

**Vállalati stratégia elemzés és modellezés egy játékkártyát gyártó
vállalat példáján keresztül**

Készítette: Bakó Ágnes Luca

**Budapest
2014**

Tartalomjegyzék

1.	Stratégiai modellezés	6
1.1.	Technológiai úttérkép.....	6
1.2.	Ütemezési technikák.....	7
1.3.	Halszálka modell	8
1.4.	Termékinnováció folyamatának ábrázolása	8
1.5.	Stratégiapiramis.....	9
2.	Az iparág és azon belüli szektor választásának indoklása	11
2.1.	A vállalat környezetének bemutatása a főbb makrokörnyezeti tényezők segítségével.....	11
2.2.	STEEPLE-analízis.....	11
2.2.1.	Társadalmi környezet.....	12
2.2.2.	Technológiai környezet.....	12
2.2.3.	Gazdasági környezet	12
2.2.4.	Környezetvédelmi környezet	13
2.2.5.	Politikai-jogi környezet.....	13
2.2.6.	Oktatási környezet.....	13
3.	A piacon jelen lévő vállalat kiválasztása és indoklása.....	14
3.1.	A piac elemzése mikrokörnyezeti tényezők által	14
3.1.1.	Potenciális belépők fenyegetése.....	14
3.1.2.	Szállítók alkuereje.....	15
3.1.3.	Helyettesítő termékek fenyegetése.....	15
3.1.4.	Vevők alkuereje	15
3.1.5.	Az ágazati versenytársak közötti verseny	16
4.	SWOT elemzés	16
4.1.1.	A vállalat stratégiai lehetőségeire ható makro- és mikrokörnyezeti tényezők.....	19
5.	STP marketing, célpiaci marketing	22
5.1.	Piacszegmentáció, négyszintű mikromarketing	22
5.1.1.	Szegmentációs marketing	22
5.1.2.	Szegletmarketing.....	23
5.1.3.	Lokális marketing	24
5.1.4.	Egyéni marketing	25
5.2.	Fogyasztói piacok szegmentálása.....	25
5.2.1.	Földrajzi szegmentáció	25
5.2.2.	Demográfiai szegmentáció.....	26
5.3.	Célpiac.....	27
5.3.1.	A szegmentumok egymás utáni meghódításának tervei	28
5.3.2.	A szegmentációs modellek aktualizálása	28

5.3.3.	A célpiacválasztás etikai kérdései	29
5.4.	Piaci pozicionálás	29
6.	Teljes piaci potenciál, Penetrációs szint	31
6.1.	Teljes piaci potenciál.....	31
6.2.	Penetrációs szint.....	32
7.	Termékpolitika	32
7.1.	Termékválaszték, termékvonalak	33
7.2.	Szegmentálás ár és minőség szerint	34
7.3.	Termékvonal bővítés/szűkítés	35
7.4.	Életgörbék	36
7.5.	Megkülönböztető jelzések.....	38
7.5.1.	Márka, logó és védjegy	38
7.5.2.	Design és csomagolás	39
7.6.	Márkatelítettségi- és termékkategória telítettségi indexe.....	39
7.7.	Markov-analízis.....	41
7.8.	Az A vállalat termékpolitikájának összegzése	43
8.	Árpolitikai módszerek/modellek.....	44
8.1.	Árképzési módszerek	44
8.2.	A választott vállalat árképzési módszerei a gyakorlatban.....	45
8.2.1.	Ideális vagy marginális elemzésen alapuló árképzés.....	45
8.2.2.	Költségalapú árképzés.....	46
8.2.3.	Igazodó vagy versenytársakhoz igazodó árképzés.....	47
8.2.4.	Keresletvezérelt árképzés.....	47
8.3.	A végső árat befolyásoló tényezők.....	47
8.3.1.	Fizetési- és szállítási feltételek.....	47
8.3.2.	Kedvezmények.....	48
8.3.3.	Pszichológiai szempontok.....	49
8.3.4.	Árrugalmasságok	49
8.3.5.	Árdifferenciálás.....	50
8.3.6.	Életgörbe	50
8.3.7.	Tapasztalati görbe	52
8.3.8.	Az A vállalat értékesítési láncának hatása az árképzésre	52
8.3.9.	A licenz díjak hatása az árképzésre	54
8.4.	Az A vállalat árpolitikájának összegzése	54
9.	Értékesítéspolitiká.....	55
9.1.	Az értékesítési rendszer felépítése:	56
9.2.	Az értékesítési láncok.....	57

9.3.	Az A vállalat értékesítéspolitikájának összegzése	58
10.	Kommunikációs politika	59
10.1.	Hirdetés/ reklámozás	60
10.2.	Eladásösztönzés	60
10.3.	Direktmarketing	61
10.4.	On-line marketing	61
10.5.	Public relations	61
10.6.	Személyes eladás	62
10.7.	Az A vállalat kommunikációs politikájának összegzése	62
11.	A stratégiapiramis módszer testreszabása	63
11.1.	Az A vállalat stratégiapiramisának felépítési elve.....	63
11.2.	Az A vállalat stratégiapiramisának részletes bemutatása	64
11.2.1.	Stratégiai lehetőségek csoportosítása, vállalati célok megfogalmazása.....	66
11.2.2.	A legfontosabb célok kiválasztása	67
12.	Összegzés	70
13.	Irodalomjegyzék.....	71

Bevezetés

Dolgozatom célja egy olyan vállalati stratégiai modell megalkotása, melynek segítségével egy általam választott vállalat stratégiáját, annak hosszú- és rövid távú céljait, valamint az ezekre ható egyéb piaci tényezőket ábrázolni lehet. A modell megalkotásához példaként a hazai játékkártyák piacáról egy piacvezető vállalatot választottam és elemeztem.

A dolgozatomban a vállalat által kért titoktartási kötelezettség végett a vállalat nevét „**A vállalatnak**”, míg versenytársak nevét **az abc egyéb nagy betűivel** fogom jelölni, a konkrét kártyapakli megnevezések helyett, pedig **az abc kis betűivel** jelölöm a kártyákat. Számításaim során a vállalati példákat nem valós adatokkal ismertetem, azok torzítva kerülnek bemutatásra, szintén a vállalat által kért számadatokra vonatkozó titoktartási kötelezettség végett.

A vállalatvezetés meghatározza a vállalat küldetését, megfogalmaz egy jövőképet, amit az egész szervezet felé közvetít. Ehhez először a vállalat belső és külső környezetét elemezni kell, az információkat rendszerezni, hogy egy reális, kivitelezhető stratégiai jövőképet tudjanak felállítani, megfogalmazni (Kiss, 2004, 217.o.). A vállalatok stratégiájának illusztrációját, képen való ábrázolását ritkán alkalmazzák a vállalatok vezetősége. Nincs konkrét útmutató, egy jól bejáratott modell, melyet a vállalat testre szabhatna, ezért sem egy elterjedt modellezési formáról beszélünk.

A vállalatok stratégiájának képszerű megjelenítése, illusztrációja segítheti a vállalati folyamatok megértését és a szükséges tevékenységek meghatározását. Ebből a megközelítésből kiindulva dolgozatom első felében modelleket, különböző ábrázolási technikákat, módszereket vizsgállok meg. Egy olyan vállalati stratégiát bemutató modellt keresek, melyet később az **A vállalat** céljai megvalósítására testre szabhatok.

A vállalati stratégiai modell készítéséhez primer és szekunder információkat gyűjtök mind a játékkártya piacról, mind a vállalatról. A primer információk gyűjtéséhez vállalati interjúkat (Malhotra, 2009) készítettem. Dolgozatom második felében elemezni fogom a vállalat makro- és mikrokörnyezetét, mely alapján elvégzem a vállalat SWOT elemzését. Ezek után vizsgálni fogom az alkalmazott vállalati stratégiákat (STP) és a marketingmix elemeket, majd felmérem a piacpotenciált és meghatározom a vállalat penetrációs szintjét. Kutatómunkám során megszerzett információk rendszerezése és a különböző – piacot és vállalatot befolyásoló – tényezők egymáshoz kapcsolódó pontjainak feltárása után elkészítem az **A vállalat** úgynevezett stratégiai modelljét.

1. STRATÉGIAI MODELLEZÉS

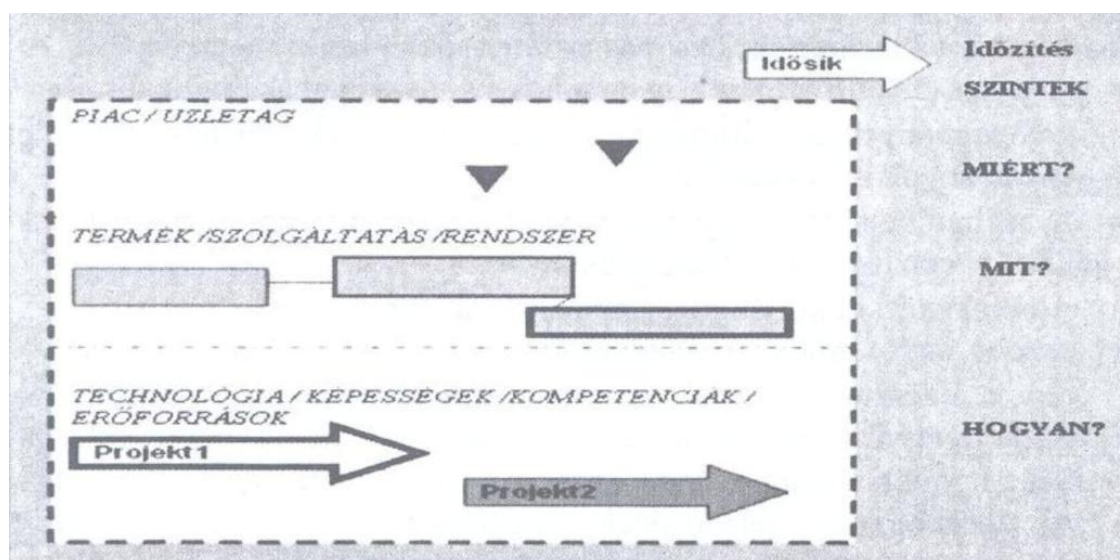
Egy vállalat működése során az operatív feladatok megoldása mellett a hosszabb távú tervek, feladatok meghatározása elengedhetetlen. A stratégiai fontosságú döntések meghozatalában és hatékony végrehajtásában a stratégiai tervezésnek alapvető szerepe van (Kiss, 2004, 217.o.).

A vállalati stratégia kialakításához alapul szolgál a stratégiai modellezés. A stratégiai modellezés által a vállalat jobban át tudja tekinteni feladatait, könnyebben meghatározza a szervezet hosszú távú céljait, jövőképét. A stratégia iránymutatást ad a szervezetnek, segíti a környezethez való alkalmazkodást, az erőforrások elosztását, a versenyelőny megteremtését és fenntartását szolgálja, és általa lehet a vállalat tulajdonosaink elvárásait kielégíteni (Kotler, 1998, 103-126.o.).

Kutatásom során összegyűjtöttem az ábrázoláshoz használható modelleket. Megvizsgáltam különböző ábrázolási technikákat, melyekkel tanulmányaim során is találkoztam. A következő bekezdésekben kutatómunkám során talált modelleket ismertetek. Céлом volt egy olyan modell megtalálása, melyben ábrázolni tudom az **A vállalat** stratégiai lehetőségeit a rá ható külső-, belső tényezőket, valamint a vállalati célok eléréséhez vezető utat.

1.1. Technológiai úttérkép

Kutatómunkám során találkoztam a technology roadmapping fogalmával, azaz a technológiai úttérképezéssel. Egy egyszerű technológiai térkép a 1. ábrán látható.



1. ábra: Egyszerű technológiai úttérkép
Forrás: Phaal, 2000

A technológiai úttérképezés módszere a 2000-es évtized óta az üzleti és menedzsment szakirodalom egyik népszerű témájává vált, és napjainkban is folyamatosan fejlődik (Pataki, Bányai, 2010).

A technológiai úttérképezés segíti a vállalatok tervezési folyamatát a technológiai lehetőségek feltárásával, a szükségletek azonosításával és az elengedhetetlen technológiák biztosításával kapcsolatos projekttervek elkészítésével. Feltárja a kritikus pontokat, csomópontokat, útvonalakat melyek segítik a vállalati döntéshozatalt. Ezen tényezőket térben, míg a kapcsolatok, csomópontok változásait és mozgását időben is ábrázolja az úttérkép (Szakály, 2002).

A későbbiekben ezt az ábrázolási technikát nem tudom felhasználni, testreszabni az **A vállalat** stratégiai modellezésére. Az úttérkép igaz figyelembe veszi a vállalat céljait és segíti a vállalati döntéshozatalt is, de ezek az úttérképek kifejezetten a technológiai tervezésben szolgálnak segítségül, annak ellenére, hogy Phaal (2013) által bemutatott és menedzselt ún. technológiai úttérkép módszerét, a szerző gyakran stratégiai kontextusban említi vállalati alkalmazás során.

1.2. Ütemezési technikák

A projektmenedzsmentből tanult ütemezési technikák használata sok esetben elhanyagolhatatlan feltétele a projekt sikeres kimenetelének. Egy projekt eredményességét nagyban befolyásolja a szervezettsége (Sebestyén, 2014).

Az ütemezési technikák csoportosítása:

- **tradicionális módszerek:** Gantt-diagram, ciklogram, egyensúlyi vonal módszere;
- **háló alapú módszerek:** Harmonygraph, CPM, PERT,MPM, PDM, GERT, R-GERT.

A háló alapú módszerek a tradicionális módszerek hibáit és hiányosságait kiküszöbölik.

A hálótervezés és –elemzés során rengeteg kérdésre választ tudunk adni (Sebestyén, 2014): „Mennyi ideig tart a terv megvalósítása a kezdettől a végéig? Melyik tevékenységet mikor lehet elkezdni a legkorábban és mikor fejeződik be? Melyek azok a tevékenységek, amelyek kezdésével és befejezésével nem lehet késni, ha a terv átfutási idejét be kell tartani? Melyek azok a tevékenységek, amelyek az időben csúszhatnak, anélkül, hogy a terv befejezésének időpontja megváltozna, és mekkora lehet ez a csúszás?” (Sebestyén, 2014, 26.o.)

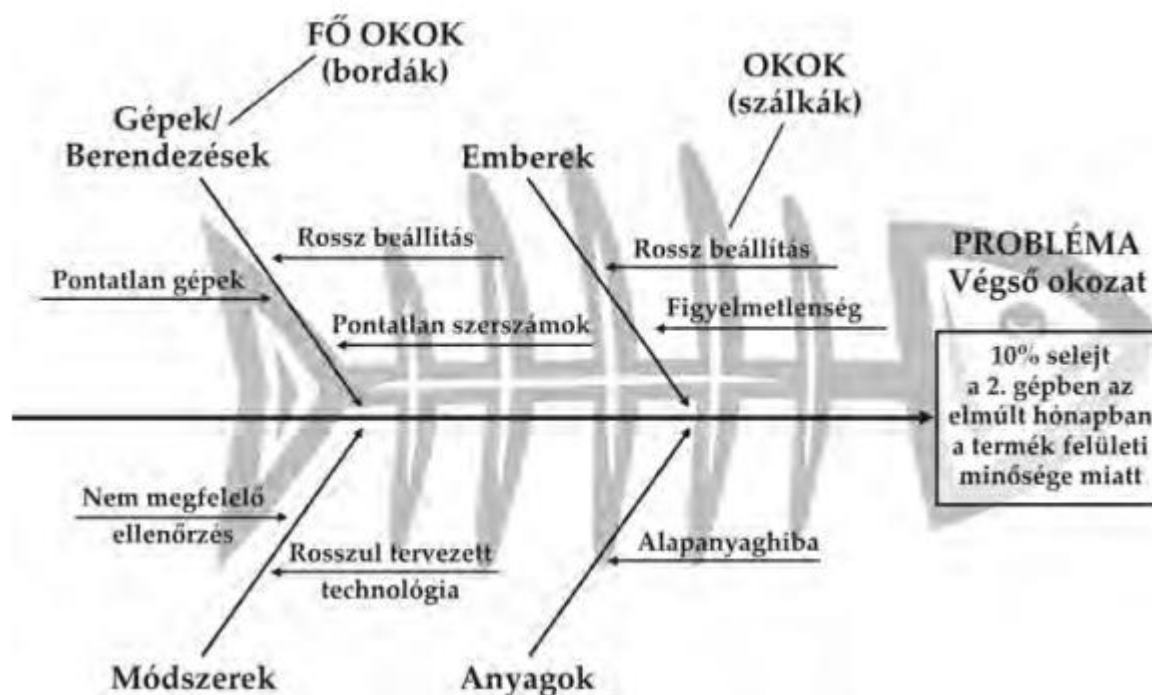
Ha a hálóterv készítésének és elemzésének lépéseit végigvesszük, az előző bekezdésben felsorolt kérdésekre választ kapunk (Sebestyén, 2014).

Ezeket a módszereket ipari, kereskedelmi, pénzügyi stb, projektek során alkalmazzák a kifejezetten a professzionálisabb projektmenedzsmentre törekvő vállalatok (Sebestyén, 2014). Ezt az ábrázolási technikát nem tudom felhasználni az **A vállalat** stratégiai modellezésére, hiszen egy projekt ábrázolására alkalmas technikáról beszélünk, nem lehet beleilleszteni egy vállalat stratégiai elemzését.

1.3. Halszáлка modell

Minőség-ellenőrzés analízis egyik módszere, hogy megállapítjuk a vállalati problémák ok-okozati összefüggéseit. A halszáлка modell, más néven az Ishikawa-diagram segít a problémák ok-okozati összefüggéseit meghatározni és feltárni a problémák okait (Kövesi, Topár, 2006).

A 2. ábrán egy egyszerű halszáлка diagram látható. A halszáлка diagram mindig az okozatból indul ki és keresi a valódi okokat. Az okok megkeresése, összegyűjtése után csoportosítja azokat, majd ábrázolja őket. Az Ishikawa-diagram alapelve, hogy mindaddig felmerülhet az adott probléma, hiba, amíg nem találtuk meg az összes kiváltó okot (Kövesi, Topár, 2006).

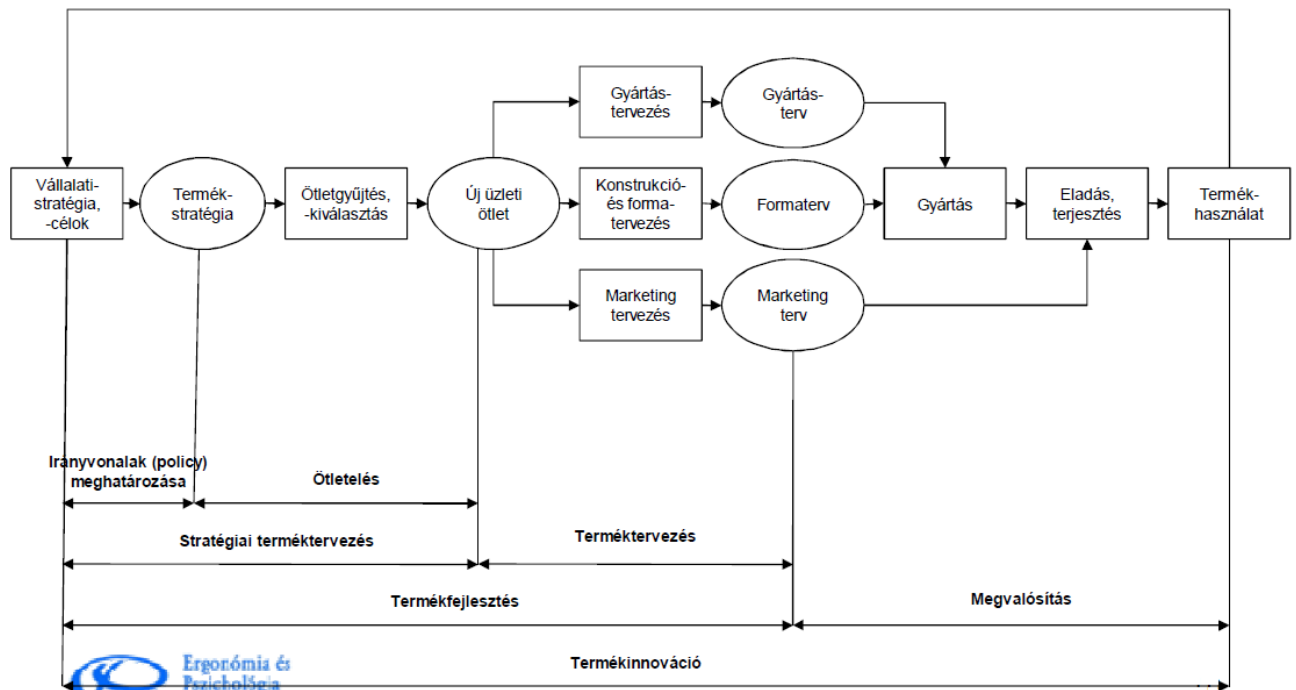


2. ábra: Halszáлка diagram
Forrás: Kövesi, Topár, 2006, 88. oldal

Az ábrázolási technika megvizsgálása után kijelenthetem, hogy a halszáлка modellt nem tudom felhasználni a vállalati modellezésem során, hiszen a diagram a problémák okainak megkeresésére fókuszál, nem pedig a vállalati stratégiára.

1.4. Termékinnováció folyamatának ábrázolása

A termékmenedzsmentből ismert termékinnováció folyamatának ábrázolása a stratégiai lehetőségektől egészen a termékhasználatig iránymutatást ad a vállalatnak. Lépésről lépésre halad, ábrázolja az ötletezési, a terméktervezési valamint a megvalósítási folyamatokat is.



Forrás: Roozenburg – Eekels, 1995

3.ábra: Termékinnováció folyamata

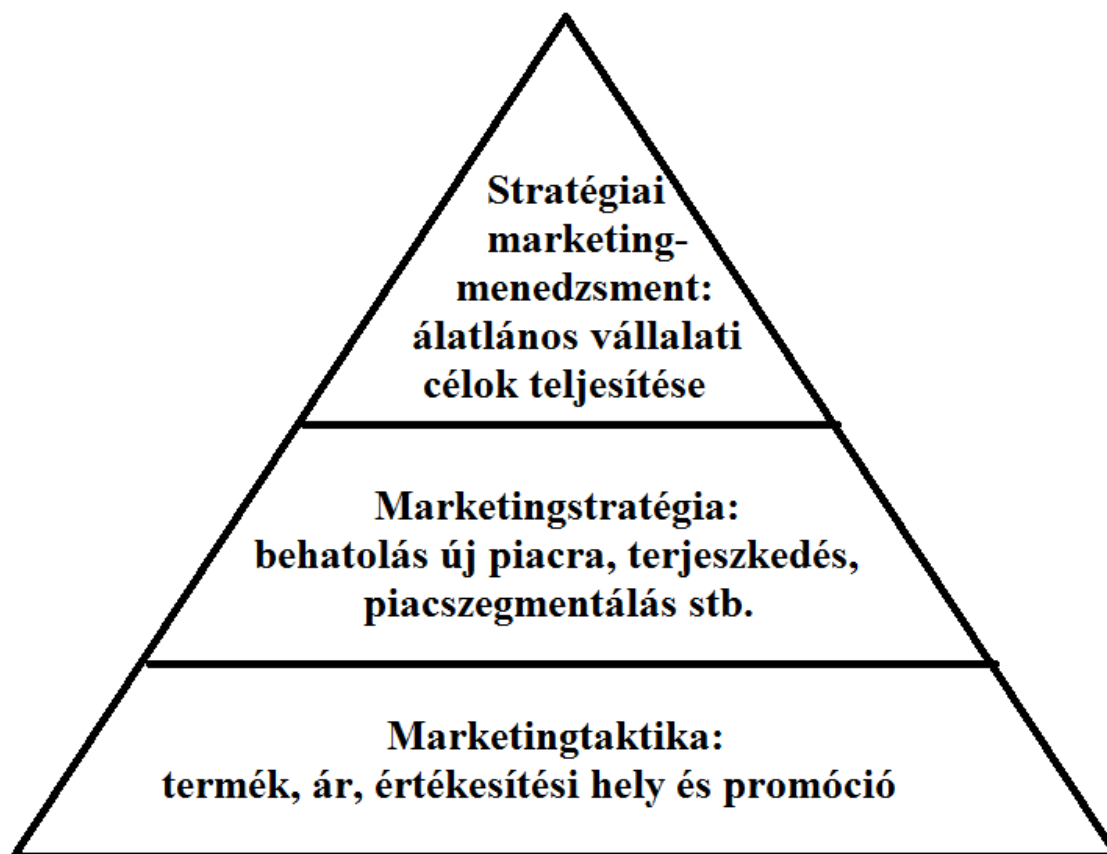
Forrás: Roozenburg-Eekels, 1995

Ezt az ábrázolási technikát nem tudom hasznosítani a vállalati információim ábrázolásakor, mert az **A vállalatnál** nemcsak termékinnovációra irányuló stratégiákat fogok vizsgálni.

1.5. Stratégiapiramis

A stratégiapiramis a vállalat számára egy iránymutatást ad. A vezetésnek egy stratégiai cél eléréséhez meg kell határoznia, hogy milyen stratégiát kíván alkalmazni. Legyen az termék-, árdifferenciálás vagy piacszegmentálás a vezetésnek rengeteg külső- és belső tényezőt kell figyelembe vennie egyszerre és olyan taktikai mixet kell alkalmaznia, amivel célját a leghatékonyabban elérheti (Cohen, 2009).

A 4. ábrán a stratégiapiramist ábrázoltam Cohen (2009) alapján.



