készségfej- lesztő, játék	lakás- kiegészítő	ruha, kiegészítő	sport- eszköz	
diákmunka	díjazott		1			1		1	3
	kiállító	1							2
termék	díjazott		3	2		2	1	4	13
	kiállító	6	2	4	1	4	2	3	22
terv	díjazott				1			3	4
	kiállító		1			1			2
<b>Összesen</b>		<b>7</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>11</b>	<b>46</b>

Forrás: saját szerkesztés

<sup>65</sup> A kiemelt részek a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Ipari termék- és formatervező mesterszakos hallgatóival közösen végzett kutatások és elemzések.

### 3.1. A termékfejlesztés stratégiai megközelítése

A termékfejlesztés sikerének szempontjából kiemelt jelentőségűnek tartjuk a stratégiai terméktervezés szerepét, amely tulajdonképpen a termékfejlesztés irányvonalainak meghatározását jelenti. A termékinnováció kiindulópontját jelentő irányvonalakat a termékstratégia kialakításához ideális esetben a vállalat stratégiai terve adja, amely megszabja a vállalat rövid- és hosszútávú (pénzügyi) céljait és növekedési elképzeléseit, a vállalat által vallott alapvető értékeket és a működési alapelveket arra vonatkozóan, hogy mely piaci igényeket és hogyan kívánja kielégíteni. A vizsgált termékek esetében, ahogy már utaltunk rá, jellemzően nem egy meglévő vállalati háttérből indult ki a fejlesztési folyamat, így ilyen szigorúan vett vállalati stratégiaalkotást sem lehetett azonosítani a folyamat elején. Ugyanakkor megfigyelhető, hogy döntően elmaradt az a lépés is, amely a tervező egyéni céljainak, az általa követendő értékek meghatározását jelentette (egyetemi feladat kapcsán 1/10, saját kedvtelésből készített 3/12 termék esetében). A termékfejlesztés már a kezdeti fázistól jellemzően akkor kötődik egy átfogóbb stratégiához (vízióhoz), ha egy vállalat tudatosan kér fel egy designert vagy csapatot (11/12 esetben) vagy alkalmaz terméktervezőt is (9/11 termék). Ez többnyire olyan (a mintában jellemzően orvostechnikai berendezéseket gyártó) vállalatokra igaz, akik felismerték a design értéknövelő szerepét és a vállalati stratégiájuk részének tekintik.

Ugyancsak ez tapasztalható a termékstratégia tudatos meghatározása kapcsán, vagyis, hogy hogyan fogalmazzák meg, definiálják azt a problémát, amelyre a megoldást keresik és kínálják a termék fejlesztése által. E lépés kapcsán a tudatosságot tartjuk fontosnak kiemelni, hiszen a termék piaci fogadtatása szempontjából kulcsfontosságú, hogy milyen külső (piaci) és belső (vállalati) igényeket elégít ki a termék a magában hordozott értékek, illetve funkciói által és ezek találkoznak-e valós vevői igényekkel. A vállalati háttér szerepe figyelhető meg a termékstratégia-alkotás kapcsán is, néhány esetben, jellemzően az első prototípusok elkészítése után, valószínűsíthetően a felmerülő problémák kapcsán (lásd később) kezdtek el ezzel tudatosan foglalkozni a magánzó terméktervezők.

**2. táblázat: A stratégiai terméktervezés folyamatának jellemzői**

Kiindulópont	Csapat mérete				Vállalati stratégia			Termékstratégia			Össz.
	1 fő	2 fő	2 - 5 fő	10+ fő	van	nincs	később	van	nincs	később	
egyetemi feladat	5	1	4		1	9		2	7	1	10
hobby	5	1	5	1	3	9		5	6	1	12
vállalat designert kér fel		1	8	4	11	1	1	9	4		13
vállalat designert alkalmaz	1	1	4	5	9	2		5	6		11
<b>Összesen</b>	<b>11</b>	<b>4</b>	<b>21</b>	<b>10</b>	<b>24</b>	<b>21</b>	<b>1</b>	<b>21</b>	<b>23</b>	<b>2</b>	<b>46</b>

Forrás: saját szerkesztés

### 3.2. Gyártás- és marketingtervezés

A szoros értelemben vett termékfejlesztés során ideális esetben közel párhuzamosan zajlanak a termék konstrukció- és formatervezése, az ezzel szorosabb kapcsolatban álló gyártástervezés és a piaci bevezetést is előkészítő marketingtervezés. Leginkább itt jelenik meg a szervezetben vagy csoportban működő különböző szakterületek együttműködése és tudásmegosztása, amely lehetővé teszi, hogy folyamatos visszacsatolások révén a termék prototípusának sikeres tesztelése után a termék gyártásba kerülhessen.