4. ábra: A stratégiapiramis
Forrás: Cohen: Marketingtervezés 81. oldal alapján

A stratégiapiramis csúcsa a stratégiai marketingmenedzsment. Ezen a szinten fogalmazódnak meg a vállalat általános céljai. A stratégiai marketingmenedzsment a vállalat missziójának teljesítésére törekszik. Döntés születik, hogy melyik üzletágban, milyen termékvonalakkal, milyen termékekkel kíván piacra lépni (Cohen, 2009).

A piramis második szintjén a marketingstratégia áll, mely a vállalati célok megvalósításhoz alkalmazott stratégiákat foglalja magába (Cohen, 2009).

A stratégiapiramis alsó szintje a marketingtaktika. Ez a szint azokat az intézkedéseket öleli fel melyek a középső szinten kiválasztott stratégiákat támogatja. A marketingtaktika szintjén a marketingmix elemeinek egyikét vagy akár mindegyikét kell befolyásolnunk. Az árral, a termékkel, az értékesítéssel és a promócióval kapcsolatos döntéseinkkel tudjuk megvalósítani az első szinten megfogalmazott vállalati célokat (Cohen, 2009).

A stratégiapiramis, mint ábrázolási technika megfelel egy vállalat stratégiai céljainak ábrázolására. A modell csúcsában szerepelnek a vállalat céljai, majd lefelé haladva ábrázolja, hogy azt milyen stratégiával és milyen taktikai döntésekkel tudjuk elérni, tehát nemcsak a kiindulási pontot fogalmazza meg, hanem az eléréséhez vezető utat is szemlélteti.

Ahhoz, hogy a stratégiapiramis modellt az **A vállalat**ra testreszabhasam, piaci és vállalati elemzés szükséges. A következő fejezetekben elemzem az **A vállalat** makro-, illetve mikrokörnyezetét, hogy stratégiai lehetőségeket fogalmazzak meg. Megvizsgálom a vállalat STP marketingjét, valamint a marketingtaktika meghatározásához a vállalat marketingmix elemeit vizsgálom.

2. AZ IPARÁG ÉS AZON BELÜLI SZEKTOR VÁLASZTÁSÁNAK INDOKLÁSA

A játékipar azért érdekes, mert a játékkal életünk során valamilyen formában állandóan találkozunk. Azért választottam a játékiparon belül a játékkártyákat, mert azok szinte minden háztatásban megtalálhatóak. A kis- és nagy multinacionális vállalatok, a hazai és külföldi, valamint a keleti- és a nyugati gyártók közötti versenynek köszönhetően, egy nagyon izgalmas és sokszínű iparágról beszélhetünk (Interjú A, 2013/a).

Ahhoz, hogy az **A vállalat** számára stratégiai lehetőségeket fogalmazzak meg, el kell készítenem a vállalat SWOT elemzését. A SWOT analízishez meg kell vizsgálnom a vállalat makrokörnyezetét, ezért a következő fejezetben a vállalat külső környezeti tényezőit fogom vizsgálni.

2.1. A vállalat környezetének bemutatása a főbb makrokörnyezeti tényezők segítségével

A gyorsan fejlődő világunkban a külső környezeti tényezők folyamatosan és egymástól függetlenül is változnak, ezért fontos, hogy a vállalat ne csak külön-külön vizsgálja egy-egy környezeti tényező változását, hanem az egymásra való hatásukat is figyelemmel kísérje. Ha ezt megteszi, a kínálgó lehetőségeket és a fenyegetéseket is időben észlelheti. A külső környezeti erők nem ellenőrizhetők a vállalatok számára, és nem is tudják befolyásolni őket, de ha nyomon követik a változásokat, akkor könnyebben tudnak alkalmazkodni hozzájuk (Kotler, Keller, 2006, 130.o.).

2.2. STEEPLE-analízis

A sokak által ismert és használt STEP-elemzés helyett, a környezetvédelmi és az oktatási környezettel kibővített STEEPLE-analízis segítségével mutatom be a játékkártyák környezetét. A társadalmi, a technológiai, a gazdasági, a környezetvédelmi, a politikai, a jogi és az oktatási környezetet fogom vizsgálni. Megnézem, hogy az egyes tényezők változása milyen hatással vannak a piacokon lévő vállaltokra.

2.2.1. Társadalmi környezet

A demográfiai változások nem gyakorolnak olyan mértékű hatást a piacon lévő vállalatokra, hogy a vezetésnek kiemelt figyelemmel kellene kísérnie azokat. Minden korosztálynak megvan a célzott terméke. Ha mégis változás következne be, az amúgy lassan változó társadalmi környezetben, akkor az arra való reagálás viszonylag egyszerű az iparágban (Interjú A, 2013/a).

2.2.2. Technológiai környezet

A technológiai környezet egy nagyon fontos külső környezeti erő a játékkártyák piacán. A kártyázási szokások állandóan változnak. Régen, amikor még nem volt televízióadás az emberek többet kártyáztak, mint napjainkban. A televízió megjelenésével és a hétfőnkénti műsorszünetek következtében sok családnál, baráti körnél a kártyanap hétfőre szűkült az 1990 előtti időszakban. A műszaki fejlődés hatására ma már lehetőség nyílik rengeteg új nem kártyajáték megismerésére, valamint az online kártyázás megjelenésével már választhatjuk az egyéni online szórakozást.

Az innováció jelentős ebben az iparágban, hiszen egyre precízebb, pontosabb gépek kellenek a különböző vevői igények kielégítésére, ezért a kutatásnak és a fejlesztésnek is fontos szerepe van. A termékfejlesztés ma már ott tart, hogy az egyes kártyalapok tartalmazhatnak szemmel nem látható, kézzel nem kitapintható titkos kódokat és akár beépített mikrochip-et is, ezekkel a kaszinókban történő csalások számát nullára lehet csökkenteni. A kártyagyártás is igyekszik követni a webes és okos-telefonokkal egyre bővülő trendeket. Folyamatosan fejleszti az ezekhez kapcsolódó termékek és alkalmazások körét.

Az általam vizsgált **A vállalat** a kutatás-fejlesztési tevékenységének egyéb részleteiről bővebb információval nem szolgálhat (Interjú A, 2013/a).

2.2.3. Gazdasági környezet

A játékkártya relatíve olcsó terméknek számít, így a gazdasági változások kevésbé hatnak a keresletre. A márkahűség is csak a drágább vagy a magas hozzáadott értékű termékeknél figyelhető meg, mint például a kaszinókban használt kártyáknál, hiszen ott kiemelt figyelmet fordítanak a kártya minőségére és extra tulajdonságaira.

Egy ország gazdasági színvonala és kártyázási, pókerezési vagy akár kaszinózási szokásai között összefüggés van. A gazdagabb országokban sokkal nagyobb az igény a szerencsejáték iránt, viszont mivel a kártya relatíve olcsó termék, így szinte minden társadalmi réteg talál a pénztárcájának megfelelő kártyapaklit.

A nagy összegű póker nyeremények folytán sokan gondolják, hogy az a könnyű meggazdagodás egyik lehetséges útja, ezért egyre többen próbálnak szerencsét ebben a játékban (Interjú A, 2013/a).

2.2.4. Környezetvédelmi környezet

Mivel a játékkártyák túlnyomó része papírból van, nagy szerepet kap az újrahasznosítás. Az iparágban egyre több vállalat hajt végre technológiaváltást, így olyan káros anyagoktól mentes gyártási folyamatot tud biztosítani, amivel csökken a károsanyag-kibocsátás, és nő az újrahasznosítás.

Ezen felül, a felhasznált alapanyagok szintjén is követelménnyé lépett elő az úgynevezett FSC minősítéssel rendelkező kártyakartonok használata. Az FSC az erdők fenntartható felhasználásának a biztosítására alapított szervezet, amely védjeggyel láthatja el a fatermékeket, így a fogyasztó tudhatja, hogy környezetbarát gyártó termékét vásárolja (Interjú A, 2013/a).

2.2.5. Politikai-jogi környezet

A kormány jogszabályaival jelentős hatást gyakorolhat az iparágra. Piacvédő vámokkal a hazai gyártókat előnyben részesítheti, az árfolyam változása pedig az exportált termékeknél játszik fontos szerepet.

A kormány szigorító- és adót emelő intézkedéseinek¹ következtében (<http://net.jogtar.hu/>), nagyon sok pókerterem került bezárásra, mely miatt a játékosok nagy része áttért az online pókerezésre. A kártyapiac ezen szegmense így beszűkült, mintegy harmadával csökkent. A játékgépek működtetésének felfüggesztése nyomán némi élénkülés mutatkozott a klasszikus magyar kártyapiacon, ez körülbelül 10-15%-os növekedést okozott.

A jogi környezethez tartozik, hogy sok olyan kártya kerül kiadásra, melyeken más jogtulajdonos anyagai kerülnek felhasználásra. Ebben az esetben a gyártó a jogtulajdonosnak licenz díjat fizet, melynek mértéke 5-15% között mozog a vállalt mennyiség függvényében (Interjú A, 2013/a).

2.2.6. Oktatási környezet

Az oktatási környezet egy adottság, amihez minden piacra lépő vállalat már alkalmazkodott. Mivel itt nincs gyors változás a vállalatok prioritás sorrendjében nem szerepel előkelő helyen az oktatási környezet változásának külön elemzése. Általánosságban elmondható, hogy az alacsonyabb iskolázottságú emberek inkább a klasszikus magyar kártyával játszható kártyajátékokat részesítik előnyben (snapszer, ulti, ferbli...stb), míg a magasabb iskolázottságú emberek inkább a francia kártyával játszanak (römi, kanaszta, bridzs, póker...stb).

¹ Az 1991/XXXIV-es számú szerencsejáték törvényt 2011, 2012 és 2013-ban is módosították. 2011-ben a kártyatermekre, 2012-ben a nyerő automata gépekre, 2013-ban pedig az online pókerezésre fogadtak el módosító törvényt, ezek mind szigorító intézkedések (Interjú A 2013/a, 1991. évi XXXIV. törvény)

Magyarországon elsősorban póker- és bridzsoktatással találkozhatunk. A bridzsoktatás leginkább klubok köré szerveződik és professzionális szintű, míg pókert szinte már azok is oktatni akarnak, akik nemrég kezdték a játékot (Interjú A, 2013/a).

3. A PIACON JELEN LÉVŐ VÁLLALAT KIVÁLASZTÁSA ÉS INDOKLÁSA

Dolgozatomban az egyik piacvető vállalatot szerettem volna bemutatni, ezért választottam az **A vállalatot**. Az **A vállalat** több éve birtokolja a piac egynegyedét, több mint 10 éve kezdte meg munkáját Magyarországon, és azóta is a folyamatosan bővülő vevőkörének köszönhetően, egy sikeres piacrálépést könyvelhet el (Interjú A, 2013/b).

Az **A vállalat** SWOT analízisének elkészítéséhez szükségem van a vállalat mikrokörnyezeti elemzésére, ezért a következő pontokban a vállalat belső környezetét vizsgálom.

Vállalat	Év: 2000 Mértékegység: %	Év: 2013 Mértékegység: %
A vállalat	0	25
B vállalat	30	0
C vállalat	40	30
D vállalat	10	0
E vállalat	6	0
F vállalat	6	14
G vállalat	2	0
H vállalat	0	22
I vállalat	6	2
J vállalat	0	7

1. táblázat: A hazai kártyagyártó vállalatok piaci részesedése a játékkártya szegmensben 2000-ben és 2013-ban
Forrás: Interjú A, 2013/b.

3.1. A piac elemzése mikrokörnyezeti tényezők által

A piacot a porteri öttényezős modell segítségével fogom jellemezni. A porteri modell a mikrokörnyezetet a következő öt befolyásoló versenyerőre osztja: potenciális belépők fenyegetése, szállítók alkuereje, helyettesítő termékek fenyegetése, vevők alkuereje és az ágazati versenytársak közötti verseny (Porter, 1979).

3.1.1. Potenciális belépők fenyegetése

A potenciális belépőket három csoportra lehet osztani:

- Az első csoportba azok tartoznak, akik már régebb óta kártyagyártással foglalkoznak, de nincsenek jelen a magyar piacon. Az **A vállalat** esetében ilyen vállalat például a Modiano és az USPC, aki még nem épített fel Magyarországon értékesítési csatornát, de bármikor megteheti.

- A második csoportba azok a vállaltok esnek, akik nem akarnak idetelepíteni gyártóbázist, de saját olcsó terméküknek dömping áron piacot keresnek. Ez főként a távol-keleti vállaltokra jellemző.
- A harmadik csoportnál olyan vállalatok kerülhetnek szóba, akik vagy nulláról kezdik az építkezést, vagy nyomdaipari cégek és már rendelkeznek valamelyik gyártási folyamat technológiai berendezésével, így kisebb beruházással már versenyképes terméket tudnak gyártani. Például az **A vállalat** a 2011-ben csődbe ment B vállalat gépeit megvásárolta, hogy azok ne kerüljenek potenciális piacra lépő vállalat tulajdonába, így ezzel csökkentette egy új piacra lépés fenyegetésének valószínűségét (Interjú A, 2013/b).

3.1.2. Szállítók alkuereje

A szállítók alkuereje zömmel alacsony, hiszen több gyártó is van, aki hasonló terméket, kártyaalapanyagot tud szállítani, valamint a nyomtatáshoz használt festékeknek is nagy a kínálata.

Természetesen van néhány speciális kártyakarton, amit nem lehet mindenkitől beszerezni. Ebben az esetben a szállítók alkuereje jóval magasabb lesz. A vállalat nagyon komplikált és értékes gépsorokat használ a kártyák gyártása során, ezeket a gépeket, alkatrészeket kénytelenek drágábban megvásárolni, a szállítók magas alkuereje miatt (Interjú A, 2013/b).

3.1.3. Helyettesítő termékek fenyegetése

Mivel a piaci szereplők portfóliói között viszonylag nagy az átfedés, a helyettesítő termékek fenyegetése nagy. A vállalatnak nem csak attól kell tartania, hogy másik kártyát választanak a vásárlók, hanem hogy az emberek a szórakozásra szánt idejüket más játékkal töltik el, és a hozzá kapcsolódó tárgyakra fordítják a szórakozásra szánt pénzüket. Biliárd, teke, darts, de akár egy mozijegy is ebbe a kategóriába tartozhat (Interjú A, 2013/b).

3.1.4. Vevők alkuereje

A vevőket két csoport szerint kell megkülönböztetnünk:

- Először is azoknál a vállalatoknál, ahol a jelenlegi forgalom nem túl százalékát teszi ki az **A vállalat** kártyáinak eladása, ott a vevő alkuereje nagy lesz. Ezekre példa a több ezer cikkelemet forgalmazó kiskereskedelmi láncok.
- Viszont azoknál a vevőknél, ahol a forgalmuk nagyobb részét képviseli az **A vállalat** termékei, ott rosszabb alkupozícióban lesznek a vásárlók. Például a párszáz cikkelemet forgalmazó játékboltok (Interjú A, 2013/b).

3.1.5. Az ágazati versenytársak közötti verseny

A pillanatnyi piaci szereplők között nagy az ár-, a minőségi-, az innovációs- és a disztribúciós verseny is. Tehát a játékkártyák piacán egy kiélezett verseny figyelhető meg, ezért a vállalat több információval nem szolgálhat (Interjú A, 2013/b).

4. SWOT ELEMZÉS

A következő fejezetben az elvégzett iparági környezetelemzésből, vállalati elemzésből és a vállalat munkatársával készített interjúkból származó információkból elkészítem az **A vállalat** SWOT elemzését. A SWOT analízis elengedhetetlen kelléke az **A vállalat** stratégiapiramisának, mert a SWOT elemzés segítségével tud a vállalat vezetése reális, kivitelezhető célokat megfogalmazni a jövőre nézve, mely Cohen (2009) által ismertetett stratégiapiramis első szintje.

A vállalat külső környezeti tényezőinek vizsgálatából megállapítottam, hogy mennyire nyitott a piac, milyen lehetőségei vannak a vállalatnak és milyen veszélyekre kell számítani. A belső környezeti tényezők vizsgálata során meghatároztam a vállalat erősségeit, amikre építeni tud és azokat a gyenge pontokat, amikre nagyobb figyelmet kell szentelnie. Ezeket az 2. táblázatban foglaltam össze.

Erősségek: • a gyártás folyamatos technológiai fejlesztése • kártyalapokra nyomtatott láthatatlan, titkos kódok (versenytársak nem rendelkeznek ilyen technológiával) • kiváló minőségű kártyakarton • FSC minősítéssel rendelkező kártyakartonok • káros anyagoktól mentes gyártási folyamat • világ legnagyobb kártyagyártója • az A vállalat erős márkaneve • pénzügyi tökeerő (3-5 évenként új akvizíció) • kereskedőkkel szembeni alkupozíció • méretgazdaságos gyártás • széles termékportfólió • kreatív, képzett alkalmazottak • helyi raktár • erős licensz termékek	Lehetőségek: • technológia gyors fejlődés • okos telefon és web applikációk technológiai fejlődése • új kártyajáték koncepció –mint piaci rés a hazai piacon • új kártyázási szokások megjelenése a piacon • vevőkör bővülésének trendje • eddig kielégítetlen szükségletek • magas belépési korlát a piacon • kedvező kormányzati szabályozások²
Gyengeségek: • a külföldi versenytársak erős termékei • gyenge alkupozíció a kereskedőkkel szemben • az A vállalat honlapja és facebook oldala • az A vállalat gyenge webes jelenléte • gyenge jelenlét a kiskereskedelmi láncoknál • a választék elemek a kártya szegmensre koncentrálnak • alacsony reklámkommunikációs büdzsé	Veszélyek: • a kiskereskedelmi láncok jó alkupozíciója • a versenytársak széles termékkategória portfóliója • potenciális piacra lépők fenyegetése nagy (Modiano, USPC) • erős külföldi versenytársak • versenytársak agresszív árpoltikája • web/online aktivitások növekedése (GfK, 2010) • személyes (nem online) játék csökkenése • olcsó, kínai termék megjelenése a piacon • kedvezőtlen kormányzati szabályozások³ • feketegazdaság jelenléte

2. táblázat: Az **A vállalat** SWOT-analízise
Saját szerkesztés.

² Az 1991/XXXIV-es számú szerencsejáték törvényt 2011, 2012 és 2013-ban is módosították. 2011-ben a kártyatermekre, 2012-ben a nyerő automata gépekre, 2013-ban pedig az online pókerezésre fogadtak el módosító törvényt, ezek mind szigorító intézkedések. A játékgépek működtetésének felfüggesztése nyomán némi élénkülés mutatkozott és további élénkülés várható. Valamint a kormány 11 új kaszinó nyitását engedélyezte (Interjú A, 2013/b, 1991. évi XXXIV. törvény).

³ Az 1991/XXXIV-es számú szerencsejáték törvényt 2011, 2012 és 2013-ban is módosították. 2011-ben a kártyatermekre, 2012-ben a nyerő automata gépekre, 2013-ban pedig az online pókerezésre fogadtak el módosító törvényt, ezek mind szigorító intézkedések. A kormány szigorító- és adót emelő intézkedéseinek következtében, nagyon sok pókerterem került bezárásra, mely miatt a játékosok nagy része áttért az online pókerezésre. A kártyapiac ezen szegmense így beszűkült, mintegy harmadával csökkent. Az ezekhez hasonló szigorító intézkedések további csökkenést eredményezhetnek (Interjú A, 2013/b, 1991. évi XXXIV. törvény).

A 3. táblázatban pontokba szedtem az elemzésem eredményét. A vállalat helyzetelemzése és célmeghatározása közötti kapcsolatát mutatja be a következő SWOT- mátrix (Vágási, 2007, 47. o.). A táblázatot 4 fő részre osztottam. Vizsgáltam, hogy a vállalat erősségeire építve miként tudja kihasználni az iparág lehetőségeit, a gyengeségeit hogyan tudja leküzdeni a lehetőségek kihasználásával, a veszélyeket miként tudja elkerülni az erősségekre építve, valamint, hogy a veszélyek elkerülése érdekében hogyan képes a vállalat felszámolni a gyengeségeit.

	LEHETŐSÉGEK	VESZÉLYEK
E R Ő S S É G E K	- a gyártás technológiai fejlesztése révén újdonságok bevezetése * - új kártyajáték koncepció fejlesztése *2 - minőség segítségével márkahűség kialakítása az pókerezni kezdők körében - a zöld természeti értékeket fontosnak tartó felhasználók körében erőteljes PR kommunikáció *3 - a játékgépek betiltása miatt kialakult űr betöltése élő kártyázás propagálásával - tradicionális magyar kártyajátékok oktatásának szponzorálása *4 - baráti társaságok személyes kártyajáték ösztönzése *5	- a potenciális piacra lépők fenyegetésének csökkentése: tőkével, a kiváló minőségű kártyakartonok kihasználásával - web/online aktivitások növekedése miatt az személyes játék csökkenésének lassítása *8 - a méretgazdaságos gyártás kihasználásával olcsó termékek piacra vezetése
G Y E N G E S É G E K	- az előregedő kártyázó nemzedék helyett a kártyázás megszerettetése a fiatalabb korosztályokkal - a külföldi versenytársak erős termékeinek lemásolása, bevezetése a hazai piacra, ezzel gátolva egy lehetséges belépést *6 - a kereskedőkkel szembeni alkupozíció javítása a termékportfólió bővítésén keresztül - a gyenge webes jelenlét megerősítése saját és társ honlapokon keresztül *7	- a jelenlét erősítése a kiskereskedelmi láncoknál *9 - a választék elemek versenytársakkal szembeni erőteljesebb differenciálása

3. táblázat: Az **A vállalat** SWOT- mátrixa
Saját szerkesztés Vágási (2007) 48. oldal alapján.

* A folyamatos kutatás-fejlesztés segítségével a gyártás folyamán a kártyalapokba és kártyalapokra titkos kódok építése és az okos telefonokra, valamint internetes felületekre új kártya-applikációk és játékok fejlesztése, melyeket a fent említett kódokkal lehet használni.

*2 Kifejleszteni és bevezetni a hazai piacra eddig nem létező kártyajátékokat.

*3 Egyre több fogyasztót foglalkoztat az újrahasznosítás, ezért a vállalat kommunikálja, hogy a termékei FSC minősítéssel rendelkeznek és, hogy káros anyagoktól mentes gyártást folytat.

*4 Az egyre jobban felkapott póker játék mellett a tradicionális magyar kártyajátékok, mint például az ulti, a snapszer oktatásának szponzorálása. Megmutatni a fogyasztóknak, hogy a tradicionális magyar kártyajátékok is élvezhetők.

*5 Olyan promóciók, versenyek, akár nyereményjátékok szervezése, ahol a vállalat a személyes kártyázást jutalmazza.

*6 A vállalat vizsgálja meg, hogy a külföldi versenytársak milyen erős termékekkel rendelkeznek más országokban, amiket a hazai piacon még nem vezettek be. Ha ezekhez hasonló termékeket bevezet az **A vállalat** a magyar piacra, csökkenti a potenciális belépők fenyegetését.

*7 Az **A vállalat** honlapjának továbbfejlesztése és facebook oldal létrehozása. Különböző versenyek, promóciók, nyereményjátékok hirdetésére alkalmas felületek biztosítása.

*8 Különböző ösztönzőkkel növelni a személyes játékot az online kártyázással szemben. Elhívetni a fogyasztókkal, hogy a személyes játék élvezetesebb, többet nyújt számukra, mint az online játékok.

*9 Különböző vásárlásösztönzőkkel, mint például hirdetésekkel, „egyet fizet, kettőt kap” akciókkal, árengedményekkel növelni a jelenlétet a kiskereskedelmi láncoknál.

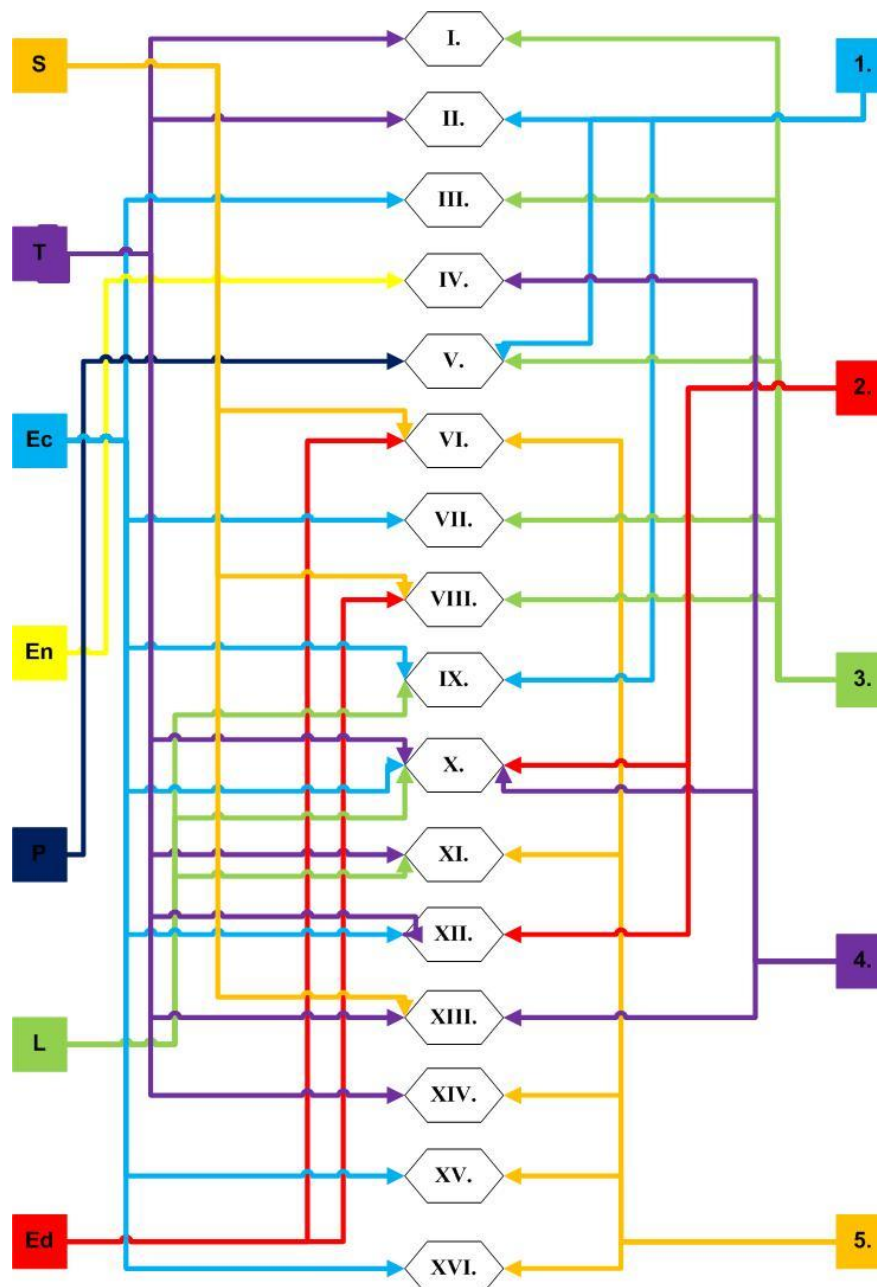
4.1.1. A vállalat stratégiai lehetőségeire ható makro- és mikrokörnyezeti tényezők

Az 5. ábrán az **A vállalat** SWOT mátrixában megfogalmazott stratégiai lehetőségeket befolyásoló makro- és mikrokörnyezeti tényezőket szemléltettem kinagyítva.

Az ábra bal oldalán a különböző makro-környezeti tényezők láthatóak, míg a jobb oldalon a Porter féle 5 erőmodell elemei, azaz a vállalatra ható mikrokörnyezeti elemek. Az ábra közepén a vállalat stratégiai lehetőségei szerepelnek.

Nyilakkal kötöttem össze a stratégiai lehetőségekre ható makro- és mikrokörnyezeti tényezőket. Ez a vizuális ábrázolás segítségül szolgál abban, hogy egy stratégiai lehetőség megvalósításakor tudjuk, hogy milyen tényezők hatnak az adott stratégia megvalósítására, melyekben bekövetkező változásokra kell kiemelt figyelmet fordítani. Az ábrát szeretném a későbbiekben a vállalati

modellhez felhasználni, hiszen a döntést hozók számára információt nyújt, kiemeli azon tényezőket, melyeket a stratégia megvalósításakor hatást gyakorolnak.



5. ábra: Az A vállalat stratégiai lehetőségeit befolyásoló tényezők
Saját szerkesztés

A következő bekezdésekben az 5. ábra jelöléseit mutatom be:

Stratégiai javaslatok:

- I. A gyártás technológiai fejlesztése révén újdonságok bevezetése.
- II. Új kártyajáték koncepció fejlesztése.
- III. Minőség segítségével márkahűség kialakítása az pókerezni kezdők körében.
- IV. A zöld természeti értékeket fontosnak tartó felhasználók körében erőteljes PR kommunikáció.

- V. A játékgépek betöltése miatt kialakult új betöltése élő kártyázás propagálásával.
- VI. Tradicionális magyar kártyajátékok oktatásának szponzorálása.
- VII. Baráti társaságok személyes kártyajáték ösztönzése.
- VIII. Az előregedő kártyázó nemzedék helyett a kártyázás megszerettetése a fiatalabb korosztályokkal.
- IX. A külföldi versenytársak erős termékeinek lemásolása, bevezetése a hazai piacra, ezzel gátolva egy lehetséges belépést.
- X. A kereskedőkkel szembeni alkupozíció javítása a termékportfólió bővítésén keresztül.
- XI. A gyenge webes jelenlét megerősítése saját és társ honlapokon keresztül.
- XII. A potenciális piacra lépők fenyegetésének csökkentése: tőkével, a kiváló minőségű kártyakartonok kihasználásával.
- XIII. Web/online aktivitások növekedése miatt az személyes játék csökkenésének lassítása.
- XIV. A méretgazdaságos gyártás kihasználásával olcsó termékek piacra vezetése.
- XV. A jelenlét erősítése a kiskereskedelmi láncoknál.
- XVI. A választék elemek versenytársakkal szembeni erőteljesebb differenciálása.

Makrokörnyezet elemei:

- S: Társadalmi környezet 
- T: Technológiai környezet 
- Ec: Gazdasági környezet 
- En: Környezetvédelmi környezet 
- P: Politikai környezet 
- L: Jogi környezet 
- E: Oktatási környezet 

Porter féle 5 erő modell elemei:

- 1. Potenciális belépők fenyegetése 
- 2. Szállítók alkuejeje 
- 3. Helyettesítő termékek fenyegetése 
- 4. Vevők alkuejeje 
- 5. Az ágazati versenytársak közötti verseny 

5. STP MARKETING, CÉLPIACI MARKETING

Ahhoz, hogy az **A vállalat** stratégiapiramisát elkészítsem, szükségem van olyan vállalati információkra, melyek a vállalati stratégia kidolgozásában segítenek. Dolgozatom 6. fejezetében a vállalat STP marketingjét vizsgálom. A marketingstratégia kialakítása a stratégiapiramis középső szintje.

A legtöbb vállalat a hatékonyságuk növelése érdekében, kihasználja a célpiaci marketing lehetőségeit. Azokra a fogyasztókra koncentrálnak, akiknek igényeit a vállalat ki tudja elégíteni. Ehhez a vállalatnak először jól elkülöníthető fogyasztói csoportokat, szegmentumokat kell meghatároznia. Miután a vállalat a piacot kisebb részekre osztotta, ki kell választania azokat a szegmentumokat, célpiacokat, amelyek igényeit a későbbiekben ki akarja elégíteni. A vállalat pozicionálja a piacon termékét, szolgáltatását és a vásárlókban tudatosítja jelenlétét (Kotler, Keller, 2006, 326.o.).

5.1. Piacszegmentáció, négyszintű mikromarketing

Napjainkban egyre nehezebb tömegmarketinget alkalmazni egy terméknél vagy szolgáltatásnál, ezért a vállalatok inkább a négyszintű mikromarketinget részesítik előnyben. A négyszintű mikromarketing a szegmentációs marketing, szegletmarketing, lokális marketing és az egyéni marketing elemekből áll (Kotler, Keller, 2006, 326.o.). A következő bekezdésekben ismertetem a négyszintű mikromarketing egyes elemeit a vállalatnál.

5.1.1. Szegmentációs marketing

A kártyapiac legnagyobb részére csoportosított preferenciák jellemzők, melyen felül minden csoport tovább osztható ár, preferencia szerint. A magyar kártyák piacán például általános vevői preferencia a 62×100 milliméteres lapnagyság (az ennél kisebb vagy nagyobb méretű piaci próbálkozások elbuktak), ezen belül az ár és minőség preferenciák alapján lehet csoportosítani, amit dolgozatomban 6. ábrán szemléltetek (Interjú A, 2014/a). A kártyák jellemzőit a 8.2-es fejezetben fejtem ki részletesen.



2 ábra: Az **A vállalat** magyar kártyái ár és minőség szerint kategorizálva
Saját szerkesztés (Interjú A, 2014/a)

5.1.2. Szegletmarketing

A piaci szegletekre jellemző, hogy a benne található fogyasztóknak olyan speciális igényei vannak, amelyekért hajlandóak felárat is fizetni (Kotlet, Keller, 2006, 328.o.).

Az **A vállalat** legnagyobb ilyen típusú niche szeglete a bűvészek. Emellett a vállalatnak 2 nagy szegmense van, amelyek kiemelt figyelmet kapnak: a kaszinók és a pókerezők. Mindegyik szegmensnek jól elkülöníthető, különleges igényei vannak. Az **A vállalat** szeglet és szegmens között ott húzza meg a határvonalat, hogy az adott csoport tovább osztható-e alcsoportokra, ha igen szegmensről beszél, ha nem szegletként kezeli (Interjú A, 2014/a).

	A KÁRTYA FONTOS TULAJDONSÁGAI
KASZINÓK	• tökéletes, lézerrel átnézett, hiba nélküli nyomtatás- az a kártya, ami kiskereskedelmi termékként még első osztályúnak számít, kaszinó szemmel nézve könnyen kieshet a szűrőn, • különleges lakkozás- a kártya megjelölési lehetőségeinek csökkentésére, • színminták egyezése- tökéletesen egyezni kell a folyamat elején és a folyamat végén készült színmintáknak, • a teljes gyártási folyamat során különleges biztonsági előírások- kamerával rögzített események, bármilyen hibás termék azonnali megsemmisítése, őrzött, biztonsági szállítás.
PÓKEREZŐK	• a kártyalapok gyűrődésmentessége- a sarkok gyakori felhajtása miatt olyan speciális kártyalap, amin a lapok gyűrődése nem okoz kárt, • plastik alapanyag- jellemzően plastik alapanyagot kedvelnek a papír kártyakartonnal szemben, • extra méretű jelölést használnak a sarkokon, • a speciális, tartós lakkozás- segíti az osztók munkáját.
BŰVÉSZEK	• a kártyák hajlíthatósága, • a kártyalapok gyűrődésmentessége, • speciális felület kiképzés- a kártyák jó területe végett, • különleges lakkozás- a kártyák jó területe végett, • a kártyalap vastagsága és súlya, • széleinek kiképzése és vágása.

4. táblázat: A kártyák fontos tulajdonságai a különböző fogyasztói csoportok számára
Forrás: Interjú A, 2014/a

5.1.3. Lokális marketing

Az **A vállalatnál** a lokális marketing szegmentációja történhet kereskedelmi területek vagy egyes boltok igényére szabott marketing programokkal. (Interjú A, 2014/a).

A fentiek közül a kereskedelmi területi szegmentáció leginkább ország vagy régió specifikus termékekben mutatkozik meg. Magyarországon például helyi ismeretségű rajzfilmfigurákkal kiadott kártyák kevés sikerrel lennének forgalmazhatók nyugat európai országokban és fordítva. Ennek

megfelelően minden országnak lehetősége van néhány helyi karakter felhasználására a termékeken (Interjú A, 2014/a).

Az egyes boltokra szabott marketing programok tekintetében 2 említésre méltó tevékenysége van az **A vállalatnak**. A következő pontokban leírt információk a vállalati interjúból (Interjú A, 2014/a) származnak

- Az egyik, hogy sok bolt vagy vevő számára készít „private label” terméket, mely termékek jellemzőit az ottani értékesítők tapasztalatai alapján specifikálják. A private label termékek nevükből adódóan saját márkás termékek, ami azt jelenti, hogy az adott megrendelő kívánalma szerinti terméktulajdonságokkal rendelkezik, illetve az ő saját grafikai megoldásait tartalmazza.
- A másik, hogy marketing akciók tekintetében úgynevezett „tailor made” vagyis testre szabott akciókat hirdetnek. Ezek keretén belül az adott végfelhasználói vevőkör igényeihez szabott vásárlási ösztönzési formát részesítik előnyben. Például az egyik helyen adnak mellé egy kisebb értékű terméket térítésmentesen, míg a másik helyen engedményt adnak a második megvásárolt termék árából.

5.1.4. Egyéni marketing

Az **A vállalat** testreszabott marketinget is használ. A vállalat az egyik internetes felületén Choiceboard online interaktív rendszert működtet, amely lehetővé teszi, hogy vásárlóik különböző választható jellemzők (lapminőség, mennyiség, lapszám, méret, szállítási lehetőség) alapján megtervezzék a saját termékeiket. Ezen felül még arra is lehetőséget kínálnak, hogy a vevőik egyedivé tegyék a kártyákon lévő képeket, melyhez feltöltési felületet biztosítanak (Interjú A, 2014/a).

5.2. Fogyasztói piacok szegmentálása

Az **A vállalat** a fogyasztói piacokat földrajzi, demográfiai jellemzők szerint szegmentálja. A vállalat magatartás szerinti szegmentációt és pszichográfiai szegmentációt nem végez, mivel a vállalat célpiacának relatíve kis mérete nem teszi ezt szükségessé (Interjú A, 2014/a).

5.2.1. Földrajzi szegmentáció

Az **A vállalat** legtöbb terméke nemzetközileg ismert, licenz díjakhoz (Walt Disney, Harry Potter stb.) kapcsolódó termék vagy sztenderd kártya (bridge, rómi kanasza, póker), ezért minden országban forgalmazták őket (Interjú A, 2014/a).

Az lokális szegmentációnál (6.1.3. fejezet) említettek szerint, minden országnak lehetősége van úgynevezett helyi termékek, licenz termékek bevezetésére is. Az **A vállalatnak** is van több, csak Magyarországon forgalmazott terméke (Interjú A, 2014/a).

Ezen felül említésre érdemes az a választékelem, ami a legtöbb országban a portfólió része, de különböző grafikával jelenik meg. Az **A vállalat** esetében, főleg turisták számára készülő Budapest és Magyarország kártya, mely az itteni, helyi nevezetességeket ábrázolja (Interjú A, 2014/a).

5.2.2. Demográfiai szegmentáció

A vállalat demográfiai szegmentáció során

- életkor,
- nem,
- jövedelem szerint csoportosít (Interjú A, 2014/a).

A következő bekezdésekben ezeket a szegmentációs csoportokat vizsgálom az **A vállalatnál**.

Életkor szerinti szegmentáció:

A demográfiai szegmentáció a játékkártyák esetében leggyakrabban 3 fő életkor szerinti beosztás alapján történik:

- gyermek,
- tinédzser,
- felnőtt (Interjú A, 2014/a).

A következő táblázatban néhány kártyapéldával szemléltetem ezeket a csoportokat.

	Fajta szerint	Grafika szerint
Gyerek kártya	<i>Fekete Péter, memória, kvartett</i>	<i>Disney kártya</i>
Tinédzser kártya	<i>trumps, Uno</i>	<i>Harry Potter, Disney kártya</i>
Felnőtt kártya	<i>römi, kanaszta, póker, tarokk</i>	<i>James Bond, Pokerstars</i>

5. táblázat: Gyerek, tinédzser és felnőtt kártyák fajta és grafika szerint
Saját szerkesztés (Interjú A, 2014/a)

A többi demográfiai beosztás a kártyák piacára nem jellemző. A piaci trendek között megfigyelhető, hogy több olyan felnőtt kártyajáték van, melyet a mai gyerekek és fiatalok már egyre kevésbé hajlandóak elsajátítani. Ilyen kártyajáték például a tarokk, nagyon sokan középkorúak, amikor mégis megtanulják (Interjú A, 2014/a).

Nemek szerinti szegmentáció:

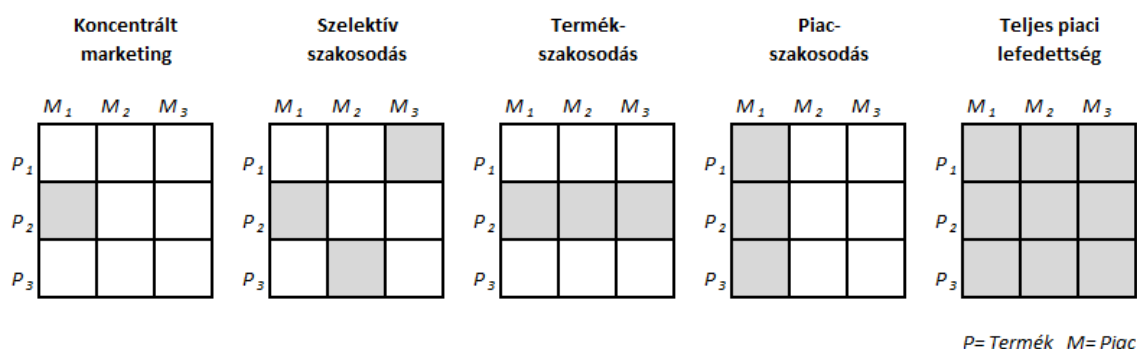
A nemek szerinti szegmentáció ebben a szegmensben nagyon kevés terméket érint. Felnőtteknél a foci VB terméket keresik inkább a férfiak, míg az ezotériával és jógával kapcsolatos kártyákat, inkább nők vásárolják. Tinédzsereknél és gyerekeknél, leginkább a licensz eredeti célcsoportja határozza meg, hogy fiúk vagy lányok vásárolják, például a Verdák inkább fiúk, a Barbie és a Hanna Montana inkább lányok által keresett termék (Interjú A, 2014/a).

Jövedelem szerinti szegmentáció:

A jövedelem szerinti szegmentációról ebben a termékcsoporthoz leginkább elmondható, hogy a magasabb minőségű és ezért magasabb árkategóriájú termékeket, inkább a magasabb jövedelemmel rendelkezők keresik (Interjú A, 2014/a).

5.3. Célpiac

A 7. ábra bemutatja a célpiac kiválasztásának 5 módszerét.



7. ábra: A célpiac kiválasztásának öt módszere
Saját szerkesztés (Kotler, Keller, 2006, 353.o.)

Ezen módszerek közül elmondható, hogy az egyetlen piacra való koncentrálás és a teljes piaci lefedettség kivételével, a másik 3 modellel jellemezhető az **A vállalat** célpiacainak meghatározása (Interjú A, 2014/b).

Leginkább a szelektív szakosodás jellemző a vállalatra, mivel több (szinte minden) szegmensben vagy részpiacon van terméke (Interjú A, 2014/b).

Vannak olyan piacok, például a magyar kártya piaca, ahol a piac nagyságának köszönhetően a termékstratégiájában többféle pozicionálású kártya is megtalálható (Interjú A, 2014/b).

A termékszakosodás szintén jellemző a vállalatra, hiszen például a póker termékeit többféle szegmensnek is kínálja (hobbyi, profi, pókerterem, kaszinó) (Interjú A, 2014/b).

A vállalat a fenti stratégiáknak köszönhetően diverzifikálja a kockázatát (Interjú A, 2014/b).

A vállalat szervezeti felépítése tükrözi a különböző piacokra való gyártás fontosságát, ennek megfelelően a különböző részpiacok termékeit és termékstratégiáit különböző aligazgatók irányítják (Interjú A, 2014/b).

Az, hogy az **A vállalat** melyik alpiacon (például: licenszes termékek, edukációs-, ismeretterjesztős termékek) kíván megjelenni nagyon sokszor a piaci trendeken is múlik. Például a vállalat biztosra vehette, hogy egy világszerte ismert játék sikere olyan mértékű, hogy a játék figuráit ábrázoló kártya bevezetése alacsony kockázattal és magas példányszámmal jár együtt. Ez így is történt (Interjú A, 2014/b).

Vannak olyan egyébként sikeres rajzfilmek, karakterek, melyek nem lennének sikeresek kártya formában. A vállalat vezetésének az a nehéz feladat, hogy előre kell döntést hoznia arról, hogy egy adott licensz vajon mennyire lesz sikeres (Interjú A, 2014/b).

Célpiac kiválasztása során a vállalatnak a szegmentumok egymás utáni meghódításának terveit, a szegmentációs modellek aktualizálását és a célpiacválasztás etikai kérdéseit is figyelembe kell vennie (Kotler, Keller, 2006, 355.o.).

5.3.1. A szegmentumok egymás utáni meghódításának tervei

Ezt a pontot a cég üzleti titoknak minősítette és nem hajlandó bővebb információt kiadni. Annyit elárultak, hogy például a kaszinók piacán történő invázió jelenleg nem prioritás, mivel túl sok erőforrást emésztene fel, ezért jelenleg a fókusz az egyéb szegmenseken van és az azokban történő megerősödés után térnek csak vissza a kaszinó szegmensben történő előrelépés kérdésköréhez (Interjú A, 2014/b).

5.3.2. A szegmentációs modellek aktualizálása

A kártyapiacon a vásárlást befolyásoló döntési tényezők közé a következők sorolhatók: ár, minőség, típus, márka, elérhetőség. Különböző szegmensekben a fenti jellemzők különböző prioritási sorrendet mutatnak. Míg a póker szegmensben a minőség az elsősorú vásárlói döntést befolyásoló tényező, addig például a gyerek-kártya szegmensben a típus és az ár található elől. Mivel rendszeres, ez irányú piackutatásra a vállalatnak nincs anyagi forrása, ezért az ezen modellek aktualizálásához szükséges információkat a vevői visszajelzések és az értékesítési csapat disztribútorokkal, bolti eladókkal folytatott beszélgetéseik alapján térképezik fel (Interjú A, 2014/b).

5.3.3. A célpiacválasztás etikai kérdései

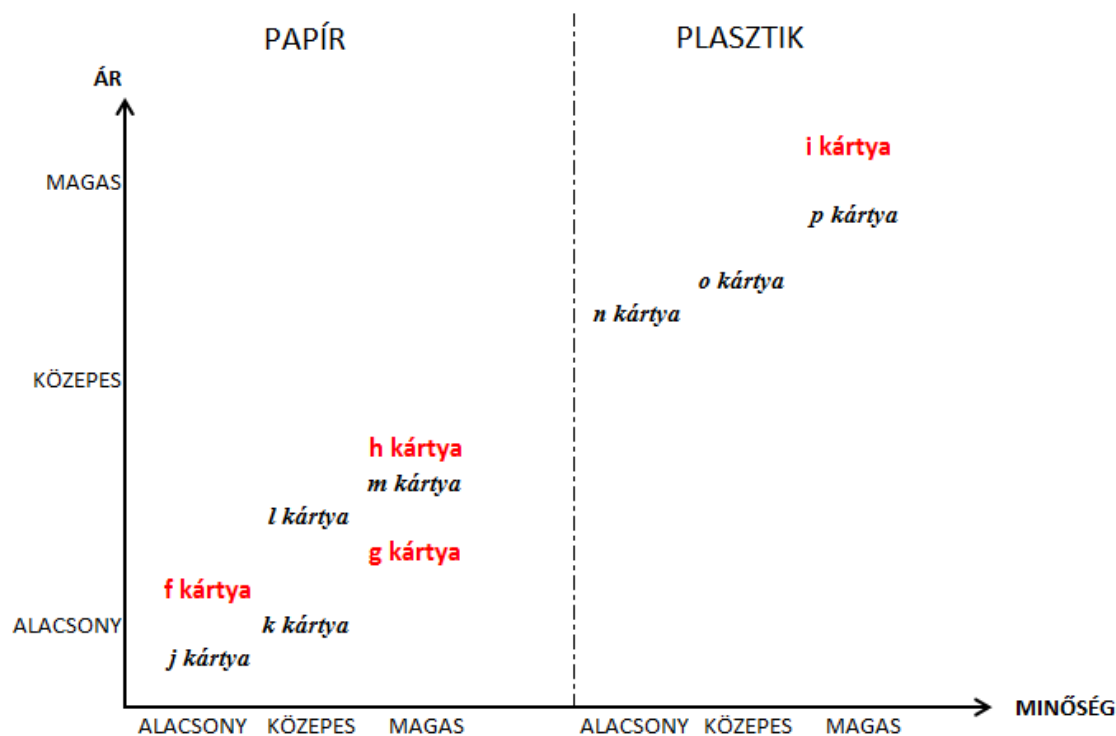
A kártyával, mint termékkel kapcsolatosan felmerülő etikai, társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos kérdéskörök, leginkább a gyártáshoz felhasznált alapanyagokkal kapcsolatosak. Az **A vállalat** csak FSC papírral dolgozik, illetve nem használ környezetet károsító lakkokat, csak környezetbarát megoldásokat alkalmaz, ezeket a legtöbb helyen próbálja is kommunikálni, mind a nagyközönség mind a közvetlen üzleti partnerei felé (Interjú A, 2014/b).

5.4. Piaci pozicionálás

Minden szegmensre az adott célpiacra jellemző ismérvek és a versenykörnyezet határozza meg a pozicionálást, ezek alapján készül el a viszonyítási keretrendszer, a differenciáló és paritásos elemek kijelölése (Interjú A, 2014/b).

A kártyapiacra differenciáló elem lehet egyrészt egy exkluzív megállapodás. Egy exkluzív, licenz megállapodáskor, az **A vállalat** biztosítja magának, hogy az adott filmmel, karakterrel, márkával kapcsolatos kártyákat csak és kizárólag a vállalat gyárthatja, forgalmazhatja. A kártyapiacra alapvetően jellemző, hogy ha egy piaci szereplő kitalál egy differenciáló elemet, akkor azt nagyon hamar lemásolják a versenytársak, ezért az ilyen típusú kutatás-fejlesztés pénzek nagyon ritkán térülnek meg. A fentiek miatt, a vállalat olyan irányba vitte el a fejlesztéseit, melyeknél a kártyákon található kódok vagy titkos jelek segítségével különböző digitális tartalommal lehet a kártyákat vagy a játékokat élménydúsabbá tenni. Ehhez egy 15-20 fős digitális fejlesztő csapat felállítására volt szükség, akik a megfelelő szoftvert és egyéb android-, IOS-, web-fejlesztéseket végzik. Ezek lemásolása több évbe kerülhet a konkurenciának, ráadásul az ilyen típusú fejlesztések nagy része nemzetközileg levédhető technológia, így a vállalat biztosítani tudja a hosszabb időre szóló védettséget, vagyis valódi differenciáló elemet tud létrehozni (Interjú A, 2014/b).

A 8. ábrán az **A vállalat** póker szegmensének pozicionálási stratégiáját szemléltetem, a vásárlási döntést befolyásoló legerősebb 2 tényező a minőség és az ár szerint.