Különösen azoknál a termékeknél, amelyek egyetemi feladatként, pályázatra készültek, vagy a designer kedvtelésből, saját maga számára kezdett fejleszteni, a formaterv és az első prototípusok kidolgozása tudás- és kapacitáshiány miatt jellemzően megelőzi a részletes gyártástervezést, amely később több gyárthatósági problémát is felvet. Ha a termék életképesnek ígérkezik a piacon, amit a különböző szakmai díjak is megerősítenek, jut el oda a tervező, hogy foglalkozni kezd a termék minél költséghatékonyabb gyártásával / gyártatásával. Tipikusan ez az első pont, amikor külső erőforrást és tudást vonnak be a folyamatba, gyártók vagy más alvállalkozók felkeresésével (3. táblázat).

Megfigyelhető, hogy tudatosabb marketing-tevékenység, amely elsősorban a termék értékesítésének előkészítését jelenti, csak a vállalatok esetében jelenik meg ebben a fázisban. Találunk példát arra, amikor szintén külsős segítséget vesznek igénybe a tervezők, ebben támogatják őket különböző mentorprogramok is, vagy tervezés híján az egyetlen alkalmazott marketingeszköz az értékesítést is szolgáló weboldal létrehozása.

**3. táblázat: A stratégiai terméktervezés folyamatának jellemzői**

Kiindulópont	Gyártástervezés				Prototípus				Gyártás			Marketigtervezés			Össz.
	van	nincs	később	al-vállalkozó	1-2 prototípus	több - gyártás	több - változtatások	több - egyéb ok	egyedi	tömeg	egyedi, majd tömeg	van	nincs	később	
egyetemi feladat	4	3	3		2	3	5		4	6		9	1	10	
hobby	3	4		5	5	3	4		3	6	3	8	4	12	
vállalat designert kér fel	8	1	1	3	5	1	2	5	2	11		5	4	4	
vállalat designert alkalmaz	6	3	1	1	3	1	5	2	5	6		2	7	2	
<b>Összesen</b>	<b>21</b>	<b>11</b>	<b>5</b>	<b>9</b>	<b>15</b>	<b>8</b>	<b>16</b>	<b>7</b>	<b>14</b>	<b>29</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>28</b>	<b>11</b>	

Forrás: saját szerkesztés

### 3.3. A termék piaci bevezetése

A termékek piaci bevezetését illetően a tervezők korán felismerték, hogy a hazai piacon nincs még jelen az a fizetőképese célcsoport, aki hajlandó magasabb árat fizetni egy formatervezett termékért, így a nemzetközi piacon is igyekeznek termékeiket ismertté tenni, amihez jelentősen hozzájárulnak a nemzetközi díjak és elismerések is. Az értékesítési és kommunikációs csatornák a termékek többségénél (32 esetben) jellemzően online felületekre, honlapokra korlátozódnak, a vállalati környezetben született és a szervezeti piacra szánt termékek esetében jellemző még a különböző hazai és nemzetközi (szak)kiállításokon való részvétel (28 terméknél). Viszonylag alacsony számban jelenik meg a – magában ugyan jelentős kockázatot is hordozó – közösségi finanszírozási forma mint kommunikációs eszköz és korai értékesítési csatorna, amely egyben a fejlesztések átmeneti finanszírozását is megoldja.

Ha a termékek jelenlegi piaci helyzetét – az online megjelenésekre támaszkodva – vizsgáljuk, arra jutunk, hogy a termékek egy részét (6 termék) azóta továbbfejlesztették, közel ennyi (10 db) még nem jelent meg a piacon (prototípusok készültek csak) vagy már nincs jelen, és valamivel kevesebb (5 db) mondhatja magát igazán ismert és sikeres terméknek a hazai és / vagy a nemzetközi piacon.