8. ábra: Az **A vállalat** póker szegmensének ár és minőség szerinti kategorizálása

Saját szerkesztés

Jelölések:

- Az **A vállalat** termékei: piros betűszín (pl.: **f kártya**)

f kártya: Az átlagosnál alacsonyabb minőségű papíralapanyagra nyomtatják a kártyákat, így az átlagos árnál, alacsonyabb áron értékesítik.

g kártya: A közepesnél jobb minőségű papírra nyomtatják, átlagos áron értékesítik.

h kártya: A közepesnél jobb minőségű papírra nyomtatják, az átlagos árnál magasabb áron értékesítik.

i kártya: A vállalat prémium terméke, ami magas minőségű plastik alapanyagból készül. A vállalat magas áron értékesíti.

- Versenytársak termékei: fekete betűszín: (pl.: **j kártya**)

A póker szegmensben a vállalat papír és plastik kártyákat is forgalmaz. A papír alapanyagú kártyák piacán a vállalat 3, míg a plastik kártyák piacán 1 termékkel van jelen. Ebben a szegmensben a papír kártyák piacán a vállalat nem alkalmaz szélsőséges stratégiákat. A vállalat termékei pozicionálása során figyelembe veszi, hogy a versenytársak különböző minőségű kártyáikat, milyen áron kínálják. A papír kártyák piacán a vállalat kielégíti a játékkártyára kisebb és nagyobb összeget szánó vásárlók igényeit is. Az **A vállalat** törekszik arra, hogy a kártya minőségének megfelelő áron kínálja termékeiket. Ez a pozicionálási stratégia jellemző a plastik

kártya piacra is. Az egyik legjobb minőségű pókerkártyát az **A vállalat** gyártja. A vállalat célpiaca ebben a szegmensben a pókertermek és a pókerező fiatalok, akiknek igazán fontos a kártyalapok minősége, és akik hajlandók is ezt a minőséget megfizetni (Interjú A, 2014/b).

6. TELJES PIACI POTENCIÁL, PENETRÁCIÓS SZINT

A következő fejezetben számításokat végzek az **A vállalat** növekedési esélyeivel kapcsolatban, valamint vizsgálom, hogy mennyire telített a piac. Ezek a számítások plusz információt nyújtanak a vezetésnek a piac helyzetéről és a vállalati döntéshozatalt is segítheti.

Ebben a fejezetben a vállalatra vonatkozó adatokat nem valós számokkal ismertetem, torzítva kerülnek bemutatásra, az **A vállalat** kért számadatokra vonatkozó titoktartási kötelezettség végett. Számításaimat kerekített adatokkal végzem, a számolás egyszerűsítése miatt.

6.1. Teljes piaci potenciál

Az adott időszakra vonatkozó teljes piacpotenciál a vállalatnak előrejelzésül szolgál, feltárja a vállalat jelenlegi helyzetének növekedési esélyét (Kiss, 2004, 176.o.).

A következő bekezdésekben a kártyapiac teljes piacpotenciálját fogom kiszámolni.

$$Q = n \times p \times q \quad (1)$$

A teljes piacpotenciál képlete
Forrás: Kiss, 2004

Q: teljes piacpotenciál; n: vásárlók száma; p: átlagosan elfogyasztott termékmennyiség; q: termék átlagos ára (Kiss, 2004, 176.o.).

A KSH 2013-as felmérései alapján Magyarország népessége: 9.908.798 fő (KSH, 2013). A 9.908.798 főből le kell vonni mindazokat, akik nem rendelkeznek saját pénzzel, zsebpénzzel, valamint azokat, akik szellemi-, testi fogyatékoságuk végett nem képesek megvásárolni a termékeket. A piacon lévő vállalatok körülbelül 8 millió főt tekintenek potenciális vásárlónak. Átlagosan 4 évente vesznek 1 pakli kártyát és 500 Ft a kártya átlagos piaci ára, (Interjú A, 2014/b).

Adatok:

- $n = 8000000$ fő;
- $p = 0,25$ pakli;
- $q = 500$ Ft.

$$Q = 8000000 \times 0,25 \times 500 = 1000000000 \text{ Ft}$$

Tehát a 2013-ban a kártyapiac teljes piaci potenciálja 1.000.000.000 Ft, azaz 1 milliárd Ft.

6.2. Penetrációs szint

A penetrációs szint segítségével megtudhatjuk, hogy a piac mennyire telített, hogy mennyi a tényleges eladások és a lehetséges eladások viszonyszáma (Kiss, 2004, 175o.).

$$PR = \frac{S}{Q} \quad (2)$$

Penetrációs szint
Forrás: Kiss, 2004

PR: penetrációs szint; S: összes forgalom; Q: piacpotenciál.

2013-ban az **A vállalat** piaci részesedése a játékkártya szegmensben 25% volt. Ebben a szegmensben a kártyapiacon az összes forgalom, bolti árakat figyelembe véve 320 millió Ft, tehát az **A vállalat** termékeinek kiskereskedelmi forgalma 80 millió Ft volt 2013-ban (Interjú A, 2014/b).

A játékkártya piacának és az A vállalat termékeinek penetrációs szintjét a következőképpen számolhatjuk ki:

$$PR_{\text{egész piac}} = \frac{320000000}{1000000000} = 0,32, \text{ azaz } 32\%.$$

$$PR_{A \text{ vállalat}} = \frac{80000000}{1000000000} = 0,08, \text{ azaz } 8\%.$$

Az **A vállalat** 3 módon tudná növelni a penetrációs szintjét:

- a vállalat penetrációs szintje növelhető, ha az egész piac penetrációs szintjének növelése mellett megtartaná a 25%-os piaci részesedését,
- mivel a kártyapiac egy többszereplős piac, így az **A vállalat** piaci aktivitások révén a versenytársak piaci részesedésének rovására tudja csak növelni sajátját;
- a vállalat növelheti penetrációs szintjét, ha növeli a fogyasztások gyakoriságát, azaz eléri, hogy átlagosan ne 4 évente vegyenek 1 kártyapaklit, hanem gyakrabban (Interjú A, 2014/b).

7. TERMÉKPOLITIKA

A 8. fejezetben megvizsgálom az **A vállalat** termékpolitikáját, hogy a stratégiai modellezés során tudjam, hogy milyen marketingváltozók befolyásolásával lehet a marketingstratégiát támogatni. Ezek az információk a stratégiapiramis legalsó szintjének kidolgozásához szükségesek.

7.1. Termékválaszték, termékvonalak

Az **A vállalat** anyavállalata termékkínálatát 6 szegmensre bontja, ezek a következők: kiskereskedelmi áruk, gyűjthető-, promóciós-, hűség promóciós és kaszinó/póker kártyák, valamint társasjáték alkatrészek. Magyarországon nem folyik gyártás, csak értékesítés. **A vállalat** termékei mind az **A vállalat** logóval feltüntetett termékek, egyedül a póker/ kaszinó szegmensben használnak egy felvásárolt almárka nevet, mert ebben a szegmensben ez az almárkanév egy sokkal ismertebb, minőségi imázssal rendelkező márkanév. Tehát a vállalat termékválasztékát az **A vállalat** és a felvásárolt márkacsoportok összességével határozhatjuk meg. A különböző termékvonalak forgalmazását a vállalat munkatársai felosztják egymás között. A vállalat termékkínálatát 6 termékvonallra bontja, melyeket az alábbiakban mutatok be (Interjú A, 2013/c):

1. **Általános alapkínálat:** Minden olyan kártya ebbe a termékvonalba tartozik, amely az adott régióra, országra jellemző kártyajáték. Ilyen például Magyarországon a snapszer, a rómi, az ulti. (A horvátoknál és a szlovéneknek ilyen, a triestine játék.)
2. **Általános alapkínálat plusz:** Azok a kártyák tartoznak ide, amik plusz hozzáadott értékkel bírnak a normál, standard kártyákhoz képest. Jobb a minősége, grafikája vagy koncepciójában több. Speciális célcsoportnak szól a termék, mint például a vállalt Budapest kártyája, ami a turistákat célozza meg.
3. **Licenszes termékek:** Minden olyan termék ide tartozik, ami után az **A vállalat** licenz díjat fizet a licenz tulajdonosnak. A licenz díj nagyságát szerződésben rögzítik. Néhány jogtulajdonos minimum garanciát kér termékére és a fennmaradó különbözetet az **A vállalat** utólagos elszámolások után fizeti ki.
4. **Edukációs- ismeretterjesztős termékek:** Azok a termékek tartoznak ide, amik ismeretterjesztő tartalommal bírnak. Például azok a kártyák, amik segítségével a gyerekek megismerhetik a betűket, közlekedési táblákat, gyakorolhatják az összeadást, kivonást, megtanulhatják leolvasni az időt.
5. **Speciális termékek:** Minden olyan kártya, ami speciális disztribúciót igényel. Ilyenek például a kaszinó és pókerkártyák.
6. **Kereskedelmi márkás termékek:** Azok a kártyák tartoznak ebbe a termékvonalba, amiket az **A vállalat** csak legyárt, de a kiadjuk, forgalmazójuk egy másik vállalat.

A vállalat az elmúlt években központi döntés alapján, túlságosan sok fajta licenszes terméknek szavazott bizalmat, ezért két éve felül vizsgálta a portfólióját és racionalizálta a termékválasztékát. Ennek következtében a licenszes kártyák szegmensében, a választékot mintegy harmadára lecsökkentette, melynek eredményeképpen nagyságrendekkel csökkent a készletekben lekötött tőke és javult a profitstabilitás (Interjú A, 2013/c).

7.2. Szegmentálás ár és minőség szerint

Az előbb meghatározott termékvonalakon belül további szegmentációra van lehetőség ár- és minőség tengelyek mentén. A vállalatnál a kártyák három szegmensre tagolhatók minőség szempontjából:

- **alacsony:** vékony kártyakarton, egyszerű grafika,
- **közepes:** standard kártyakarton,
- **prémium kategória:** jobb minőségű kártyakarton vagy plastik kártya, speciális grafikával.

A következő bekezdésben az **A vállalat** magyar kártyáinak elhelyezkedését vizsgálom ár és minőség szempontjából. A vállalat 5 kártyával van jelen a magyar piacon (Interjú A, 2013/c).

- **a kártya:** Kifejezetten az olcsó terméket kereső célcsoport számára vezette be a magyar piacra a vállalat ezt a terméket. A kártya nincs dobozban, ezért sokkal olcsóbban kínálják (Interjú A, 2013/c).
- **b kártya:** Az átlagosnál alacsonyabb minőségű papíralapanyagra nyomtatják a kártyákat, így az átlagos árnál, alacsonyabb áron értékesítik. (270g/m^2 papír kártyakarton)
- **c kártya:** A termék minősége közepes és a fogyasztók átlagos áron juthatnak a kártyákhoz. Mainstream terméknek is nevezi a vállalat. (300g/m^2 papír kártyakarton)
- **d kártya:** Ez a kártya limitált kiadású, a közepesnél jobb minőségű papírra nyomtatták, az átlagos árnál magasabb áron értékesítik. (300 g/m^2 drágább minőségű, speciális papír kártyakarton)
- **e kártya:** A vállalat prémium terméke, ami magas minőségű alapanyagból készül. A vállalat magas áron értékesíti.

A 9. ábrán a vállalat magyar kártyáit kategorizáltam ár és minőség szerint.



9. ábra: Az **A vállalati** magyar kártyái ár és minőség szerint kategorizálva
Saját szerkesztés.

Ha a kártyák minőségét és árát megvizsgáljuk, megállapíthatjuk, hogy a papíralapanyag költsége befolyásolja legnagyobb mértékben a kártyák árait. A magas minőségű termékek alapanyagainak ára magasabb, így a vállalat drágábban kínálja azokat (Interjú A, 2013/c).

7.3. Termékvonal bővítés/szűkítés

Az A vállalat mindig a vevői igényeknek megfelelően bővíti vagy szűkíti a termékvonalak hosszúságát (Interjú A, 2013/c). A következő példában egy termékvonal bővítését mutatok be.

A hazai piacon először egy standard (**c kártya**) magyar kártyája volt az **A vállalatnak**. A piaci felmérések alapján a vezetőség azt tapasztalta, hogy a fogyasztók inkább a versenytársak olcsóbb kártyáit választják, mint a jobb minőségű termékeiket. A vállalat ezért termékvonal bővítése mellett döntött, a termékvonalát lefelé nyújtotta. Bevezetett egy olcsóbb gyártási költségű, vékonyabb kártyakartonra nyomtatott terméket, ami már versenyképes volt a versenytársak olcsó termékével szemben. Ez a termék a **b magyar kártya** (Interjú A, 2013/c).

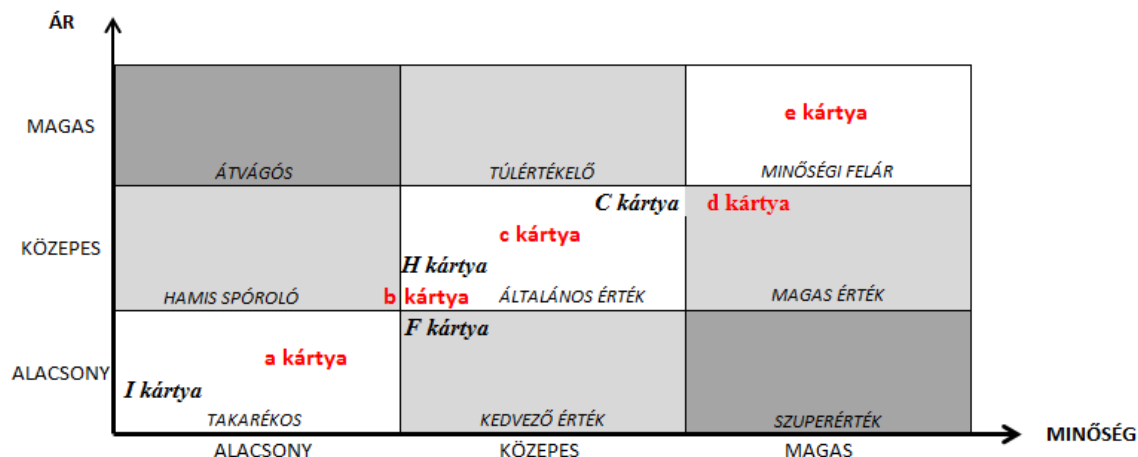
A hazánkban egyre nagyobb teret nyerő kínai termékek a kártyapiacon is megjelentek és olcsóbb árakkal elcsábítottak egy bizonyos vásárló réteget. Az A vállalat bevezetett ebbe a szegmensbe egy celofán csomagolású kártyát, a **c kártyát**, hogy azok számára is elérhető legyen az **A vállalat** jó minőségű kártyái, akik kisebb anyagi kerettel rendelkeznek, viszont ez a szegmens a vállalat számára nem prioritás. A vállalat ezzel a lépésével termékvonalát lefelé nyújtotta (Interjú A, 2013/c).

A vállalat nem csak az olcsó termékeket kereső fogyasztókat szerette volna megnyerni, hanem a kiváló minőséget kereső vásárlókat is, ezért termékvonalát felfelé is nyújtotta. Bevezetett egy prémium terméket, az **e**, azaz a **plasztik alapanyagú kártyát**. A plasztik alapanyag árprémiummal rendelkezik a kartonnal szemben (Interjú A, 2013/c).

2010-ben a vállalat egyik versenytársa, a B vállalat csődbe ment, ennek következtében a piacon rés keletkezett. Az **A vállalat** kihasználta ezt a lehetőséget és egy limitált kiadású kártyával feltöltötte termékvonalát. Az új kártyát a B vállalat volt termékének helyére, a közepes minőségű **c magyar kártya** és a prémium termékek közé tervezte. A kártya plusz hozzáadott értékkel rendelkezik a közepes minőséghez képest. A terméknek jobb a grafikája és a kártyakarton minősége ugyan olyan jó, mint amilyen a megszűnt B vállalat termékének volt (Interjú A, 2013/c).

Egy új kártya bevezetésénél a termékkannibalizmus mindig jelen van, hol kisebb, hol nagyobb mértékben. Ritka azaz eset, amikor nincs termékkannibalizmus egy új kártya bevezetésénél, hiszen abban az esetben a kártyapiacon egy olyan új kategóriát hoztak létre, ami eddig nem volt jelen (Interjú A, 2013/c).

A 10. ábrán a hazai magyar kártyákat ábrázoltam ár/minőség tengelyek és a hozzájuk kapcsolódó stratégiák segítségével. Az ábra jól szemlélteti, hogy egyik vállalat se alkalmaz szélsőséges stratégiákat. A vállalatok törekednek arra, hogy a kártya minőségének megfelelő áron kínálják terméküket.



10. ábra: Ár- és minőségszintem a hazai magyar kártya piacon
Saját szerkesztés Iszák (2013/b) és Bíró-Szigeti Sz. (2013) alapján.

Jelölések:

- Az **A vállalat** termékei: piros betűszín (pl.: **a magyar kártya**)
- Versenytársak termékei: fekete betűszín: (pl.: **C kártya**)
- Stratégiák: nagy nyomtatott dőlt betű (pl.: **ÁTVÁGÓS**)

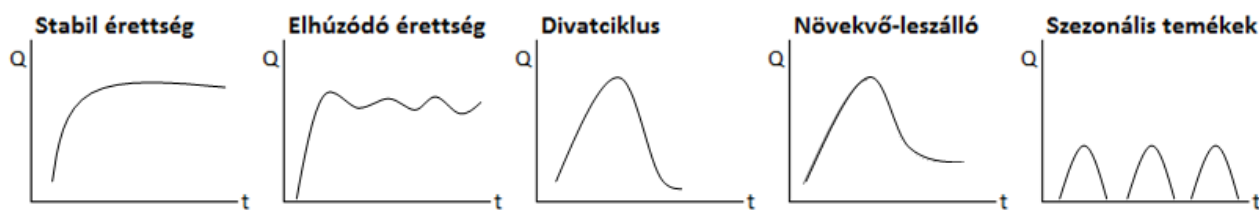
7.4. Életgörbék

Egy új terméknek a piaci bevezetéséig sok akadályt le kell győznie. Egy termék életciklusának nevezzük a piaci megjelenésétől, egészen a termék kivonásáig számított időszakot. A klasszikus életgörbe négy szakaszból áll (Kiss, 2004):

- bevezetés;
- növekedés;
- érettség;
- hanyatlás.

A következő bekezdésekben a klasszikustól eltérő életgörbéket mutatok be vállalati példákon keresztül.

A kártyákon szereplő, különböző témák iránti kereslet függvényében különféle életgörbék figyelhetők meg (Interjú A, 2013/c).



11. ábra: Életgörbék
Saját szerkesztés Kiss, 2004, 272. o. alapján

Stabil érettség:

A standard termékekre jellemző életgörbe. Ilyen termék például a magyar vagy a rómi kártya. Ezekre a kártyákra folyamatosan szükség van, hiszen a lakosság nagy része játssza. A kártyák folyamatos kopása végett a vállalat a keresletet jól tudja becsülni. Piaci dinamikája nincs ezeknek a termékeknek (Interjú A, 2013/c).

Elhúzódó érettség:

A vállalat Karib tenger kalózái kártyáira jellemző az elhúzódó érettség életgörbéje. Minden egyes új film megjelenésekor megugrik a kereslet, majd pár évig stagnál. Várhatóan 2015-ben érkezik a következő Jack Sparrow-s film, a kártyák iránti kereslet ennek hatására újra nőni fog (Interjú A, 2013/c).

Divatciklus:

A legtöbb filmhez kapcsolódó licenszes termékeknek divatciklus típusú az életgörbéje (Interjú A, 2013/c). Megfigyelhető rövidebb és hosszabb életgörbe is.

- Rövidebb: Ilyen termékre példa a Gyűrűk ura kártya. A film megjelenésével a fogyasztóknak egyre nagyobb lett a keresletük a kártyákra, majd 1-2 év után a termék életgörbéje lehanyatlott (Interjú A, 2013/c).
- Hosszabb: Hosszabb típusú divatciklus életgörbére a vállalat Harry Potter-es kártyái a megfelelő példák. A Harry Potter könyvsorozat és a belőlük készülő filmek 8 -10 évig is folyamatosan a köztudatban voltak. Lehetett számítani rá, hogy egy újabb film vagy könyv megjelenésével, a nőni fog a termék iránti kereslet. Jól előre jelezhető volt a termékek iránti visszaesés is az utolsó rész lecsengésével (Interjú A, 2013/c).

Növekvő-leszálló:

Egy világszerte felkapott és ismert játék programjai és figurái iránt évekig folyamatosan nőtt a kereslet. A vállalat felismerte a lehetőséget és bevezetett a piacra egy olyan kártyát, amin a játékban szereplő figurák találhatóak meg a kártyalapokon. A növekvő-leszálló életgörbe jellemzi a vállalatnak ezt a termékét, hiszen a kezdeti nagy kereslet után, a termék már elérte az érettséget az évek során és az igény a játék iránt is csökkent (Interjú A, 2013/c).

A vállalatnak ez a termékvonala jó példa arra is, hogy egy leszálló ágban tartó terméket, hogyan lehet újra éltre kelteni. A játék márka tulajdonosa a különböző sikerfilmek bevonásával frissíti portfólióját. Bevezetett sikerfilmekre épülő játékot is. Ennek a folyamatos fejlődésnek köszönhetően az **A vállalat** tudja frissíteni kínálatát és egy újabb játékváltozat bevezetésével, a vállalat kártyái iránti kereslet is növekedni fog (Interjú A, 2013/c).

Szezonalitás/ szezonális termékek:

A vállalat szezonális termékére példa a vállalat Európa Bajnokságra és Világ Bajnokságra kiadott foci kártyái. Minden második év júniusában van egy emelkedés a speciálisan erre a témára kiadott kártyáknál. Ezt az emelkedést a vállalat előre tudja kalkulálni, számítanak rá, hogy május végén megugrik a kereslet egészen július végéig, ahol a rangadók végeztével, a kártyák iránti kereslet is lecsökken (Interjú A, 2013/c).

A promóciós megrendeléseknél is megfigyelhető szezonális. Több FM cég, akik erős márkákkal rendelkeznek, karácsonyi, húsvéti időszakban, olyan csomagokat vezetnek be a piacra, amelyekhez ajándékba egy kártyacsomagot, kártyapaklit adnak. Ilyen típusú termékek karácsonyi, húsvéti időszakban nagyobb számmal fordulnak elő. Ezeket az ajándékkártyákat az **A vállalat** csak legyártja a megrendelő vállalat kérésére, nem forgalmazhatja másnak (Interjú A, 2013/c).

A kártyaárúsítással is foglalkozó balatoni üzleteknél is beszélhetünk szezonálisról. Jellemzően, a 20 legjobban keresett termékeket árusítják ezeken a helyeken. A Balaton parti boltok húsvét után nyitnak, a strandokon az üzletek pedig júniusban. Egészen augusztus végéig, az üzletek zárásáig, az itt forgalmazott kártyáknak a keresletük nő, így minden évben az életgörbéjükön élénkülés figyelhető meg a nyári időszakban (Interjú A, 2013/c).

7.5. Megkülönböztető jelzések

7.5.1. Márka, logó és védjegy

A mai világban széles választékkal néz szembe a fogyasztó, ezért fontos, hogy a vállalat megkülönböztesse termékét a versenytársakétól és kitűnjön a piacon. A vállalatok leggyakrabban márkajelzés használatával segítik a fogyasztókat a megkülönböztetésben (Kiss, 2004).

Az **A vállalat** márkanévként a vállalat nevét használja (Interjú A, 2013/c). A játékkártya közepes érdekelttségű termékfajta. Arra az esély, hogy a fogyasztó a következő vásárláskor a konkurencia termékét választja nagyobb, mint a magas érdekelttségű termékfajtaéknál, mert a kártyáknál kisebb a márkahűség (Kiss, 2004) Különböző szegmensekben más a márkahűség mértéke, például a legmagasabb a póker és tarok szegmensben (Interjú A, 2013/c).

Az **A vállalat** logójával tünteti fel minden termékét A logó üzenetet közvetít a fogyasztó felé. Az **A vállalat** logóját és a szlogenjéről további információt a vállalat által kért titoktartási kötelezettség végett nem ismertethetnek (Interjú A, 2013/c).

Az **A vállalat** termékei védjegyezettek. A védjegy egy olyan megkülönböztető jelzés, ami jogi védelmet biztosít. A védjeggyel ellátott terméket tilos lemásolni, utánozni (Kiss, 2004). A termékeken a vállalat neve után látszik a _{TM} (Trade Mark) jelzés, ami a termék védettségét jelöli. A logó is világszintű védjegyoltalom alatt áll (Interjú A, 2013/c).

7.5.2. Design és csomagolás

A márkajelzés mellett kiemelt szerepe van a designnak és a csomagolásnak. Ezek olyan marketingfunkciók is, amik nemcsak megkülönböztetik a termékeket a versenytársakétól, de a fogyasztót újvásárlásra ösztönzi, információt ad a termék jellegzetességeiről és asszociációkat épít ki a vásárlókban a termékkel, vállalattal kapcsolatban (Kiss, 2004.,).

A csomagolásnak elsődleges feladata a kártyapakli védelme. Minden kártyapaklit egy celofános csomagolás borít, ami megvédi a különböző sérülésektől, mint például a nedvességtől, karcolásoktól. Attól függően, hogy milyen minőségű termékről van szó, fa, papír, műanyag vagy akár nagyobb díszdobozba is kerülhetnek a kártyapaklik (Interjú A, 2013/c).

A csomagolásnak marketing jellegű funkciói is vannak, ezek az úgynevezett másodlagos funkciók. A vásárló legtöbbször a design és a csomagolás keltette impulzusok alapján dönt. Az **A vállalat** törekszik arra, hogy a csomagolás ne csak figyelemfelkeltő legyen, hanem, hogy a vásárló azonnal meg tudja állapítani, a kártyával játszható játék lényegét (Interjú A, 2013/c).

7.6. Márkatelítettségi- és termékkategória telítettségi indexe

A márka piaci helyzete, irányt mutat a médiaterv készítésekor, valamint útmutatást ad a források allokálásában a különböző területek között (Kiss, 2004). Az **A vállalat** márka penetrációjához a márkatelítettségi- és a termékkategória telítettségi indexet használok. A következő bekezdésben összehasonlítom a budapesti és a vidéki forgalmat 2012-es adatok alapján, melyeket a vállalati interjú során kaptam.

- Az **A vállalat** forgalma:
 - Budapest: 33%;
 - Vidék: 67%.
- a kártya termékkategória forgalma:
 - Budapest: 45%;
 - Vidék: 55%.

- A KSH 2012-es felmérései alapján (KSH, 2013/a; KSH, 2013/b):
 - Magyarország lakosságának létszáma: 99908798 fő;
 - Budapest lakosságának létszáma: 1740041 fő;
 - Vidéken élő lakosság létszáma: 8168757 fő.

$$BDI = \frac{\frac{TR_{Brand,x}}{TR_{Brand}}}{\frac{P_x}{P}} \quad (3)$$

A márkatelítettségi index képlete
Forrás: Kiss, 2004

BDI: márkatelítettségi index (Brand Development Index); $TR_{Brand,x}$: márká forgalma az adott x területen; TR_{Brand} : márká összes forgalma az országban; P_x : az x területen élő lakosság létszáma; P: az összlakosság létszáma (Kiss, 2004, 261.o.).

$$CDI = \frac{\frac{TR_{Product,x}}{TR_{Product}}}{\frac{P_x}{P}} \quad (4)$$

A termékkategória telítettségi indexe
Forrás: Kiss, 2004

CDI: terméktelítettségi index (Category Development Index); $TR_{Product,x}$: termékkategória forgalma az adott x területen; $TR_{Product}$: termékkategória forgalma az országban; P_x : a területen élő lakosság létszáma; P: összlakosság létszáma (Kiss, 2004, 261.o.).

A számításaimat 6. táblázatban foglaltam össze.

Budapest márká telítettségi indexe: $BDI = \frac{\frac{33\%}{100\%}}{\frac{1740041}{9908798}} \approx 1,8792$	Vidék márká telítettségi indexe: $BDI = \frac{\frac{67\%}{100\%}}{\frac{8168757}{9908798}} \approx 0,8127$
Budapest termékkategória telítettségi indexe: $CDI = \frac{\frac{45\%}{100\%}}{\frac{1740041}{9908798}} \approx 2,5626$	Vidék termékkategória telítettségi indexe: $CDI = \frac{\frac{55\%}{100\%}}{\frac{8168757}{9908798}} \approx 0,6672$

6. táblázat: Az **A vállalat** márká- és termékkategória telítettségi indexe Budapesten és vidéken
Saját szerkesztés.

A számítások alapján megállapíthatom, hogy Budapesten alacsonyabb a BDI, azaz alacsony a piaci részesedés, míg a magasabb CDI, a magas piacpotenciálra utal (Kiss, 2004, 262.o.).

Vidéken a magasabb BDI, a magas piaci részesedést jelenti, viszont az alacsonyabb CDI arra utal, hogy kisebb a kereslet a termékcsoporthoz (Kiss, 2004).

Ezekből megállapíthatom, hogy a termékcsoporthoz kisebb a kereslet vidéken. Ezeken a területeken sokkal jobb eredményeket ér el az **A vállalat**, mint a versenytársak, ez annak köszönhető, hogy a vállalat értékesítési rendszere a versenytársakéhoz képest jobban kiépített. Mivel az **A vállalat** relatív piacrészesedése Budapesten alacsonyabb, mint vidéken, ezért a vállalat számára a növekedési lehetőség Budapesten nagyobb. Javasolom számukra erőfeszítéseik Budapestre koncentrációját.

7.7. Markov-analízis

A következő bekezdésben a Markov-módszer segítségével fogom az **A vállalat** jövőbeli piaci állapotát megbecsülni rövid, illetve hosszú távon. A Markov-lánc egy sztochasztikus folyamat, ahol a rendszer jövőbeni állapota, csak a jelen állapotától függ, a múltbeliek közvetlenül nem befolyásolják (Kiss, 2004).

Számításaim alapjául Kiss Mariann (2004) tankönyvének 265-267. oldalán található számítási menetét tekintetem példának. Az **A vállalat** a piac 25%-át birtokolja. A vállalat az elmúlt évek adatait figyelembe véve, úgy becsüli, hogy a fogyasztóinak 80%-a hűséges marad, míg a 20%-uk a konkurencia termékeit választja. A konkurencia vevőinek 10%-át sikerült átcsábítani az **A vállalat** vásárlói közé, míg 90%-uk lojális maradt versenytársakhoz (Interjú A, 2013/c).

Számításaim feltételezik, hogy minden évben a fogyasztók csak az **A vállalat**, illetve a konkurencia márkái közül választanak, és nem következik be változás a piaci körülményekben.

A folyamatot átmenetmátrix (M) segítségével ábrázolom.

- 1-es állapot, amikor a fogyasztó az **A vállalat** termékeit vásárolja;
- 2-es állapot, amikor a fogyasztó a konkurencia kártyáját vásárolja meg, így ebben az esetben a M átmenetmátrix :

$$M = \begin{bmatrix} 0,8 & 0,2 \\ 0,1 & 0,9 \end{bmatrix}$$

Az interjúból tudom, hogy az **A vállalat** piaci részesedése 25%. Kiindulási helyzetben a rendszert az $s_1[0,25 \quad 0,75]$ sormátrixszal adom meg, ahol s_1 sormátrix a piac első évének állapotát mutatja.

A következőkben kiszámítom a rendszer állapotát az egymás utáni években.

A második évben a piaci részesedés a következőképpen alakul:

$$s_2 = s_1 M = [0,25 \quad 0,75] \begin{bmatrix} 0,8 & 0,2 \\ 0,1 & 0,9 \end{bmatrix} = [(0,25)(0,8) + (0,75)(0,1) \quad (0,25)(0,2) + (0,75)(0,9)] \\ = [0,275 \quad 0,725]$$

Ebből származik az érték, amely szerint egy év múlva a piac 27,5%-a fogja az **A vállalat** termékeit vásárolni.

A harmadik évben a piaci részesedés a következőképpen alakul:

$$s_3 = s_2 M = [0,275 \quad 0,725] \begin{bmatrix} 0,8 & 0,2 \\ 0,1 & 0,9 \end{bmatrix} \\ = [(0,275)(0,8) + (0,725)(0,1) \quad (0,275)(0,2) + (0,725)(0,9)] \\ = [0,2925 \quad 0,7075]$$

A számítások eredménye szerint a fogyasztók 29,75%-a az **A vállalat** termékeit fogja vásárolni a harmadik évben.

Most a márkaváltási tendenciák alakulását fogom vizsgálni hosszú távon. Mivel a stabil állapotban $s_t = s_{t-1} (= [x_1 \quad x_2])$ a fenti példával egyezik meg, azaz

$$[x_1 \quad x_2] = [x_1 \quad x_2] \begin{bmatrix} 0,8 & 0,2 \\ 0,1 & 0,9 \end{bmatrix}, \text{ továbbá tudjuk, hogy } x_1 + x_2 = 1.$$

Ebből három egyenletet kapok:

$$x_1 = 0,8x_1 + 0,1x_2 \\ x_2 = 0,2x_1 + 0,9x_2 \\ x_1 + x_2 = 1$$

Az első két egyenletet átrendezve a következő egyenleteket kaptam:

$$0,2x_1 - 0,1x_2 = 0 \\ 0,2x_1 - 0,1x_2 = 0 \\ x_1 + x_2 = 1$$

Az egyenletrendszert megoldva $x_1 = \frac{1}{3}$ és $x_2 = \frac{2}{3}$, azaz az **A vállalat** piaci részesedése hosszú távon 33,33%-os lesz.

A Markov-analízis jelentősen leegyszerűsíti a piac helyzetét, Számításaim során feltételeztem, hogy a piaci körülmények nem változnak. Bármely piaci körülmény változása, megváltoztatja az eredményt, az átmeneti mátrixot. A Markov-módszer segít a döntések előkészítésében, hiszen gyorsan elvégezhetőek a számítások, és az eredményekből általunk ismeretlen, eddig nem számszerűsített piaci folyamatokra következtethetünk. A vállalat reális elvárásait számításokkal alátámaszthatjuk, míg az irreálisokat elvethetjük (Kiss, 2004).

A modellem megalkotása során ezeket a számításokat nem tudom hasznosítani, hiszen a vállalati elemzésemkor a mikor és makro-környezeti tényezők változásainak figyelemmel kísérését is ki szeretném hangsúlyozni.

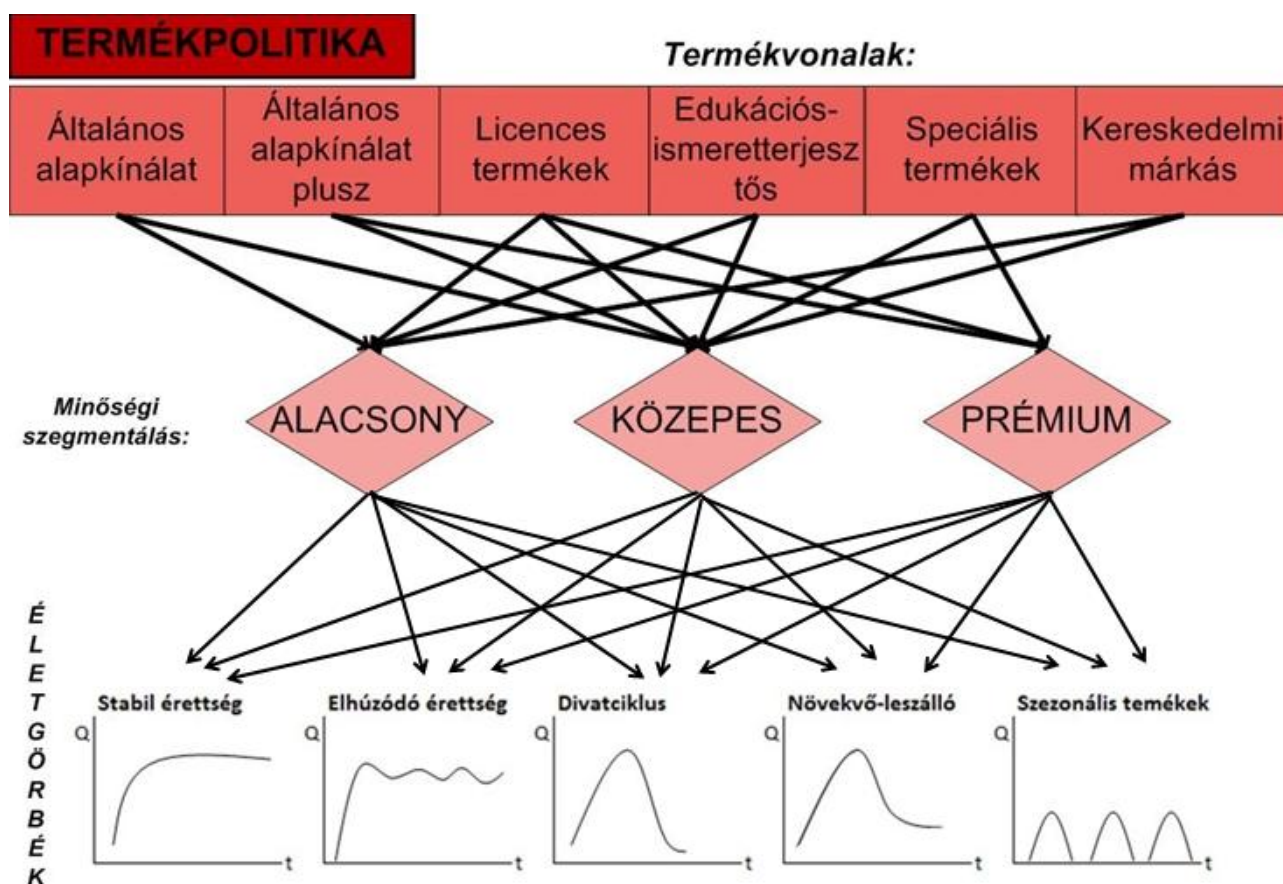
7.8. Az A vállalat termékpolitikájának összegzése

A vállalat termékei mind a vállalat logójával feltüntetett termékek, egyedül a póker/ kaszinó szegmensben használnak egy felvásárolt almárka nevet, mert ebben a szegmensben ez az almárkanév egy sokkal ismertebb, minőségi imázssal rendelkező márkanév. Tehát a vállalat termékválasztékát az **A vállalat** és a felvásárolt márkacsoportok összességével határozhatjuk meg.

A 12. ábrán az **A vállalat** termékpolitikáját foglaltam össze. A célom a képes megjelenítéssel az, hogy a vállalati modellezés során fel tudjam használni a vállalat termékpolitikájának összegzéseként. Az ábrára az **A vállalat** termékpolitikájára jellemző tényezőket elemeli ki.

Az **A vállalat** termékkínálatát 6 termékvonallra bontja, ezeket a 8. ábrán feltüntettem, valamint szemléltettem, hogy milyen minőségben gyártják a különböző termékvonalak kártyáit.

A 12. ábrán megfigyelhető a kapcsolat a kártyák minősége és a termékek életgörbéje között. A különböző termékvonalak különböző minőségű kártyáira, más- más típusú életgörbe jellemző. A vállalat nagy termékkínálatának következtében nem tudunk olyan következtetéseket levonni, hogy a különböző minőségű kártyákra milyen életgörbe jellemző, minden variációra lehet példát találni.



12. ábra: Az **A vállalat** termékpolitikája
Saját szerkesztés

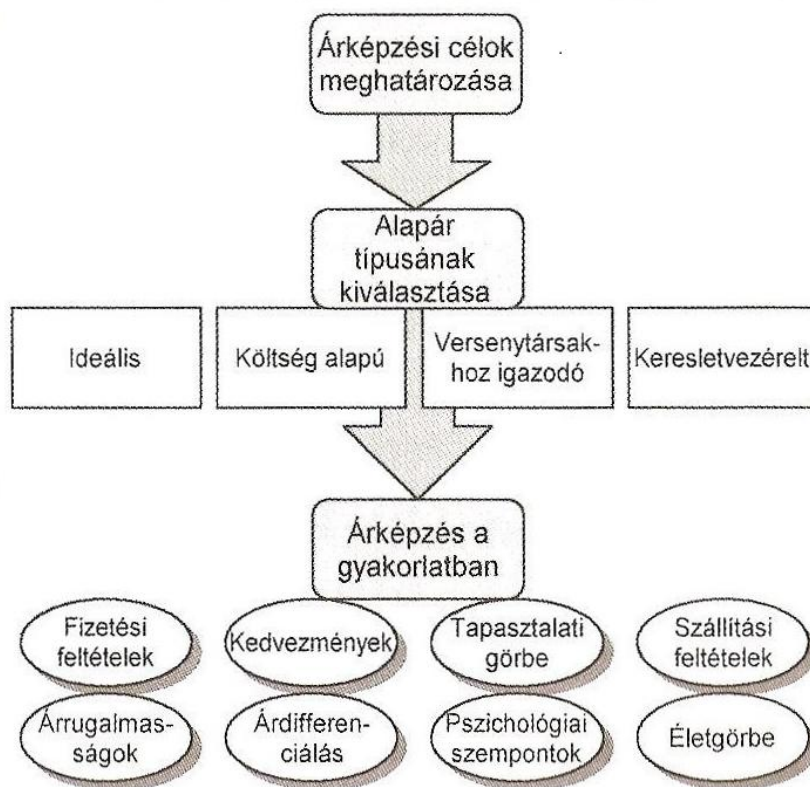
8. ÁRPOLITIKAI MÓDSZEREK/MODELLEK

A vállalaton belül az árpolitikának kiemelkedő szerepe van, hiszen az árképzés során meghatározott ártól függ a termék piaci fogadtatása, a termék előállítási költségeinek fedezete, a kutatás-fejlesztés fedezete, a befektetések megtérülése, valamint a vállalat nyeresége. Az árképzést nagyon sok tényező befolyásolhatja. Az ár kialakításánál az is meghatározó, hogy a vállalat mit szeretne elérni termékével az adott piacon. A vállalat különböző termékeire más és más árképzési módszert használhat, mivel az egyes területeken eltérő céljai lehetnek. **A vállalat** először az adott termékhez kapcsolódó piaci stratégiát alakítja ki, majd ehhez a megfelelő árpolitikát kidolgozza (Kiss, 2004).

A következő pontokban a vállalat árképzési módszerit, valamint az azokat befolyásoló tényezőket vizsgálom, hogy a vállalat stratégiai modellezése során tiszta képem legyen milyen marketingváltozók befolyásolásával tudom a marketingstratégiát támogatni. Ezek az információk a stratégiapiramis legalsó szintjének kidolgozásához szükségesek.

8.1. Árképzési módszerek

A vállalatok árképzése nagyon összetett folyamat a gyakorlatban. Az árképzés során megkülönböztetünk ideális-, költségalapú-, versenytársakhoz igazodó- és keresletvezérelt árképzést.



13. ábra: Az ármeghatározás gyakorlata
Forrás: Kiss M. (2004), 337. oldal

Mivel e módszerek használatával eltérő árakhoz jutunk, így csak akkor folytatunk sikeres árstratégiát, ha az adott termékre vonatkozó releváns árképzési módszereket figyelembe vesszük.

Az alapár meghatározása viszont csak a kezdete a vállalati ármunkának. A gyakorlatban azt figyelhetjük meg, hogy a vállalat eltérhet saját áraitól. A meghatározott árnál olcsóbban és drágábban is kínálhatja termékét a különböző piaci helyzetekben. Ezek a módosító tényezők a fizetési- és szállítási feltételek, kedvezmények, pszichológiai szempontok, árrugalmasságok, árdifferenciálás, életgörbe, tapasztalati görbe, és az ágazatra jellemző egyéb speciális szempontok, mint ahogy az a fenti ábrán is látszik (Kiss, 2004).

A vállalat árképzése más a fogyasztói-, és más a szervezeti piacon. Általában a fogyasztói piacokon az ár rögzített a vevők számára. Természetesen itt is előfordulhat árváltozás, amikor valamilyen akció, kiárúsítás hatására az adott termékhez olcsóbban hozzájuthat a vásárló. Az árképzés a szervezeti piacokon sokszínűbb, hiszen az ár itt inkább alku tárgya (Kiss, 2004).

8.2. A választott vállalat árképzési módszerei a gyakorlatban

Az **A vállalat** több mint 10 éve van a magyar játékkártya piacán, és birtokolja a piac egynegyedét. Több mint százféle kártya eladásával foglalkozik Magyarországon, ezeket 6 nagy csoportba sorolhatjuk. A legnagyobb bevétele a kiskereskedelmi áruk eladásából származik, de gyűjthető-, promóciós-, hűségpromóciós- és kaszinó/póker kártyákkal, valamint társasjáték alkatrészgyártással is foglalkozik.

A gyakorlatban a vállalat árképzése összetett folyamat. Sok tényezőt kell egyszerre a vezetésnek figyelembe vennie, hogy az adott vevő igényeit kielégítse úgy, hogy a lehető legjövedelmezőbb legyen az üzlet. Mivel a szegmens igen kompetitív, ezért üzleti titoktarás miatt nem adhatják ki termékeikhez kapcsolódó áraikat, a kártyák gyártása során felmerülő költségeket, így a következő bekezdésekben a számadatok torzítva kerülnek bemutatásra, továbbá arányszámokkal vizsgálom a vállalat különböző árképzéssel kapcsolatos döntéseit (Interjú A, 2013/c).

A négy alapvető árképzési módszer közül az **A vállalat**ra leginkább a költségalapú árképzés a jellemző, de a versenytársakhoz igazodó, és a keresletvezérelt is megfigyelhető (Interjú A, 2013/c).

8.2.1. Ideális vagy marginális elemzésen alapuló árképzés

Mivel ebben az ágazatban nagyon erős a verseny, és a vállaltok nagy része árelfogadó magatartást mutat, ezért az **A vállalat** ezt a típusú árképzési módszert a gyakorlatban nem alkalmazza (Interjú A, 2013/c).

8.2.2. Költségalapú árképzés

Az **A vállalat**ra leginkább jellemző árképzési módszer a költségalapú árképzés. A vállalat először meghatározza a gyártási költségeit, a kártyába fektetett kutatás-fejlesztés költségeket, valamint felbecsüli a termék innovációs értékét, ha van. Ezek után a vállalat tisztában lesz a legyártott mennyiség összköltségével, és ebből az összegből határozza meg az egy paklira jutó költséget, ez az adott esetben legyen X . Az X ezeknél a termékeknél fix összeg. Erre a vállalat még ráteszi azt az Y összeget, amennyi profitra szeretne szert tenni értékesítéskor. Az Y -t általában a vezetés szakmai tapasztalat útján határozza meg, hiszen a sok év elteltével tisztában vannak azzal, hogy a fogyasztó mennyit hajlandó maximum fizetni a termékért, illetve, hogy az adott ágazatban mi az elfogadott árrés. Így a terméket $X+Y$ áron fogja értékesíteni akkor is, ha a vevő egy darabot, ha százat, vagy ha ötezret szeretne rendelni. Ez az $X+Y$ ár az adott piaci szituációkban még változhat, az ezt módosító hatásokat az 9.3-as fejezetben mutatom be.

Az Y mértéke (a vállalat árrése) általában 10 és 50% között mozog, attól függően, hogy az adott termékre vonatkozóan mennyi a jelenlévő konkurens száma a piacon. Jelentős árverseny esetén közelebb van a 10%-hoz, míg ha a vállalat egyedi terméket tud a piacra hozni, akkor nyugodtan indíthatja azt 50%-os haszonkulccsal is, a lefölözéses stratégiát alkalmazva a bevezetési időszakban.

A költségalapú árképzés képlete:

$$Pc = AC \times (1 + m) \quad (5)$$

Pc : haszonkulcsos ár; AC : egységeköltség; m : ágazat szokásos haszonkulcsa

Forrás: Kiss M. (2004), 339. oldal

Az (5)-es képletben a haszonkulcsos ár egyenlő az előbb említett $X+Y$ -os összeggel.

Például a magyar kártyák piaca rendkívül kompetitív, mindenkinek van olcsó terméke, így ott az **A vállalat** által használt ár (100 Ft gyártási költség mellett) $100 + 0,1 \times 100 = 110 \text{ Ft}$.

A vállalat sok olyan kártya gyártásával foglalkozik, amikor valamilyen egyéni, speciális kívánsága van a megrendelőnek. Ilyenkor az alapárát növelik a speciális kéréseknek a költségei. Ha a legyártást csak nagy kutatás-fejlesztés költségek mellett tudják végrehajtani, akkor a termék ára is nagymértékben nő. A vállalat ilyenkor kiszámolja, hogy mekkora mennyiség esetén tudja úgy legyártani a kártyákat, hogy a kívánt profithoz jusson, és az ajánlatát a megrendelő el is fogadja. Sok esetben nem éri meg a megrendelőnek 2000-3000 kártyát legyártatni a vállalattal, hiszen sokkal magasabb árat kell fizetnie, mintha 10000-20000 kártyát rendelne. A fix költségek nagyobb mennyiségen való szétszórása miatt a vállalat ilyenkor egy adott mennyiség után tud az árból engedni. Nagyon nagy mennyiségnél akár 10-20%-os árengedményt is kaphat a vevő, mert még így

is megfelelő profithoz jut a vállalat. Általánosságban elmondható, hogy a darabár-görbe körülbelül 25000 pakli felett kezd el kiegyenesedni (Interjú A, 2013/c).

8.2.3. Igazodó vagy versenytársakhoz igazodó árképzés

Mivel ezen a piacon 4 olyan vállalat is van, melyek piacrészesedése és piaci ereje közel van egymáshoz, ezért az árharcot annak bizonytalan kimenetele miatt, csak egy-egy stratégiai termékre korlátozva figyelhetjük meg (pl. magyar kártya). Számos termék esetében a piaci résztvevők a versenytársak árainak figyelembe vételével alakítják ki a saját áraikat, ha új terméket vezetnek be.

A nem kiskereskedelmi (egyedileg márkázott) kártyák piacán gyakran fordul elő tenderkiírás, melyeken való részvételkor a vállalat igyekszik a szerint megállapítani a licitre beadott árat, hogy az várhatóan a konkurens árak alatt legyen körülbelül 5%-kal (Interjú A, 2013/c).

8.2.4. Keresletvezérelt árképzés

Az **A vállalat** a keresletvezérelt árképzés esetén a fogyasztók várható érzékeléséből és árelfogadásából próbálja meghatározni a piaci árat. Jó példa erre a vállalat egyik Disney-s kártyája. Ebben az esetben a termék egyrészt presztízs okok miatt, másrészt divatos/trendi mivolta miatt nagyobb árszinten is elkel, mint a sztenderd kártyák. Így a vállalat itt 40-50%-os haszonkulcsot állapít meg, amivel extra profitot realizál. Ezt azért teheti meg, mert más nem árul ilyen kártyát, és a fogyasztók hajlandóak elmenni egy magasabb összeg kifizetéséig, hogy hozzájuthassanak.

Többféle számítás létezik a vevők árelfogadásának a megállapítására, melyek közül az **A vállalat** a Van Westendorp-módszert részesítette előnyben, amikor a plasztik pókerkártyák piacára bevezette a külföldről behozott jó minőségű termékeit. A módszerből kapott adatok alapján magasabb árat tudott optimális árként megállapítani, mint azt eredetileg tervezte, mert a fogyasztók különösen jó minőségűnek érzékelték a termékét. Az eredetileg tervezett végfelhasználói ár így nem 1200 Ft, hanem 1800 Ft közelébe került (Interjú A, 2013/c).