### 3.4. Kritikus pontok és problémák azonosítása

A kritikus pontok és problémák azonosítása során minden termék esetében a három legfontosabb probléma megfogalmazására törekedtünk. A problémakörök csoportosítása a 4. táblázatban látható.



# A hatékony marketing – EMOK 2018 Nemzetközi Tudományos Konferencia konferenciakötete

**4. táblázat: Problémák és kritikus pontok a termékfejlesztésben**

Azonosított problémák jellege	Össz.	Pályázati kategória			Fejlesztés kiindulópontja				Csapat mérete				Vállalati stratégia		Termékstratégia		Gyártás				
		diák-munka	terv	termék	egyetemi feladat	hobby	vállalat designert kér fel	vállalat designert alkalmaz	1 fő	2 fő	2-5 fő	10+ fő	0-1 év	1-3 év	3+ év	nincs	van	nincs	van	egyedi	tömeg
egy-két fős cég szervezeti felépítés nem megfelelő	19	2	2	15	5	8	5	1	9	2	8		5	8	5	14	5	16	3	7	11
kommunikáció (vállalaton belül nem megfelelő)	12		2	10	1	2	6	3	1		5	5	5	4	2	3	8	2	9	3	8
hosszú termékfejlesztési folyamat	9	2	1	6	3		3	2	2		8	3	4	2	2	3	6	6	3	2	7
gyártás	4	1	1	2	1	1		2	2	1	1		0	0	4	2	2	3	1	3	1
műszaki fejlesztésre van még szükség	3		3		2	2	2	3	3		5	2	7	2	1	6	3	4	5	4	5
marketing startégia hiánya	4	1	1	2			2				4		0	2	0	1	1	1	1	0	2
marketingkommunikáció hiánya	16		3	13	3	4	4	4	2		10	5	4	8	3	5	10	6	9	4	11
értékesítés hiánya	19	2	3	14	4	3	5	4	6	1	8	2	6	7	3	9	8	13	4	5	11
felhasználói visszajelzéseket nem gyűjtik	20	2	1	17	4	6	5	4	5	2	3	3	7	9	3	10	10	12	8	8	11
vállalatnak nincsenek konkrét elképzelései	6	3	2	1	3	1	1	1	1		3	2	1	2	2	4	2	4	2	1	5
tőke hiány	4			4				4			1	1	1	3	0	1	3	2	2	0	4
honlap hiánya/rossz	4	1	1	2	1	2		1	1	1	1		0	2	2	3	1	2	2	1	3
	3	1		2		2					1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0

Forrás: saját szerkesztés

A vizsgált termékek és vállalatok körében a legfőbb probléma a szervezeti felépítés; az 1-2 fős vállalkozások kapacitáshiánya, a nagyobb vállalatok esetében pedig a termékfejlesztéséhez és az új termékek bevezetéséhez szükséges belső tudás szervezeti kultúrából eredő hiányossága (34/46 terméknél). A termékek mintegy felénél a nem kellően hatékony 1-2 fős cégméret volt jellemző, valamint a 2-5 fős cégek esetében is további szervezettervezésre, szakemberek bevonására lenne szükség.

A tervezők szakmai ismereteinek, tapasztalatainak, valamint a kis cégméretnek és az egy főre jutó feladat mennyiségének köszönhetően az értékesítés stratégiai tervezésére (20 db) és a marketingkommunikációs feladatokra, folyamatokra (19 db) már nem jut erőforrás a vállalatoknál. Egy-egy termék esetében pedig a marketingkommunikáció hiánya a nem megfelelő szervezeti működésből adódott, mivel nem volt egyértelműen tisztázva, hogy ki a felelős e feladatok ellátásáért, a vállalat vagy a designer.

A kis cégméretek ellenére a vállalaton belüli kommunikáció sokszor nem megfelelő, főként a tervezők és a gyártók között. Amikor egy vállalat designert kér fel egy tervezési feladatra gyakran problémát jelent a vállalat és designer közötti kommunikáció, valamint a feladat és a cél meghatározása.