8.3. A végső árat befolyásoló tényezők

A vállalat árképzési gyakorlatának megfelelően meghatározott alapárat/listaárat, egyéb tényezők még módosíthatják. Ezek a fizetési- és szállítási feltételek, kedvezmények, pszichológiai szempontok, árrugalmasságok, árdifferenciálás, életgörbe, tapasztalati görbe és az ágazatra jellemző egyéb speciális szempontok (Interjú A, 2013/c).

8.3.1. Fizetési- és szállítási feltételek

Az alapár módosulhat a fizetési- és szállítási feltételek következtében. Mivel a vállalatnak sok lehetősége van pénzét lekötnie, kamatoztatnia, nem mindegy, hogy azonnali, készpénzkifizetésben vagy 60 napos fizetési határidőben egyeznek meg a vevővel. A vállalat az azonnali készpénzes

fizetést preferálja, így ha a vevő azonnal fizet, hajlandó a listaárból néhány százalékot is engedni. A vállalat az azonnali készpénzkifizetésnél nullára csökkenti annak a rizikóját, hogy nem jut hozzá a pénzéhez, ráadásul a cashflow-ja is javul. Az árengedmény mértéke 1% és 5% között mozog, mindig az adott piaci helyzet és a fizetendő összeg nagyságrendjétől függően. Minél nagyobb az összeg és minél kockázatosabb az ügyfél, annál közelebb lehet az 5%-hoz. Viszont, ha csak 60 nap múlva fizet a vásárló, akkor a listaárból nincs engedmény, mert ezzel kockázatot vállal a cég.

A nem fizető ügyfelekkel szembeni követelésekre kötni lehet biztosítást, melynek költségét ilyenkor a listaárnál árnövelő tényezőként lehet figyelembe venni.

Ha új vásárlója van a vállalatnak, biztonsági okok miatt az első két vásárláskor előre és készpénzzel történik az áruk ellenértékének kifizetése. A harmadik vásárlástól már csak az 50%-ot kell kifizetnie előre, a maradék 50%-ra 30 napos fizetési határidőt is kérhet a vásárló. Az első évet nevezhetjük egy próbaévnak, ha minden kifizetés rendben zajlott az első év során, akkor bejáratott partnerről beszélhetünk. Az ilyen vásárlók akár az egész összegre 30-60 napos fizetési határidőt kaphatnak a vállalattól.

Sok esetben a szállítási költség is befolyásolhatja az árakat. Általában a kiskereskedelmi áruknál az egész szállítási költség az **A vállalatot** terheli, de vannak olyan kivételes esetek, hogy csak Budapestig, a központig fizeti a vállalat a költségeket, Budapesttől a kiszállítást, már a megrendelőnek kell állnia. Például az export kártyák esetében ezt a szállítási költséget az **A vállalat** disztribútora állja (Interjú A, 2013/c).

8.3.2. Kedvezmények

Ha a vállalat vezetése tudja, hogy az adott megrendelő jóval több kártyát rendel, mint amennyit eddig átlagosan el tudott adni, akkor a vevőnek árengedményt (mennyiségi kedvezményt) ad, hiszen saját teljesítményéhez képest nagyobb hasznot hoz az **A vállalatnak** a megszokottnál. Ebben az esetben biztosítani kell, hogy a plusz termékek ne a meglévő csatornák kárára kerüljenek a piacra, elkerülve a kannibalizációt.

Kedvezményt kaphat az a vevő is, aki a lassan forgó, úgynevezett beragadt készleteket vásárolja meg, hiszen annak értékesítése egyéb módon már nehézségekbe ütközik. Ilyen esetben nem ritka az akár 50%-os árkedvezmény sem.

Az **A vállalatnál** bevált üzleti gyakorlat a kiskereskedelmi termékek csomagban történő értékesítése.

Ha hasonló értékű termékeket csomagol össze a vállalat, azt általában 2+1 akcióban teszi, mert tapasztalati adatok alapján, erre a típusú kedvezményre a leginkább fogékonyak ennek a

szegmensnek a vásárlói. Ilyenkor mindig van a csomagban egy úgynevezett húzó termék, ami nagy érdeklődésre tarthat számot, illetve egy vagy kettő lelassult forgási sebességű kártya.

Ha nem azonos értékű termékeket csomagol össze, akkor célszerűbb a közös kedvezmény helyett, az olcsóbbat féláron hirdetni, együttes vásárlás esetén. A következő táblázat ezt igazolja.

	Külön értékesítés		Vegyes csomag		Vegyes csomag		Vegyes csomag	
	Nincs kedvezmény		Együttes kedvezmény		x kártya kedvezménye		y kártya kedvezménye	
Eredeti ár, Ft	600	300	600	300	600	300	600	300
Elemek ára, Ft	600	300	600	300	450	300	600	150
Csomagár, Ft	900		750		750		750	
Kedvezmény, Ft	0		150		150		150	
Kedvezmény, %	0		16,70%		25%		50%	

7. táblázat: Árengedmények kommunikációja vegyes csomagban
 Forrás: Izsák, 2013. Felhasználva Kiss M. (2004) 384.o.

A vállalat a drágább **x** termékéhez szokott egy olcsóbb lelassult forgási sebességű terméket csomagolni. Ebben az esetben az **x kártya** listaáron 600 Ft, míg az **y kártya** csak 300 Ft. Mindhárom esetben 150 Ft engedményt adott a vállalat, de pszichológiai hatása az 50%-nak a legnagyobb, tehát az utolsó oszlop szerint fogja kommunikálni árengedményét a vevők felé (Interjú A, 2013/c).

8.3.3. Pszichológiai szempontok

A keresletvezérelt árképzésnél említett példák jól mutatják az árképzés pszichológiai szempontjainak érvényesülését. Mind a Harry Potter, mind a vállalat külföldről behozott jó minőségű kártyái magasabb áron értékesíthetők, mint azt a költségalapú árképzés indokolná.

Az előző pontban bemutatott árengedmény-kommunikáció szintén ide tartozik, hiszen a vállalat az árengedmény kommunikálásával is próbál hatást gyakorolni a vevőkre (Interjú A, 2013/c).

8.3.4. Ár rugalmasságok

A rugalmassági együtthatók megmutatják, hogy egy piaci tényező növekedésére, csökkenésére, hogyan reagálnak a fogyasztók. A kereslet-ár rugalmassági mutató az egyik legfontosabb rugalmassági együttható. Segítségével megtudhatjuk, hogy ha a termék árát megváltoztatjuk, mennyivel változik meg a termék vagy szolgáltatás iránti kereslet, azaz egy százalékos árváltozás, hány százalékos növekedést vagy csökkenést eredményez az áru keresletében. Többnyire az árak növelésével csökken, míg az árak csökkentésével nő a termék iránti kereslet, mivel többnyire ellentétes az ár és a kereslet mozgása.

Természetesen itt is vannak kivételek. Nagyon jó példa a presztízshatás, más néven a sznobhatás. Ha ezeknek a termékeknek az árát lecsökkentjük, akkor kereslete ahelyett, hogy nőne, inkább csökkenés figyelhető meg. Ezek a termékek inkább státuszsimbólumok. A magas jövedelemmel rendelkező fogyasztóknak ezek az árucikkek presztízst jelentenek.

A vállalatnak fontos, hogy odafigyeljen árképzéskor arra, hogy a különböző árérzékenységu vevőcsoportok másként reagálnak az árváltozásra, hiszen egy rosszul meghatározott ár kihat a vállalat forgalmára. Vannak rugalmas és rugalmatlan termékek. A rugalmatlan termékek kereslete stabil marad, ha az árukat változtatjuk, míg a rugalmas termékek kereslete jelentősen megváltozik árcsökkenés vagy árnövekedés hatására (Kiss, 2004, 359.o.).

Az **A vállalat** az árrugalmassági mutatókat tapasztalati adatok alapján használja a gyakorlatban (Interjú A, 2013/c).

8.3.5. Árdifferenciálás

Az árdifferenciálás során a vállalat ugyanazt a terméket az egyes partnereinek más-más áron értékesíti. Minél nagyobb forgalmi részesedéssel bír egy partner az **A vállalat** teljes árbevételeből, annál nagyobb kedvezményben részesülhet. Hogy az egyes partnerek ne ismerhessék meg a mások által kapott kedvezmények mértékét, ezért a vállalat az év végi visszatérítés alkalmazásával differenciál közöttük. Ez azt jelenti, hogy minden partner azonos listaárat lát, de a nagyobb forgalmú, év végén magasabb összegű visszatérítést kap. A visszatérítések mértéke 2-5% között mozog és progresszív.

Ezen felül készpénzfizetési- és mennyiségi kedvezményt is alkalmaz a vállalat, melyeket az előző pontokban már bemutatam (Interjú A, 2013/c).

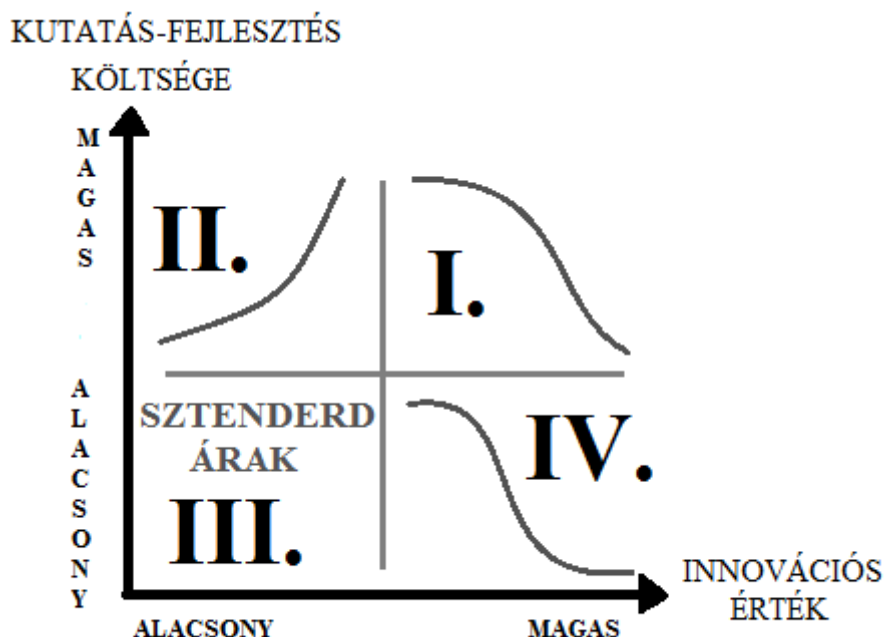
8.3.6. Életgörbe

Az árképzés függhet attól, hogy a termék életgörbéjének melyik ciklusában van. Az életciklusban való előrehaladás és a versenytársak megjelenése általában árcsökkentő hatású.

Ha egy új terméket vezet be a piacra a vállalat, árképzéskor figyelembe kell vennie, hogy mekkora a kutatás-fejlesztés költsége és az innovációs értéke a kártyának. Lehet magas és alacsony is, így négy csoportot különböztet meg a vállalat.

Az **A vállalat** a kutatás-fejlesztés költségeket egy millió forint felett tekinti magasnak. Az innovációs érték alacsonynak számít a piacon, ha legalább kettő vállalat már rendelkezik vele. Ha egy olyan vállalat sincs, aki rendelkezik az adott innovációs értékkel, akkor mondhatja az **A vállalat**, hogy az új termékének magas az innovációs értéke. A magas és alacsony közötti tengely ott húzódik, ahol egy versenytárs rendelkezik az adott innovációval. Az innovációs értéket árnyalja

az a szempont, hogy az adott fejlesztés mennyire releváns a potenciális fogyasztók számára (Interjú A, 2013/c).



14. ábra: A kártyák árváltozása a termék életciklusban való előrehaladás következtében
Forrás: Interjú A, 2013/c.

A következő pontokban leírt információk a vállalati interjúból (Interjú A, 2013/c) származnak.

- I. Ha a kutatás-fejlesztés költsége és az innovációs érték is magas, a vállalat a bevezetési időszakban a költségeinél jóval magasabb áron kínálja az új termékét. Ilyenkor a lefölözéses árképzést választja az **A vállalat** vezetése, mert az új termékével olyan minőséget és innovációs értéket nyújt a fogyasztónak, ami eddig nem volt jelen a piacon. A terméknek magas volt a kutatás-fejlesztés költsége, így a magas bevezetési árral szeretné biztosítani a termék kifejlesztésébe és gyártásába fektetett költségeit. Természetesen, egy idő után a versenytársak megjelenésére is számítani kell a vállalatnak, ilyenkor árait csökkenteni kényszerül, de a bevezetési időszakban használt lefölözéses árak köszönhetően, már megfelelő profitra tett szert.
- II. Ha a kutatás-fejlesztés költsége magas, de az új kártyának alacsony az innovációs értéke, a vállalat a behatolásos árképzést alkalmazza. Mivel ebben az esetben a terméknek az innovációs értéke alacsony, a versenytársak megjelenésére hamar lehet számítani, de a magas kutatás-fejlesztés költség miatt nem minden versenytárs képes a piacra lépésre. Ebben az esetben a bevezetési időszakban azért használ alacsony árakat a vállalat, hogy minél több fogyasztót megnyerjen, és ezzel egyre nagyobb piaci részesedéshez jusson.

- III.** Ha a kutatás-fejlesztés költsége és az innovációs értéke is alacsony az új terméknek, a vállalat meghatározza az egy kártyapaklira jutó gyártási költséget, majd attól függően, hogy mekkora profitot szeretne realizálni, meghatározza a kártya piaci árát. Amennyiben a bevezetés célja kifejezetten a konkurens termék piacrészesedésének megszerzése, úgy ebben az esetben is behatolósos árképzést alkalmaz.
- IV.** Viszont ha az új kártyának magas az innovációs értéke és ezt alacsony kutatás-fejlesztés költség mellett tudja legyártani, akkor a magas innovációs érték miatt magas áron kínálhatja termékét, és nagy profitra számíthat. Az alacsony kutatás-fejlesztés költségek miatt a versenytársak megjelenésének esélye magas. A versenytársak felbukkanásakor kényszerül árait csökkenteni, de a bevezetési időszakban a magas ár megfelelő profitot biztosított a vállalatnak.

A 14. ábrán szemléltettem az előbbieken kifejtett árképzési szituációkat.

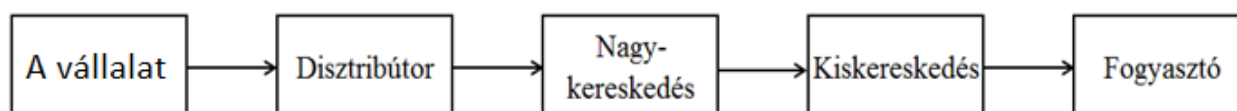
8.3.7. Tapasztalati görbe

A költség alapú árképzésnél az 9.2.2. pontban bemutatásra került, hogy az egységköltség csökkenő görbéje körülbelül 25000 darabos volumen után kezd kiegyenesedni.

Mivel az **A vállalat** gépsorai kialakításánál az elmúlt évtizedekben törekedett a minél nagyobb automatizáltsági fok elérésére, így a dráguló alapanyagárak ellenére, a listaárainak növekedése az infláció alatt tudott maradni (Interjú A, 2013/c).

8.3.8. Az A vállalat értékesítési láncának hatása az árképzésre

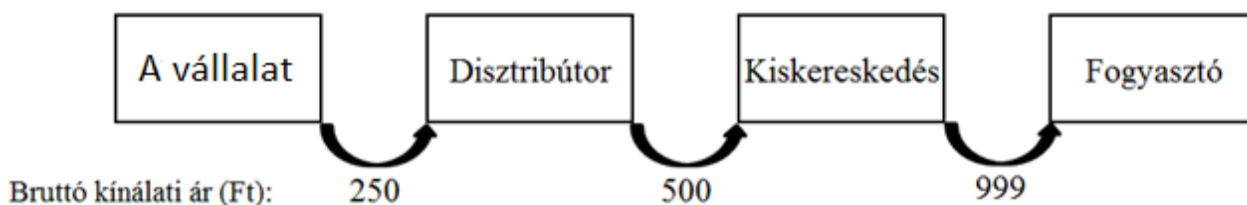
A vállalatnak sok kártya esetében nem kell azzal foglalkoznia ki lesz a végfogyasztó, mivel van egy disztribútora, aki a vállalat által forgalmazott kártyáknak egy részét megveszi és árusítja a nagy- és kiskereskedéseknek. Így általában, ha kiskereskedések szeretnék kártyát vásárolni az **A vállalat**tól, a vezetés a disztribútorhoz irányítja a vásárlót, mert a vállalatnak nem érdeke, hogy egymás üzletét rontsák. Itt tulajdonképpen egy ellátási láncot figyelhetünk meg, amit részletesen a 10. fejezetben fejtek ki. Az értékesítési rendszer egyik láncát a 15. ábrán szemléltetem példaként. Jól látszik, hogy a vállalatotól megveszi a disztribútor a kártyákat, majd a nagykereskedések a disztribútortól, aki a kiskereskedéseknek árusítja, és csak ezek után kerülnek a boltok polcaira a termékek, ahol a fogyasztó válogathat közülük.



15. ábra: Az **A vállalat** hazai ellátási láncának részlete
Forrás: Interjú A, 2013/c.

Az is előfordul, hogy az ellátási lánc elemei közül kimarad egy-egy elem. Ha a kiskereskedés ismeri a disztribútort, akkor alacsonyabb áron hozzájuthat a termékhez, mintha a nagykereskedéstől venné. Igaz, a disztribútor magasabb áron kínálja a kártyákat a kiskereskedésnek, mint a nagykereskedéseknek, de még így is egy kedvezőbb áron szerzi be termékeit a kiskereskedés. Természetesen, az ellátási lánc minden eleme szeretne nagy haszonhoz jutni a termékek eladásával, így a kezdő pontnak, az **A vállalatnak** nehéz feladata van a kezdőár meghatározásakor.

A vállalat Budapest nevezetességét ábrázoló kártyájával tökéletesen levezethető és elemezhető az **A vállalat** egyik árképzési módszere. Ha tudja a vállalat, hogy a fogyasztó mennyiért hajlandó megvásárolni a terméket (ebben az esetben a termék végfogyasztói ára egy 999 Ft-os pszichológiai árplafonnal rendelkezik), azaz van egy szint, aminek a túllépése esetén jelentősen csökken a kereslet. A vezetésnek figyelembe kell vennie, hogy az ellátási lánc elemei mennyi hasznot szeretnének realizálni a termékek eladása során. Tegyük fel, hogy mindenki száz százalékot akar keresni a kártyákon és tudjuk, hogy a fogyasztó maximum 999 Ft-ért hajlandó megvásárolni a terméket. Ilyen esetben a vezetésnek visszafelé kell számolnia. A bolttulajdonosok a haszon miatt maximum bruttó 500 Ft-ért hajlandóak megvenni a disztribútortól a kártyákat, aki szintén száz százalékot szeretne keresni a termékeken, így az **A vállalat** a disztribútorának bruttó 250 Ft-ért kínálhatja termékét. Ezt a gondolatmenetet a 16. ábra illusztrálja.



16. ábra: Budapest nevezetességeit ábrázoló kártyák bruttó kínálati árai
Forrás: Interjú A, 2013/c.

Ebben a speciális esetben a disztribútor a kiskereskedésnek kínálja termékét, így az ellátási láncból szándékosan kimaradnak a nagykereskedések, mert a nagykereskedések plusz árrés-tömegét a végfelhasználói ár már nem bírná el. Ez a folyamat csak akkor tud jól működni, ha a disztribútor felkeresi azokat a kiskereskedéseket, akik hajlandóak árusítani a kártyákat.

A 250 Ft egy bruttó ár, ebből a vállalatnak még le kell vonnia az áfát, ami most 27%, azaz körülbelül 53 Ft. Ha a vezetés tisztában van a kezdő árral, jelen esetben egy 197 körüli árral, meg kell vizsgálnia, hogy mekkora mennyiség esetén éri meg neki ebbe a projektbe belevágnia. Ha a disztribútor X mennyiséget szeretne, és a termék előállításakor felmerülő költségek nem haladják meg a 197 Ft-ot, tehát még hasznot is tud rátenni a vállalat, akkor megéri a projektbe belevágnia.

Az is előfordulhat, hogy a disztribútor Y mennyiségre van szüksége, de csak 2Y darab kártya legyártása után érne meg a vállalatnak a gyártás megkezdése. Ilyen esetben a vezetés hozhat

olyan döntést, hogy legyártja a 2Y mennyiséget, és a felét csak jövőre értékesíti. Így ha rövidtávon nem is, de hosszútávon megéri a vállalatnak a projekt, viszont ebben az esetben a raktározási költségeknek alacsonyabbaknak kell lenniük a termékeken képződő árrésnél (Interjú A, 2013/c).

8.3.9. A licenz díjak hatása az árképzésre

A játékkártyák piacán az árképzés során nem elhanyagolható az a tényező, hogy az adott kártyára a vállalatnak kell-e fizetnie licenz díjat. Három nagy csoportot különböztethetünk meg.

Első a nem licenz köteles kártyák. Itt a vállalat a piaci versenyhez igazodva alakítja ki árait. Ilyen például a magyar vagy a rómi kártya. A nem licenz köteles termékeket bárki gyárthatja, így nem tud az A vállalat jelentős profitra szert tenni ebben a szegmensben. Erős árverseny alakul ki, mivel a piacon mindenki alacsonyan tartja az árakat. Minőségi eltérés itt is megfigyelhető a kártyák között, a minőség javulásával az árak egyenes arányban nőnek.

A második nagy csoportba azok a kártyák tartoznak, amire licenz díjat kell fizetnie az **A vállalatnak**, de más vállalat is megvásárolhatja ezeket a gyártási jogokat. A legjobb példa erre a csoportra a Disney kártya. Ilyenkor a vállalat költség alapú árképzés szerint alakítja ki árait. A vállalat kénytelen olcsóbban kínálni kártyáit, mint amit a vásárló maximálisan megfizetne, mert a piacon mérsékelt árverseny van. Azért nem éles itt az árverseny, mert minden gyártónak érdeke, hogy kigazdálkodja a licenz tulajdonosnak fizetendő minimum garancia összegét (általában minimum 10ezer euro).

A harmadik csoportba azok a kártyák tartoznak, amiknek a licenz jogát csak az **A vállalat** vette meg. Ilyen termékük például a világszerte felkapott játék játékfiguráit ábrázoló kártyájuk, amit csak ők gyárthatnak. Mivel ezekre a kártyákra a fiatalok és a trendre fogékony fogyasztók körében nagy a kereslet, és csak a vállalat forgalmazhatja, így megteheti a vállalat, hogy nagyon magas árat kér érte, hiszen ezt a magas árat is megfizetik a vásárlók. Ez a felár ebben az esetben a kártyák piacon elfogadott átlagárához képest körülbelül 30%-al magasabb. A licenz díj természetesen növeli a kártya árát, de a gyártási költség nem magasabb, mint egy átlagos kártyáé, ezért a vállalat extraprofitot realizál a kártyák eladásából (Interjú A, 2013/c).

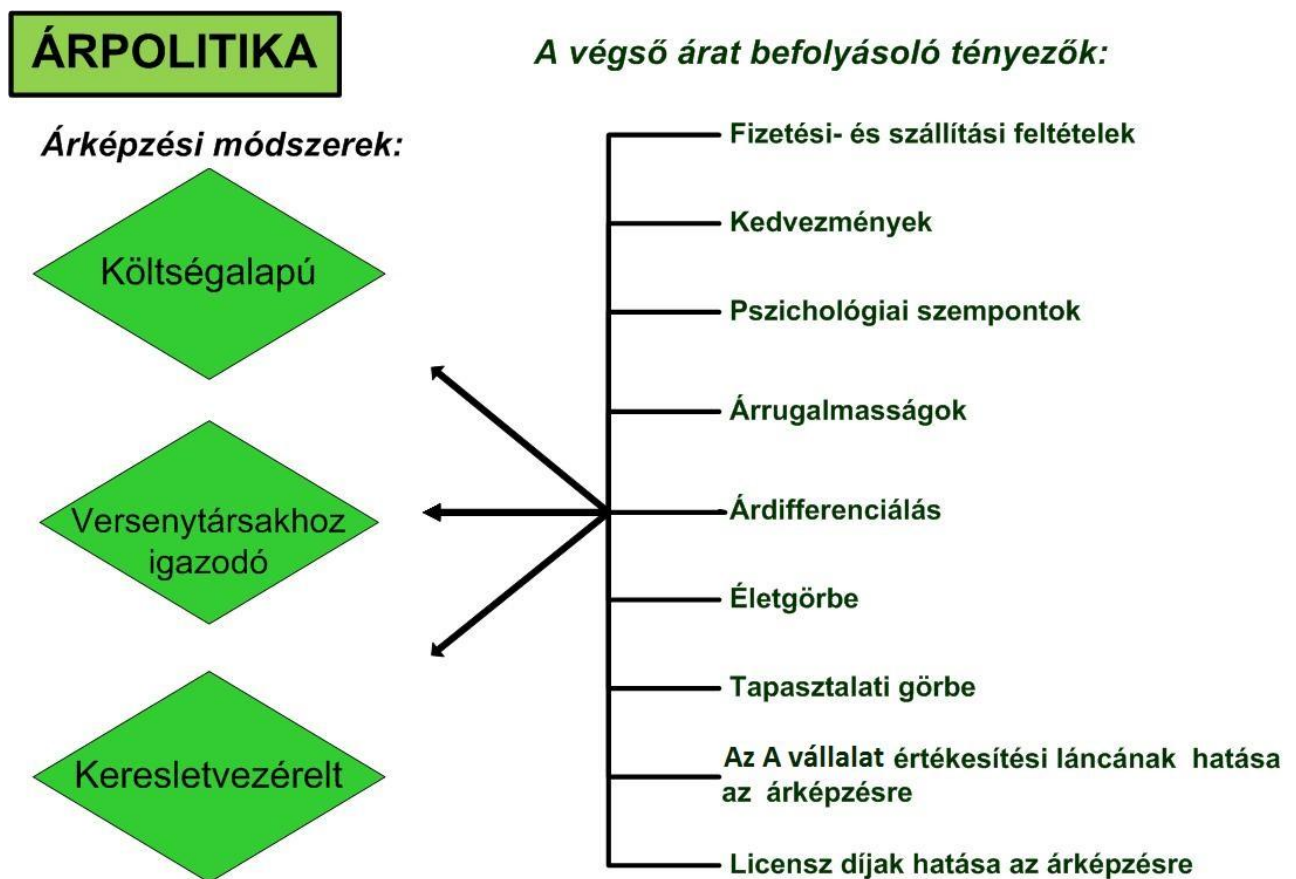
8.4. Az A vállalat árpolitikájának összegzése

A vállalat árpolitikáját a 14. ábrán összegeztem, amin látható, hogy a vállalat költségalapú-, versenytárshoz igazodó- és keresletvezérelt árképzést alkalmaz a gyakorlatban. Ezekkel az árképzési módszerekkel meghatározzák a termékek alapárát, viszont az alapár meghatározása csak a kezdete a vállalati ármunkának.

A gyakorlatban azt figyelhetjük meg, hogy a vállalat eltérhet saját áraitól. A meghatározott árnál olcsóbban és drágábban is kínálhatja termékét a különböző piaci helyzetekben. Ezeket a módosító tényezőket a 17. ábra jobb oldalán tüntettem fel.

Minden egyes kártyánál a vállalatnak más tényezőket kell figyelembe venni, azokat mérlegelnie és meghatároznia a legkedvezőbb árat.

Az árpolitika képszerű ábrázolásával nem csak az volt a célom, hogy szemléltessem az **A vállalat**ra jellemző árképzési módszereket, hanem az ezeket befolyásoló tényezőket is ki szeretném hangsúlyozni. A vállalati modellezés során szeretném ezt az ábrát is felhasználni az **A vállalat** árpolitikájának összegzéseként.



17. ábra: Az **A vállalat** árpolitikája
Saját szerkesztés

9. ÉRTÉKESÍTÉSPOLITIKA

Ahhoz, hogy a stratégiapiramis marketingstratégia szintjét támogató értékpolitikához kötődő marketingváltozókat megismerjem, szükséges az **A vállalat** értékesítéspolitikáját részleteiben megismerni, ennek érdekében dolgozatomban 10. fejezetében ismertetem az **A vállalat** értékesítéspolitikáját. Ezek az információk a stratégiapiramis legalsó szintjének kidolgozásához szükségesek.

9.1. Az értékesítési rendszer felépítése:

Az **A vállalatnak** exkluzív disztribútora van Magyarországra a kiskereskedelmi termékek zömének forgalmazására, ez alól kivételek a pókerhez kapcsolódó termékek (Interjú B, 2013).



18. ábra: Az **A vállalat** értékesítési láncának első szakasza
Saját szerkesztés.

Magyarországra általában európai gyárból szállítanak árut. A kiskereskedelmi árukat az **A vállalat** értékesíti az exkluzív disztribútorának, innentől kezdve a disztribútor feladata a többi kereskedő felé való értékesítés (Interjú B, 2013).

Az európai országokból teherautón érkezik az áru. Van olyan teherautó, ami csak az **A vállalat** termékeit szállítja és van olyan szállítmány, amit egy logisztikai cég kamionja hoz be Magyarországra, ezeket más cégek is igénybe veszik. Az ilyen típusú fuvar, gyűjtőfuvarnak nevezik. Ilyen esetben a fuvarozó cég magyarországi telephelyéről külön kell átszállítani teherautóval a disztribútor raktárába a kártyákat, amit szintén a fuvarozó cég végez (Interjú B, 2013).

Értékesítéskor az **A vállalat** exkluzív disztribútora vagy futárszolgálat igénybevételével vagy saját teherautókkal szállítja a megrendelőnek a termékeket. Ritka azaz eset, amikor a megrendelő saját maga viszi el a megrendelt árut a raktárból (Interjú B, 2013).

A disztribútor értékesít nagykereskedőknek, kiskereskedőknek, kereskedelmi láncoknak, játékboltok, ajándékboltoknak, papírboltok, könyvesboltok vagy kis trafikok (Interjú B, 2013).

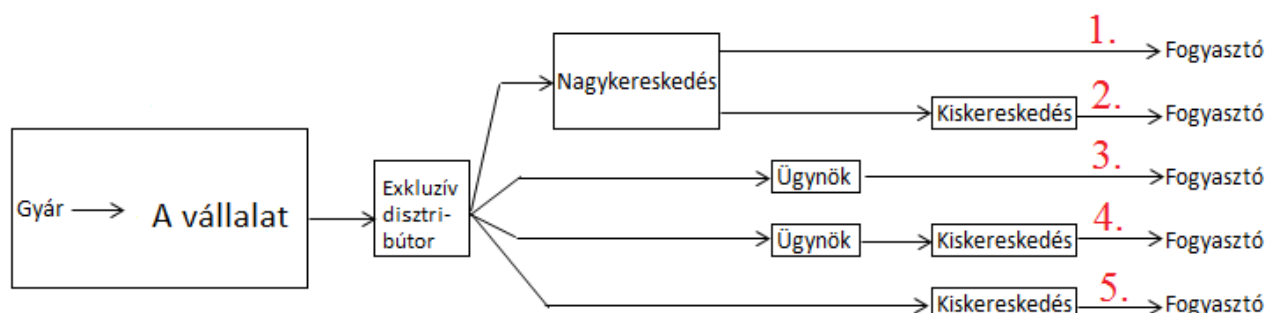
Értékesítés során a disztribútor push- és pull-stratégiát is alkalmazni szokott, attól függően, hogy mi a célja. Az esetek többségében push-stratégiát alkalmaz. Az **A vállalat** sikeres termékeinek köszönhetően, a disztribútor meggyőzi a vásárlásról a nagy- és kiskereskedőket. A disztribútor pull-stratégiát akkor alkalmaz, amikor a pénzügyi lehetőségek megengedik. Ilyen esetben napilapokba, játékboltok, üzletláncok (például Müller) katalógusaiba hirdet. Olyan termékeket szokott reklámozni a disztribútor, amikre előnyösebb árat tud kínálni a versenytársakhoz képest, vagy amikből sok van raktáron, vagy amiknek lelassult a forgási sebessége. Évente párszor globális kampányokhoz is tud csatlakozni. Ilyen kampányra volt példa, amikor az egyik üzletlánc az összes

animációs Disney filmhez kötődő termékét akciósan kínálta a fogyasztóknak, köztük az **A vállalat** kártyáját is (Interjú B, 2013).

A disztribútor értékesítés intenzitása szelektív. Nem próbál meg minden üzletben jelen lenni, hiszen a kiválasztott partnerekkel kialakított jó kapcsolatnak köszönhetően, így is sikeresen jelen van a piacon (Interjú B, 2013).

9.2. Az értékesítési láncok

A disztribútortól a vásárlókig 5 különböző csatornán juthat el az áru. Ezeket a csatornákat az 19. ábra szemlélteti (Interjú B, 2013).



19. ábra: Az **A vállalat** értékesítési láncja
Saját szerkesztés.

1.: A disztribútor nagykereskedéseknek adja el termékeit, ahol azt a végfogyasztók megvásárolják. Ebben az esetben az értékesítési láncból a kiskereskedések kimaradnak. Erre példa az a termék, amit a végfogyasztó a nagykereskedő saját áruházában vásárol meg, például Gulliver és Régió (Interjú B, 2013).

2.: Azon termékek értékesítésére jellemző a 2. értékesítési lánc, amelyeket a nagykereskedő saját terítési láncán keresztül a vele kapcsolatban álló kiskereskedések (zömmel játékboltok) maga terít (Interjú B, 2013).

A nagykereskedések általában nagy megrendeléseket adnak le, ilyenkor központi értékesítés van. A disztribútor központi irodájából történik a kiszolgálás és a számlázás. A megrendelt áru kézbesítését vagy futárszolgálattal, vagy saját autókkal bonyolítják le. A fizetés minden esetben banki átutalással történik (Interjú B, 2013).

3.: A 4. pontban bővebben kifejtett ügynöki tevékenységnek van egy olyan része, ahol az ügynök direktben a végfelhasználóknak értékesít. Ez viszonylag ritka eset, legtöbbször hétfvégén megrendezett kiállításokon és vásárokon (például gyereknap) zajlik (Interjú B, 2013).

4.: A disztribútornak van két kollégája, akik alvállalkozóként a kiskereskedőket ellátják termékekkel. Az egyik ügynök a vidéki partnerekért felelős, a másik a budapesti kiskereskedőknek értékesít. Az ügynökök feltöltött árukészlettel kezdik meg körtúrájukat és az üzleteket igény alapján

feltöltik kártyákkal. Az **A vállalat** exkluzív disztribútora esetében az ügynököknek sokkal összetettebb feladatuk van, mint egy átlagos ügynöknek. Ők nemcsak összehozzák a vevőket a disztribútorral, hanem a körtúra során leltározást végeznek a kiskereskedőknél, kiegészítik a fogyás alapján az üzletek árukészletét, számlát állítanak ki az eladott termékekről, majd ezen követelések beszedése is a feladatuk. Egy körtúra után a központba visszatérve el kell számolniuk a bizonylatokkal és a készpénzzel (Interjú B, 2013).

5.: Ebben az esetben a disztribútor azonnal a kiskereskedéseknek értékesíti a termékeket, kihagyva a nagykereskedéseket. Az értékesítés menete ugyan olyan elv alapján zajlik, mint az első két pontban (Interjú B, 2013).

A fogyasztóknak lehetősége van reklamációra, mind az **A vállalati**, mind a disztribútor képviselőténél, ezt megtehetik levélben, telefonon vagy e-mailben. Szerencsére a reklamációk száma nagyon kevés, leggyakrabban e-mailben érkezik. A legjellemzőbb probléma, hogy a termék nem tartalmazza a játékszabályt. Ilyen esetben e-mailben csatolja a vállalat azt (Interjú B, 2013).

Arra is volt már példa, hogy a disztribútorhoz érkezett áru sérült vagy hiányos. Minden ilyen esetben az **A vállalat** jóváírja a keletkezett kárt a disztribútor részére. Amennyiben a sérülést a szállítmányozó cég hibája okozta, akkor ezt rajtuk behajtja (Interjú B, 2013).

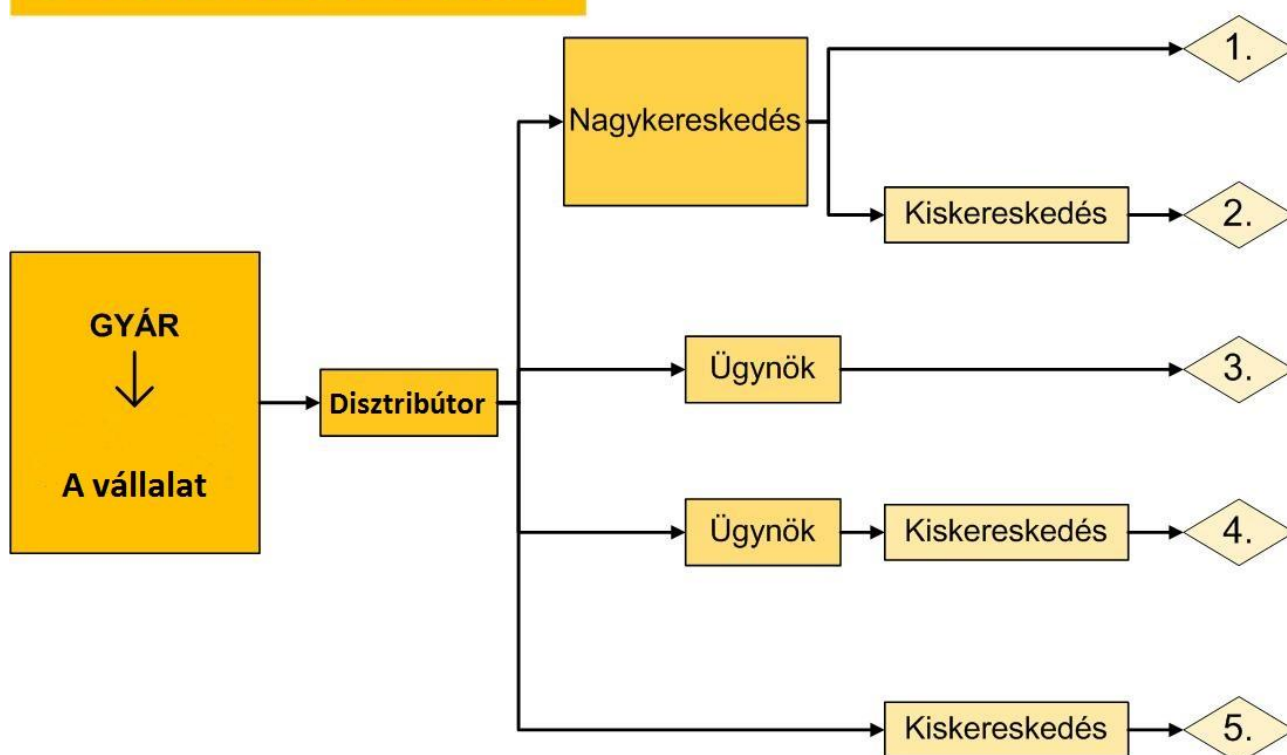
9.3. Az A vállalat értékesítéspolitikájának összegzése

Az **A vállalatnak** az értékesítéspolitikáját a 20. ábrán összegeztem. Az ábra információul szolgál a vállalat vezetésének, hogy milyen útvonalakon jut el a termékük a végfogyasztókhoz.

Az **A vállalatnak** exkluzív disztribútora van Magyarországra a kiskereskedelmi termékek zömének forgalmazására, ez alól kivételek a pókerhez kapcsolódó termékek. Megállapítható, hogy az **A vállalat** a kiskereskedelmi termékek területén a B2B piacon értékesít, de nem folytat értékesítést közvetlenül a végfogyasztók felé.

Az ábrát szeretném felhasználni a vállalati modellezésemkor, a vállalat értékesítéspolitikájának összegzéseként.

ÉRTÉKESÍTÉSPOLITIKA



20. ábra: Az A vállalat. értékesítési politikája
Saját szerkesztés

10. KOMMUNIKÁCIÓS POLITIKA

Ahhoz, hogy a stratégiapiramis alsó szintjéhez tartozó marketingváltozók vizsgálatának köre teljes legyen, elemeznem kell a vállalat kommunikációs politikáját. Ezek az információk a későbbiekben a stratégiapiramis legalsó szintjének kidolgozásához szükségesek.

Az **A vállalat** marketingkommunikációja nagyon szelektív és a cég jelenleg szűkös anyagi forrásokat tud erre a célra biztosítani. Fontos számukra ezen büdzsé jövőbeni növelése, hiszen a marketingkommunikációs eszközök segítségével kommunikálja a vállalat a céljait, ismerteti meg termékeit a potenciális fogyasztókkal és veszi fel a kapcsolatot a beszállítókkal, disztribútorokkal (Interjú A, 2013/d; Vágási, 2007).

A technológia gyors fejlődése nagyban hozzájárult a kommunikációs eszközök fejlődéséhez (Vágási, 2007).

Az **A vállalat** marketingkommunikációs politikája magába foglalja azokat az eszközöket és tevékenységeket, amelyek a célközönség közvetlen vagy közvetett befolyásolására irányul a vállalat

termékei vásárlása érdekében. A vállalat kommunikációs célja a szimpátia elnyerése, a minél előnyösebb attitűd kiváltása a vásárlókban (Vágási, 2007).

A következő bekezdésekben a vállalat reklámkommunikációs eszközeit vizsgálom.

A marketingkommunikációs eszközök fő csoportjai (Kiss, 2004.; Vágási, 2007):

- hirdetés/reklámozás;
- eladásösztönzés;
- direktmarketing;
- on-line marketing;
- public relations;
- személyes eladás.

10.1. Hirdetés/ reklámozás

Az **A vállalat** a marketingkommunikációra szánt költségét nem reklámozásra költi, reklámozást exkluzív disztribútoruk végez. Mivel egy-egy reklámkampány nagyon magas költséget jelent a vállalat számára, csak speciális esetekben hirdetik a termékeket. Ilyen speciális eset lehet (Interjú A, 2013/d):

- ha van olyan termékük, amit nagyon jó áron tudnak értékesíteni a konkurenciához képest;
- ha nagyobb mennyiség maradt raktáron és a termék iránt leállt a kereslet;
- ha globális kampányhoz tud csatlakozni a vállalat
- ha a támogatandó termék extra profittal bír.

Legtöbb esetben játékboltok katalógusaiban, üzletláncok, mint például Müller katalógusaiban jelentetik meg hirdetésüket, de volt már arra is precedens, hogy napilapban jelent meg kínálatukkal (Interjú B, 2013).

10.2. Eladásösztönzés

Sok esetben eladásösztönzés során a fogyasztót külső indítékokkal veszik rá a vásárlásra. Az **A vállalat** ilyen típusú, jól működő vásárlásösztönző eszközei például a különböző engedmények, a „kettőt fizet, hármat kap” vagy a „második termék fél áron” típusú akciók. Engedmények nem csak az árengedményekre vonatkoznak, hanem a fizetési határidő meghosszabbítására is (Interjú A, 2013/d).

Az ügyfeleknek adott mintakártyákkal, azok kipróbálásával is ösztönzőleg hat a vállalat a vásárlókra (Interjú A, 2013/d).

10.3. Direktmarketing

A direktmarketing általában az egyéni fogyasztókra irányul. Informálja és vásárlásra ösztönzi őket (Vágási, 2007). Mivel a vállalat nem tart adatbázist a végfelhasználóiról, nem is tud velük közvetlenül kommunikálni.

A vállalat direktmarketing tevékenységet a promóciós szegmensben lévő partnerei felé folytat. Számukra rendszeres időközönként hírlevelükben információt nyújt a fejlesztésekről (Interjú A, 2013/d).

10.4. On-line marketing

Az **A vállalat** lépést tartva a trendekkel, 2013-ban létrehozott egy alvállalatot, melyben körül belül 20 fejlesztő szakember dolgozik. Olyan alkalmazások fejlesztésével foglalkoznak, melyek segítségével web-kamerákon és az okos telefonokon lévő kamerák segítségével az **A vállalat** kártyáira nyomtatott titkos kódok beolvasásra kerülnek, majd elindítanak különböző grafikai alkalmazásokat azokon. Ezek széles körben való elterjesztésére a vállalat (a kategóriának megfelelően) online felületeket fog igénybe venni. A projekt részleti üzleti titoknak minősülnek (Interjú A, 2013/d).

Más online tevékenységet egyelőre a vállalat Magyarországon nem folytat, de más országokban ezen a területen is aktív (Interjú A, 2013/d).

10.5. Public relations

Public relations esetén beszélhetünk külső és belső PR-ről.

- Belső PR:

Belső PR tevékenységnek számít a vállalat éves jelentése, az összes vállalati broszúra, valamint azok az események, rendezvények, ünnepségek és csapatépítő tréningek, ahol a vállalat munkatársai részt vesznek (Interjú A, 2013/d).

A belső PR egyik legjelentősebb felülete az intranet. Ez az összes vállalati dolgozó számára elérhető. Itt kommunikálják „házon belül” az összes fontos új hírt és információt (Interjú A, 2013/d).

- Külső PR:

Az **A vállalat** nagy hangsúlyt fektet a hűséges, nagy megrendelőkkel való jó kapcsolat fenntartására. Rendszeresen kommunikál partnereivel a lehetséges fejlesztésekről, vevői visszajelzésekről, javítandó részterületekről. Ezen felül például, minden évben vacsorára hívja legfontosabb disztribútora munkatársait, melynek keretén belül további visszajelzéseket szerez. Az exkluzív disztribútorával egyébként

napi kapcsolatot ápol. Legtöbb partnere részére (nem csak kiskereskedés) karácsonyi ajándékkal kedveskedik (Interjú A, 2013/d).

A külső PR része, hogy a vállalat kommunikálja termékeinek FSC minősítését (Interjú A, 2013/d).

10.6. Személyes eladás

A vállalat disztribútorának munkatársai üzletkötés során szinte minden alaklommal találkoznak személyesen a vásárlóikkal. A személyes eladás során a vásárló a személyes kapcsolat kialakulásának köszönhetően, nagyobb bizalommal fordul hozzájuk (Interjú A, 2013/d).

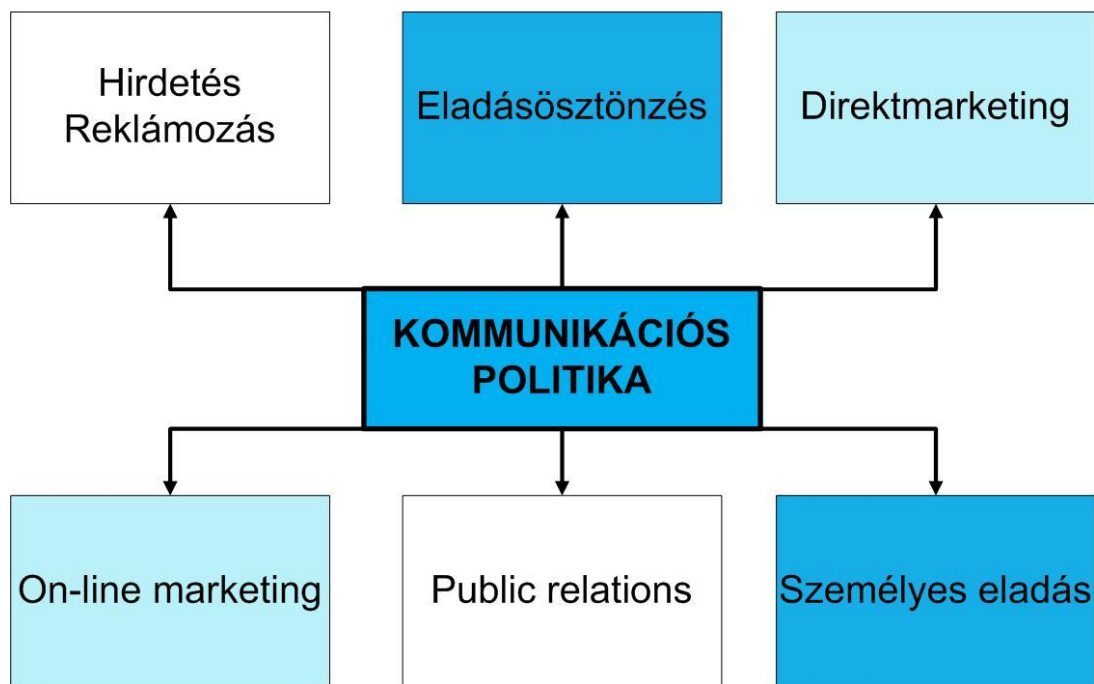
Az **A vállalat** a hűség-promóciós szegmensben és a reklámügynökségekkel folytatott üzletkötéskor találkozik személyesen egyes partnereivel, de ezek nem részei a kiskereskedelmi tevékenységnek (Interjú A, 2013/d).

10.7. Az A vállalat kommunikációs politikájának összegzése

Összességében megállapítható, hogy az **A vállalat** marketingkommunikációja nagyon szelektív és a cég jelenleg szűkös anyagi forrásokat tud erre a célra biztosítani.

A 21. ábrán színek használatával szemléltettem a különböző kommunikációs eszközök használatának intenzitását. Jól látható, hogy a vállalat az eladásösztönzés és a személyes eladás eszközeivel él a legjobban. Az **A vállalat** hirdetésekre, reklámokra nem költ, valamint a PR tevékenységük se jelentős, viszont direktmarketing és on-line marketing eszközöket alkalmaznak.

Az **A vállalat** kommunikációs politikájának összefoglaló ábráját szeretném beilleszteni a vállalati modellezésembe a vállalat kommunikációs politikájának összegzéseként.