A gyártástervezéssel főként azon cégeknél van probléma, ahol nincs vállalati stratégia, mivel ezen vállalatoknál a termékfejlesztésnek jellemzően csak egy későbbi szakaszában kezdtek el foglalkozni a gyártással. A nem megfelelő gyártástervezés okán általában több nehézség is adódott, ami többszöri újratervezést és kompromisszumos megoldásokat eredményezett. Emiatt több terméknél a magas szerszámköltségek és az egyedi gyártási eljárások miatt végül a termék értékesítése is nehezebbé vált egy magasabb áron.

A tanulmány korábbi fejezeteiben is bemutatott eredmények alapján összességében is megállapítottuk, hogy az egyik legnagyobb probléma, hogy a kicsi, 1-2 fős tervező cégek esetében nincs semmilyen stratégia (általában vállalati stratégia hiányában sem marketing stratégiáról, sem értékesítési stratégiáról nem beszélhetünk). Vállalati stratégia hiányában a gyártás tervezésének folyamata is gyakran elhúzódik, több prototípust gyártanak, amely nem

csak a gyártási folyamat fejlesztése, hanem a felhasználói igények beépítésének hiányában is történik. A kis cégek esetében a fejlesztés bizonyos szakaszaiban gyakran tökehiány lép fel, ami a fejlesztés elhúzódsához vezet vagy „parkolópályára” kerülhet a termékfejlesztési projekt. Erre megoldást a különböző pályázati lehetőségek, nemzetközi kiállításokon való részvétel és a közösségi finanszírozási formák jelenthetik.

#### **4. Következtetések és összegzés**

Ahogy az az előzőekben látható volt, a problémák nagy része a nem megfelelő szervezeti felépítésből, a tudásintegráció hiányából fakad. Így az egyik legfontosabb, bár általánosnak tűnő javaslatunk a termékek piaci sikerének javítása érdekében a szervezetfejlesztés, projektvezető, termékmenedzser, marketing szakember bevonása a terméktervezési folyamat során. A néhány fős szervezetekben a tervezők túlterheltsége miatt szükség lenne egy projekt-, vagy termékmenedzserre, aki átfogja a folyamatot, mert sokszor párhuzamosan zajlanak a munkafolyamatok, vagy éppen nincs felelőse az ugyanakkor nem elhanyagolható (marketing)feladatoknak. Míg egy diákmunkánál, vagy prototípus esetében, ha van egy jó termék ötlet, amelyet egy szakmai zsűri is életképesnek tart, akkor a tervezőknek érdemes lenne szakembereket bevonni mind a gyártás tervezéséhez, mind a marketing stratégia és -kommunikáció megtervezéséhez. Mindehhez a MFD kiállítása, publicitása jó lehetőséget ad a tervezők számára, valamint további támogatást nyújt a Magyar Formatervezési Tanács is a díjazott és kiállító tervezők és művészek, valamint a design menedzsment szakemberek és befektetők egymásra találásában. (Hasonlóra már találunk pozitív példát az egyetemek közötti együttműködésben, a Budapesti Corvinus Egyetem, a Budapesti Gazdasági Egyetem, a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, valamint a Moholy-Nagy Művészeti Egyetem között.)

A sikeresebb termékfejlesztési folyamat, a sikeresebb termékmenedzsment és termékmarketing feladatok ellátása érdekében a felmérések tapasztalatai alapján további beavatkozási lehetőséget látunk a termék jellegétől, a kidolgozottság és a piaci megjelenés mértékétől függően, amelynek természetesen a tervezői csoport összetételéhez is igazodnia kell. Ilyen beavatkozási forma egy mentor program, amely egy előzetes „felmérés” alapján pontosítja, hogy milyen tudáselem hiányzik és ennek megfelelően a diákmunka kategóriától egészen a termék kategóriáig szinte minden díjazott és kiállított termék tervező és kivitelező csapatát támogatni tudja egy mentor. Ehhez hasonló kezdeményezéseket a Design Terminál már 2014-ben elindított.

A design értéknövelő szerepét egyre több vállalkozás ismeri fel, amely nem csak a szoros értelemben vett termékfejlesztést, hanem a vállalati stratégia részeként a vállalat teljes működését is befolyásolja, növelheti a hatékonyságát. Ugyanakkor mint láttuk számos buktatót rejthet magában, ha azt nem tudatosan, a termékfejlesztést a designnak alárendelve kezeljük. A hazai kiemelkedő designipari termékek piacának növelése a magyar gazdaság élénkítéséhez is hozzájárulna, ezért fontosnak tartjuk e két szakterület (design és marketing) egymás mellett való, egymást kiegészítő megjelenését, a design menedzsment ökoszisztéma megszilárdítását.