21. ábra: Az **A vállalat** kommunikációs politikája
Saját szerkesztés

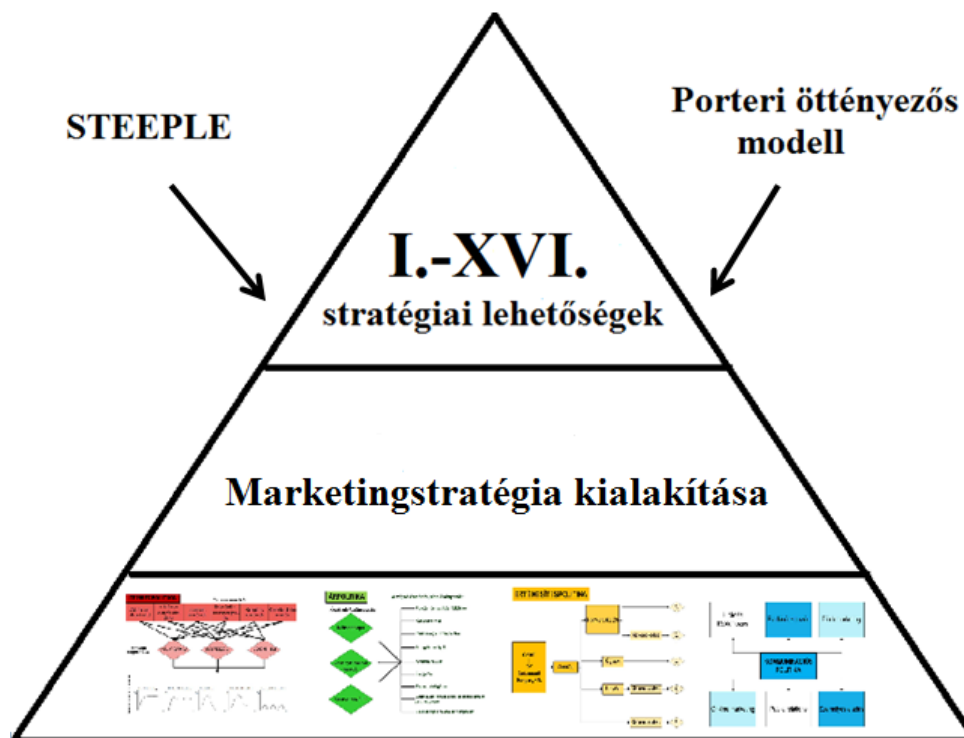
11. A STRATÉGIAPIRAMIS MÓDSZER TESTRESZABÁSA

11.1. Az **A vállalat** stratégiapiramisának felépítési elve

Dolgozatom elején vizsgált ábrázolási technikák közül a stratégiapiramis megfelelt egy vállalat stratégiai modellezésére. Dolgozatomban meghatároztam az **A vállalat** stratégiai lehetőségeit, vizsgáltam a vállalat STP marketingjét, valamint részleteztem a marketingtaktika elemeit, hogy elkészíthessem a vállalat stratégiapiramisát.

Az **A vállalat** általános céljainak megfogalmazásakor a vezetés figyelembe veszi a vállalat makro- és mikrokörnyezetét. Egy-egy stratégiai lehetőségre több makro- és mikrokörnyezeti tényező is hatással lehet. Az **A vállalat** SWOT analízisének segítségével megfogalmazott 16 stratégiai lehetőségeket a dolgozatom 4. fejezetében vizsgáltam. Dolgozatom 5. ábráján szemléltettem, hogy a vállalat stratégiai lehetőségeire melyik makro- és mikrokörnyezeti tényező van hatással. Ha a Cohen (2009) által ismertetett stratégiapiramisba szeretném beilleszteni ezt az ábrát, a stratégiapiramis legfelső szintjébe tudom elhelyezni, hiszen itt találhatóak a vállalat stratégiai céljai.

Cohen (2009) ábráját továbbgondolva kiegészítettem a makro- és mikrokörnyezet ábrázolásával, mert ezen tényezők hatásának figyelembevétele a vállalati stratégiák elérésekor elengedhetetlen szerepet játszanak.



22. ábra: Az **A vállalat** stratégiapiramisa
 Forrás: Saját szerkesztés Cohen: (2009, 81 o.)

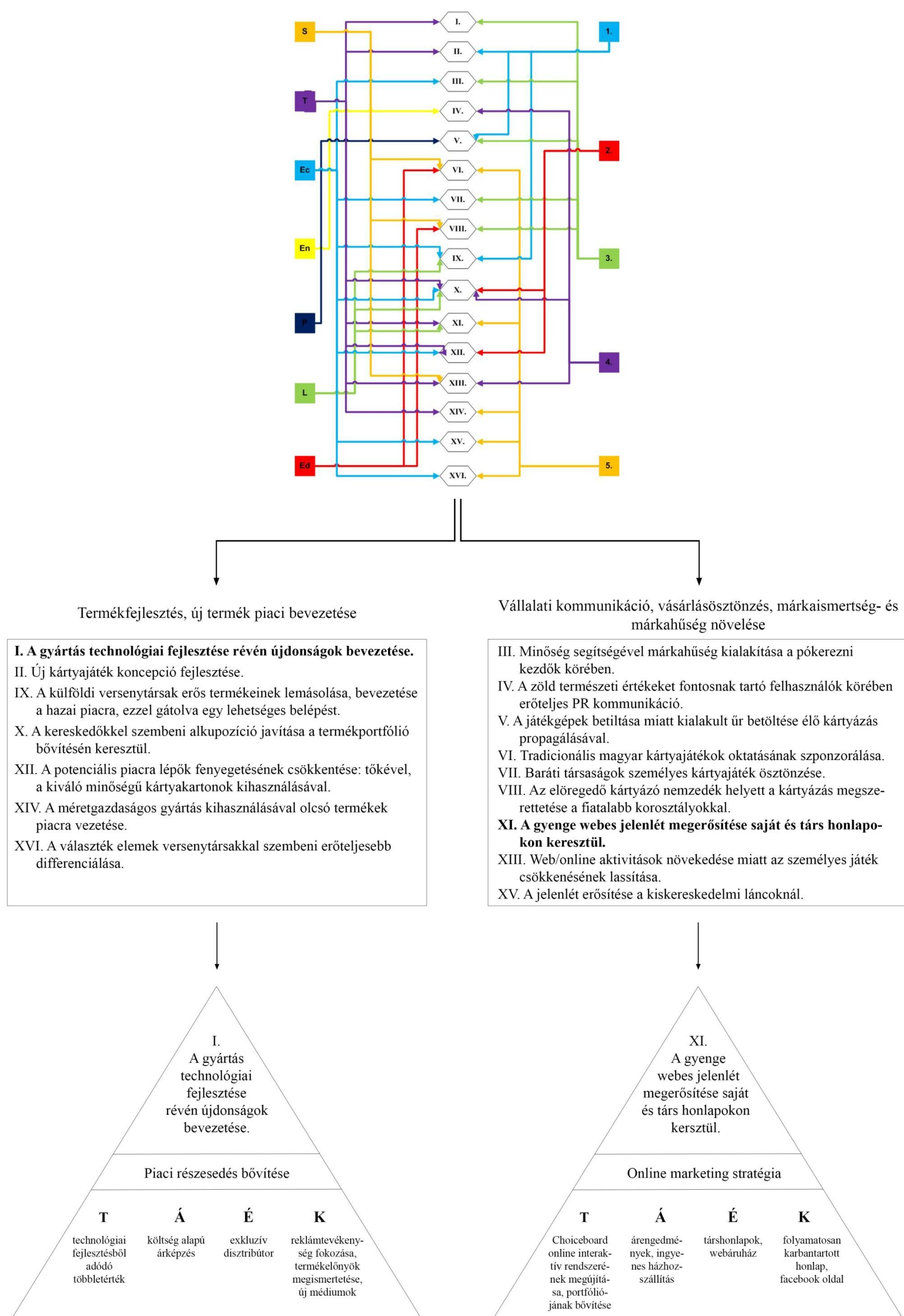
A stratégiapiramis marketingstratégia szintjén a vállalat vezetésének döntést kell hoznia, hogy milyen stratégiát alkalmazzon célja eléréséhez. Dolgozatom 6. fejezetében bemutattam a vállalat STP marketingjét, melyben ismertettem a vállalat főbb szegmenseit, termékvonalait, célpiacait. Példával mutattam be a vállalat pókerkártyinak pozicionálását és a 8.3. fejezetében egy termékvonal bővítést/ szűkítést is ismertettem.

A 23. ábra alsó szintjére a vállalat marketingmix elemeit összefoglaló ábrákat be tudtam illeszteni, melyek dolgozatom 8.8., 9.4., 10.3. és 11.7. fejezeteiben megtalálhatóak. A vállalatnak ezen a szinten kell meghoznia azokat a döntéseket, hogy az adott stratégiai cél eléréséhez melyik marketingmix elemet/ elemeket befolyásolja.

Cohen (2009) által ismertetett stratégiapiramist az **A vállalati** információkkal leegyszerűsítve így módon tudtam ábrázolni. A következő fejezetben az ábrát továbbgondoltam, hogy egy még részletesebb modellt kaphassak.

11.2. Az **A vállalat** stratégiapiramisának részletes bemutatása

A 23. ábrán az **A vállalat** általam rajzolt stratégiai modellezése látható, mely a Cohen (2009) által használt stratégiapiramis továbbgondolása. A modell magába foglalja a vállalati cél meghatározásához vezető utat és a vállalati célok megvalósítását a marketing-mix elemek befolyásolásán keresztül.



23. ábra: Az **A vállalat** stratégiai modellje
Saját szerkesztés

11.2.1. Stratégiai lehetőségek csoportosítása, vállalati célok megfogalmazása

A modell felső részén a dolgozatomban már ismertetett 5. ábra található, mely az **A vállalat** stratégiai lehetőségeit befolyásoló tényezőket mutatja be. Az **A vállalat** 16 stratégiai lehetőségét megvizsgáltam és 2 nagy csoportot tudtam létrehozni.

Az első csoportba azokat a stratégiai lehetőségeket írtam, melyek termékfejlesztést, új termék piaci bevezetését kívánják. Ezek a következők:

- (I.) A gyártás technológiai fejlesztése révén újdonságok bevezetése.
- (II.) Új kártyajáték koncepció fejlesztése.
- (IX.) A külföldi versenytársak erős termékeinek lemásolása, bevezetése a hazai piacra, ezzel gátolva egy lehetséges belépést.
- (X.) A kereskedőkkel szembeni alkupozíció javítása a termékportfólió bővítésén keresztül.
- (XII.) A potenciális piacra lépők fenyegetésének csökkentése: tőkével, a kiváló minőségű kártyakartonok kihasználásával.
- (XIV.) A méretgazdaságos gyártás kihasználásával olcsó termékek piacra vezetése.
- (XVI.) A választék elemek versenytársakkal szembeni erőteljesebb differenciálása.

A második csoportba soroltam azokat a vállalati stratégiai lehetőségeket, melyek a vállalati kommunikációval, vásárlásösztönzéssel, márkaismertség- és márkahűség növelésével kapcsolatosak.

- (III.) Minőség segítségével márkahűség kialakítása a pókerezni kezdők körében.
- (IV.) A zöld természeti értékeket fontosnak tartó felhasználók körében erőteljes PR kommunikáció.
- (V.) A játékgépek betiltása miatt kialakult űr betöltése élő kártyázás propagálásával.
- (VI.) Tradicionális magyar kártyajátékok oktatásának szponzorálása.
- (VII.) Baráti társaságok személyes kártyajáték ösztönzése.
- (VIII.) Az előregedő kártyázó nemzedék helyett a kártyázás megszerettetése a fiatalabb korosztályokkal.
- (XI.) A gyenge webes jelenlét megerősítése saját és társ honlapokon keresztül.
- (XIII.) Web/online aktivitások növekedése miatt az személyes játék csökkenésének lassítása.
- (XV.) A jelenlét erősítése a kiskereskedelmi láncoknál.

11.2.2. A legfontosabb célok kiválasztása

Mindkét csoportban vannak olyan stratégiai lehetőségek, melyek az **A vállalat** számára jelenleg nem reális vállalati célok, hiszen a célok megfogalmazásakor figyelembe kell vennünk a vállalat erőforrásait - „a pénzt, az időt, a személyi és tárgyi adottságokat, tőke javakat és a felszereléseket” (Cohen, 2009, 80.o.) is. Ha rövidtávon nem is mindig, de hosszú távon a vállalat vezetése mindig a legjövedelmezőbb stratégiát tűzi ki célul.

Megvizsgálva a stratégiai lehetőségeket, prioritási sorrendbe állítva azokat, figyelembe véve a piac és a vállalat jelenlegi helyzetét, kiválasztottam mindkét csoportból a legfontosabb stratégiai lehetőséget, mely az **A vállalat** számára egy fontos, reális vállalati cél és komoly versenyelőnyre tehet szert megvalósításával, ezért az **A vállalat** stratégiai modelljében ezeket a stratégia lehetőségeket fogom vizsgálni részleteiben.

Stratégiapiramis- első csoport:

- Az első csoportból kiemelt stratégiai cél esetében a stratégiapiramis csúcsában megfogalmazott vállalati cél a következő: **(I.) A gyártás technológiai fejlesztése révén újdonságok bevezetése.** A vállalat vezetésének döntést kell hoznia, hogy új termékét melyik üzletágban, melyik termékvonalon kívánja bevezetni.
- A stratégiapiramis második szintjén meg kell határozni azt a marketingstratégiát, amellyel a vállalat elérheti kitűzött célját. Ha új terméket vezet be a vállalat, választhatja a **meglévő piaci részesedésének bővítést** vagy akár **az új piacokra való behatolás stratégiáját** is. Az **A vállalat** piaci helyzetének ismeretében a vállalatnak a meglévő piacokra való koncentrációját helyezném előtérbe. A gyártás technológiai fejlesztésének magas költségei és az új piacra való fókuszálás többletköltségei már akkora kiadásokkal járnának, mely nem térülne meg a termék relatív olcsósága miatt.

A technológiai fejlesztéseknek köszönhetően a vállalat új termékei hozzáadott értékkel fognak rendelkezni. Ezekkel a technológiai fejlesztésekkel az okostelefonok tulajdonosait célozzák meg. A kártyakartonokba beépíthető kódokat csak azok tudják majd kihasználni, akik rendelkeznek ezzel a technikával. A vállalat így nem csak mai technológia iránt érdeklődő fiatalokat célozza meg, hanem a felnőttek érdeklődését is felkeltheti a technológia ily módon való bevonásával a játékokba.

Az ilyen típusú kártyák fejlesztésének költségét a vállalat beépíti a termékek árába. A fejlesztések költsége fogja meghatározni, hogy ezt a magas minőségű terméket közepes vagy magas áron tudja a vállalat bevezetni a piacra.

- A stratégiapiramis alsó szintjén egy olyan taktikai mixet kell összeállítani, mely intézkedések sorozatával eléri a piramis csúcsában kitűzött célt. A vállalat úgy tudja meglévő piaci részesedését bővíteni, hogy a marketingmix elemeinek marketingváltozóit befolyásolja. Ezt a következőképp teheti meg:
 - Mivel a vállalat a gyártás technológiai fejlesztésére építve vezeti be az új termékét, így a termék többletértékkel fog rendelkezni, tehát egy magas minőségű termékről beszélhetünk.
 - Árképzéskor figyelembe kell venni a fejlesztések költségét, valamint az árképzést befolyásoló tényezőket, melyeket a 14. ábrán soroltam fel, tehát a vállalat költség alapú árképzést fog alkalmazni. Fontos, hogy a vállalat olyan árat határozzon meg, mely amellet, hogy profitot termel számára, fedezi a fejlesztések költségeit és a fogyasztók szemében is elfogadható. Ha a vállalat túl magasnak ítéli a termékek darabárát, növelnie kell a termelést legalább 25000 pakli legyártására, hiszen ahogy a 9.2.2. és a 9.3.7. fejezetben is kifejtettem, a darabár görbe 25000 pakli felett kezd el kiegyenesedni. A vállalatnak számolnia kell a végső árat befolyásoló tényezőkkel is, mint például a szállítási és fizetési feltételekkel.
 - Az értékesítés során először a vállalatnak az exkluzív disztribútorával kialakított jó kapcsolatot kell felhasználnia terméke minél szélesebb körben való elosztására, de akár új elosztási csatornát is alkalmazhat, például az online értékesítést. Ha a vállalat az online értékesítés mellett dönt, figyelnie kell, hogy ne legyen negatív hatással saját és disztribútora üzleti tevékenységére.
 - Új termék bevezetésekor a kellő ismertetés biztosítása érdekében fokozni kell a vállalat reklámtevékenységeit. Akár új médiumokban is, meg kell ismertetni a fogyasztóval a fejlesztéseknek köszönhető termékelőnyöket.

Stratégiapiramis- második csoport:

- A második csoportból kiemelt legfontosabb stratégiai cél, mely a stratégiapiramis csúcsa: **A gyenge webes jelenlét megerősítése saját és társ honlapokon keresztül.** A XI. században az informatika adta lehetőségeknek köszönhetően az internet rengeteg potenciált biztosít a vállalatok számára. Vállalati elemzésemből tudom, hogy az **A vállalat** webes jelenléte gyenge, nem rendelkezik Magyarországon facebook oldallal, nincs webáruháza és nem él az internetes hirdetések lehetőségeivel sem.

- A stratégiapiramis középső szintjén a stratégiai cél elérése érdekében a vállalatnak **az online marketing stratégiáját ki kell alakítania**. Az internet rengeteg lehetőséget biztosít a vállalatok számára, hiszen a gyerekektől kezdve egészen a nyugdíjasokig minden korosztállyal kapcsolatba tudnak lépni. A vállalatnak olyan online stratégiát kell kidolgoznia, mellyel nem csak a fiatalok figyelmét ragadja meg, hanem a felnőttek érdeklődését is felkelti. Fontos, hogy folyamatosan frissülő, könnyen áttekinthető és logikus felépítésű legyen a honlap, hogy a mai rohanó világban ne érezze azt a potenciális vásárló, hogy az idejét rabolja a vállalat a címszavak keresésével.
- A vállalatnak meg kell határoznia egy marketingtaktikát, hogy támogató intézkedések sorozatával elérje célját. Ha a vállalat az online marketing stratégia kialakítása mellett dönt, mint marketingstratégia, akkor a marketingmix 4 elemének (termék, ár, értékesítés, kommunikáció) marketingváltozóit befolyásolhatja.

- Ha a vállalat online felületeit fejleszti a Choiceboard online interaktív rendszerét megújíthatja, akár portfólióját bővítheti is a későbbiekben.

A honlapon lehetősége nyílik a vállalatnak, hogy a fogyasztókkal különböző kártyajátékokat megismerttessen és megszerettessen, ezzel a későbbi vásárlásra ösztönözze őket.

- Ha a vállalat webáruház kialakítása mellett dönt, termékei árát is módosíthatja. Árengedményt kínálhat fel egy bizonyos darabszám rendelése után és ingyenes szállítási költségekkel ösztönözheti a fogyasztókat a vásárlásra.
- Jelenleg az **A vállalat** a kiskereskedelmi termékek területén a B2B piacon értékesít, de nem folytat értékesítést közvetlenül a végfogyasztók felé. Ha a vállalat az exkluzív disztribútorával szeretné ezt az értékesítési útvonalat fenntartani, akkor a kiskereskedelmi szegmensben a disztribútornak van lehetősége webáruház létrehozására akár egy társhonlapon keresztül, míg a többi területen, például a kaszinó és póker szegmensben az **A vállalat** élhet az online értékesítés előnyeivel.
- A vállalat online kommunikációjának megújításával olyan potenciálra tehet szert, amit eddig nem használt ki. Először is döntést kell hoznia, hogy milyen szegmensben, milyen célcsoportokat kíván megszólítani honlapján, facebook oldalán, fel kell mérnie jelenlegi helyzetét, valamint a versenytársak feltérképezése is elengedhetetlenül fontos kiindulási tényező. Ezen ismeretek fényében a vállalatnak egy folyamatosan karbantartott honlapot és facebook profilt kell megalkotnia, melyen keresztül új fogyasztókat is megszólíthat.

A modellben nem ábrázoltam a vállalati elemzésem során kiszámított teljes piaci potenciált, az **A vállalat** penetrációs szintjét, valamint a markov- analízis által meghatározott hosszú távú piaci részesedés összegét, de ezek a számítások kutatásom fontos részét képezik, mert így lett teljes körű a vállalati elemzésem.

12. ÖSSZEGZÉS

Dolgozatom célja volt egy olyan vállalati stratégiai modell megalkotása, melynek segítségével egy választott vállalat stratégiáját, annak hosszú- és rövid távú céljait, ezek megvalósulásának módjait, valamint az ezekre ható egyéb piaci tényezőket ábrázolni lehet.

A modell megalkotásához példaként a hazai játékkártyák piacáról egy piacvezető vállalatot választottam és elemeztem. A vállalati stratégiai modell elkészítéséhez primer és szekunder információkat gyűjtöttem mind a játékkártya piacáról, mind a vállalatról. Elemeztem a vállalat makro- és mikrokörnyezetét, amely alapján elvégeztem a vállalat SWOT elemzését. Vizsgáltam az alkalmazott vállalati stratégiákat (STP) és a marketingmix elemeket, felmértem a piacpotenciált és meghatároztam a vállalat penetrációs szintjét.

A kutatómunkám során megszerzett információk rendszerezése és a különböző – piacot és vállalatot befolyásoló – tényezők egymáshoz kapcsolódó pontjainak feltárása után az eredményeimet egy úgynevezett stratégiai modellben ábrázoltam. Több potenciális modellt megvizsgáltam, amelyekkel tanulmányaim során találkoztam. A megvizsgált ábrázolási technikák közül a stratégiapiramis bizonyult alkalmas modellnek a vállalat jövőbeli céljainak ábrázolására.

A stratégiapiramis gyakorlati alkalmazásánál szükséges volt a modell kiegészítése, hiszen a célok megvalósítása során a makro- és mikrokörnyezeti tényezők változásának folyamatos nyomon követése szükséges. A modell továbbgondolásával megalkottam az A vállalat részletes, stratégiai modelljét. A kutatásom eredményeit elsősorban a vizsgált A vállalat hasznosíthatja. A vállalatok stratégiájuk vizuális ábrázolásához – testreszabást követően – viszont bármely iparágban, vállalatmérettől függetlenül széles körben is alkalmazható a stratégiai piramis modell.

A stratégiai térkép elkészítése során megtanulhattam, hogy mennyire összetett folyamat egy vállalat stratégiai lehetőségeinek kidolgozása, mennyire részletes kutatómunkát igényel, hogy feltárjuk a különböző makro- és mikrokörnyezeti tényezők hatásait. Láthattam, hogy egy vállalat termék-, ár-, értékesítés- és kommunikációs politikája mennyire sokszínű és szerteágazó, hogy egy-egy döntés során milyen nehéz az összes tényezőt, valamint azok hatásait figyelembe venni.

13. IRODALOMJEGYZÉK

- Bíró-Szigeti Sz. (2013): előadás jegyzet. BME-ÜTI
http://www.uti.bme.hu/tantargyak?p_p_id=TantargyLista_WAR_bmeuti&p_p_lifecycle=0&p_p_stat e=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-1&p_p_col_count=1& TantargyLista_WAR_bmeuti_action=showTantargy& TantargyLista_WAR_bmeuti_id=5188
- Cohen, W. A.(2009): Marketingtervezés (Akadémia Kiadó)
- GfK (2010): GfK Hungária Piackutató intézet: Sajtószolgálat.
http://www.gfk.hu/imperia/md/content/gfk_hungaria/pdf/press_h/2010/press_2010_10_26_h.pdf (2010.10.26.)
- Kiss M. (2004): Marketing (Független Pedagógiai Intézet, Budapest)
- Kotler, P. (1998): Marketing menedzsment (Műszaki Könyvkiadó, Budapest)
- Kotler, P., Keller, K. L. (2006): Marketing-menedzsment (Akadémia Kiadó Zrt., Budapest)
- Kotler, P. (2004): Marketing menedzsment (KJK-KERSZÖV, Budapest)
- KSH (2013): Központi Statisztikai Hivatal: Magyarország népessége: 2014.04.16.
http://www.ksh.hu/docs/hun/eurostat_tablak/tabl/tps00001.html
- KSH (2013/a): Központi Statisztikai Hivatal: Magyarország népessége.
http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_wnt001b.html (2013.12.10.)
- KSH (2013/b): Központi Statisztikai Hivatal: Budapest népessége.
http://www.google.hu/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=0CEkQFjAC&url=http%3A%2F%2Fwww.ksh.hu%2Fdocs%2Fteruletiasz%2Fjarasok.xls&ei=muymUuDBBKrzyAOo7YHICg&usg=AFQjCNHvArVelx4kbvM45I2WpDCnYqQv_A&sig2=2FIcrvMaaanF-kd2tuXS8g&bvm=bv.57799294,d.bGQ (2013.12.10.)
- Malhotra, N. K. (2009): Marketingkutató (Akadémia Kiadó Zrt., Budapest)
- McCarthy, R. C. (2003): „Linking Technological Change to Business Needs” (IEEE Engineering Management Review 31 (3) 49-53.)
- Pataki B., Bányai A. (2010): Egy új stratégiai eszköz: a technológiai úttérképezés (CEO 11:1 2010, pp. 8-12.)
- Phaal, R., Farrukh, C. (2000) „Technology planning survey- results”, Institute for Manufacturing, University of Cambridge, project report, 14th March

Phaal R., Farrukh C., Probert D. (2013): Roadmapping for strategy and innovation (IfM)

Porter, M. E. (1979): How competitive forces shape strategy (Harvard Business Review 57 (2), 86-93. o.)

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

Szakály D. (2002) „Innováció- és Technológiamenedzsment” (Bíbor Kiadó, Miskolc)

Tv (Törvény): 1991. évi XXXIV. törvény a szerencsejáték szervezéséről
http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=99100034.TV (2014. 05.05.)

Vágási M. (2007): Marketing- stratégia és menedzsment (Alinea Kiadó, Budapest)

Interjúk:

Interjú A 2013/a: Személyes interjú az A vállalat munkatársával

Interjú készült: 2013. 04. 26.

Interjú A 2013/b: Személyes interjú az A vállalat munkatársával

Interjú készült: 2013. 05.17

Interjú A 2013/c: Személyes interjú az A vállalat munkatársával

Interjú készült: 2013.10.26.

Interjú A 2013/d: Személyes interjú az A vállalat munkatársával

Interjú készült: 2013. 11.17.

Interjú A 2014/a: Személyes interjú az A vállalat munkatársával

Interjú készült: 2014.03.07.

Interjú A 2014/b: Személyes interjú az A vállalat munkatársával

Interjú készült: 2014. 03.14.

Interjú A 2014/c: Személyes interjú az A vállalat munkatársával

Interjú készült: 2014. 04.09.

Interjú B 2013: Személyes interjú az A vállalat exkluzív disztribútorának a munkatársával

Interjú készült: 2013. 11.12.