# A hatékony marketing – EMOK 2018 Nemzetközi Tudományos Konferencia konferenciakötete

---

## Irodalomjegyzék

Crawford, C. M. (1997): *New Products Management*. Irwin, Chicago, IL.

Eisenhardt, K. M. – Martin, J. A. (2000): *The Knowledge-based Economy: from the Economics of Knowledge to the Learning Economy*. In: Foray, D. – Lundvall, B. A. (eds.) *Employment and Growth in the Knowledge-based Economy*. OECD, Paris.

Grant, R. M. (1996): *Towards a Knowledge-based Theory of the Firm*. *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue, 17, 109-122.

Henard, D. H. – Szymanski, D. M. (2001): *Why Some New Products Are More Successful Than Others*. *Journal of Marketing Research*, 38 (3), 362-375.

Kline, S. J. – Rosenberg, N. (1986): *An Overview of Innovation*. In: Landau, R. – Rosenberg, N. (eds.): *The Positive Sum Strategy*. National Academy Press, Washington, D.C, 62-92.

Kotler, P. (2004): *Marketing menedzsment*. KJK-Kerszöv, Budapest.

Lógó E. – Süle M. (2012): *Termékinnováció a vállalati siker alapja*. In: Antalovits M. – Süle M. (szerk.): *Termékmenedzsment*. Typotex Kiadó, Budapest, 17-56.

Majcher B. (2012): *Dizájn a gazdaság dimenziójában*. In: Antalovits M. – Süle M. (szerk.): *Termékmenedzsment*. Typotex Kiadó, Budapest, 293-305.

Nagy Sz. (2013): *Az új termékek piaci sikerét meghatározó tényezők elemzése*. In: Király É. (szerk.): *„Kiterjesztett” marketing*. Budapesti Gazdasági Főiskola, Budapest, 443-453.

Nonaka, I. (1991): *The Knowledge Creating Company.*, *Harvard Business Review*, 69 (6), 96-104.

Nonaka, I. – Takeuchi, H. (1995): *The Knowledge Creating Company*. Oxford University Press, Oxford.

Piskóti I. (2006): *Az innovációmarketing gyakorlati megoldásai*. In: Vágási M. – Piskóti I. – Búzás N.: *Innovációmarketing*. Akadémiai Kiadó, Budapest, 129-162.

Porter, M. E. (1985): *Competitive Strategy*. Harvard University Press, Boston, MA.

Roozenburg, N. F. M. – Eekels, J. (1995): *Product Design, Fundamentals and Methods*. Wiley, Chichester, UK.

Rothwell, R. (1992): *Successful Industrial Innovation: Critical Factors for the 1990s*. *R&D Management*, 22 (3) 221-240.

Roy, R. – Reidel, J. C. (1997): *Design and Innovation in Successful Product Competition*, *Technovation*, 17 (10), 537-548.

## A hatékony marketing – EMOK 2018 Nemzetközi Tudományos Konferencia konferenciakötete

---

Schmookler, J. (1962): Economic Sources of Inventive Activity. *The Journal of Economic History* 22 (1) 1-20.

Schumpeter, J. A. (1934): *The Theory of Economic Development*. Harvard College, Cambridge.

Saren, M. (1984): A Classification of Review Models of the Intra-firm Innovation Process. *R&D Management*, 14 (1), 11-24.

Slater, S. F. – Narver, J. (1994): Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation Performance Relationship. *Journal of Marketing*, 58 (January), 46-55.

Trott, P. (1993): *Inward Technology Transfer as an Interactive Process: a Case Study of ICI*. PhD thesis, Cranfield University.

Trott, P. (2005): *Innovation Management and New Product Development*. Financial Times Prentice Hall, Harlow.

Wernerfelt, B. (1995): The Resource-based View of the Firm: Ten Years After. *Strategic Management Journal*, 16 (3), 171-174.

Vágási M. (2001): *Újtermék-marketing*. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest.