**XIII. Stratégia az üzleti életben**

**A fejezet célja választ adni a következő kérdésekre:**

Miért fontos a stratégiai tervezés?

Melyek a tervezés időbeli szintjei?

Melyek a tervezés vállalati hierarchia szerinti szintjei?

Hogyan épül fel a marketingstratégia tervezésének folyamata?

1. **A stratégiai gondolkodás**

Hosszú távon egyetlen márka és vállalkozás sem fejlődhet és maradhat fenn megfelelő marketing tervezés és irányítás nélkül. A marketingmenedzsment-folyamat kulcsfontosságú elemei a marketingtevékenységeket irányító, lényegre törő, illetve kreatív marketingstratégiák és marketingtervek, valamint az akciótervek kidolgozása. A marketingstratégia kialakítása alapos előzetes külső és belső helyzetelemzést, kreativitást és rugalmasságot kíván. A szervezeten belül a különböző divíziók, termékvonalak, termékek és szolgáltatások széles skálájához is stratégiákat kell kidolgozniuk.

Minden vállalkozás fennmaradásának célja, hogy az elvárt mértékű profit elérése mellett vevőértéket állítson elő. Fokozott versenykörnyezetben, ahol az egyre jobban tájékozott vásárlók széles választékot találnak, a vállalat csak akkor lehet nyertes, ha az értékteremtés folyamatát finomhangolja, és gondosan kiválasztja, közvetíti és kommunikálja azt az értéket, amivel meg tudja magát különböztetni versenytársaitól.

Egy vállalkozás létrehozásának, az üzleti terv készítésének első lépését a vállalat vagy vállalkozás által megvalósítani kívánt üzleti ötlet, koncepció felmerülése képezi. Az új vállalkozások létrehozásának, illetve az új termékek és/vagy szolgáltatások kifejlesztésének fő hajtóerejét általában a külső, gazdasági, technológiai, társadalmi, politikai és jogi környezeti változások, a megoldásra váró vevői vagy fogyasztói igények, szükségletek adják. A vállalati stratégia megalkotásának célja a legnagyobb érték előállítához segíteni a vállakozást, így figyelembe kell venni az egyes divíziók, vállalati területek hatását egymásra, a vállalati külső és belső környezet és a versenyhelyzet elemzését, az erőforrásokat, a vevők igényeit. A sikeres marketinghez tehát olyan képességekre van szükség, mint a vevőérték megismerése, létrehozása, közvetítése és fenntartása.

1. **A tervezés**

A vállalati stratégiai tervezés kiemelten fontos része a marketingstratégia, melynek középpontjában a vevő áll. A stratégiai tervezés során kulcsfontosságú a megfelelő tevékenységek kiválasztása, ezért három fő területen elsőbbséget kell biztosítania a stratégiai tervezésnek:

(1) a vállalat üzleti tevékenységét befektetési portfólióként kell, hogy kezeljék,

(2) az egyes üzleti tevékenységek fontosságát úgy mérhetik fel, ha megvizsgálják a piaci növekedés ütemét, a vállalat helyzetét, és hogy mennyire illeszkedik az adott piachoz,

(3) a stratégia kidolgozása.

A vállalatnak valamennyi tevékenységre tervet kell kidolgoznia, hogy azok hosszú távú céljait hogyan tudja elérni. Ezeket időnként átdolgozzák annak érdekében, hogy a megváltozott külső és belső körülményekhez alkalmazkodva a vállalati célok teljesíthetők maradjanak.

A nagyvállalatok többsége négy szervezeti szintből áll:

(1) a vállalati szint,

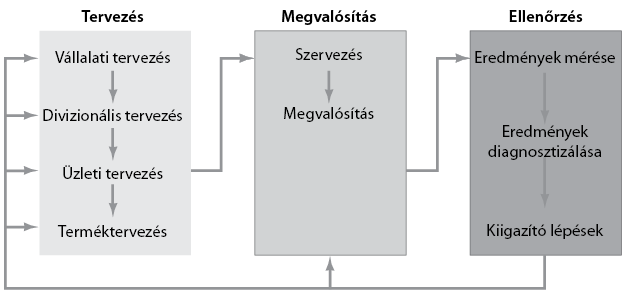
(2) a divízió (részleg) szintje,

(3) az üzleti egységek szintje

(4) a termékszint. (itt lehetne ábra)

A vállalatok vezetősége felelős az egész vállalkozást irányító vállalati stratégiai terv kialakításáért. Itt születnek a döntések az egyes részlegek között felosztható erőforrások mennyiségéről, illetve arról, hogy mely üzleti tevékenységeket érdemes beindítani vagy megszüntetni, melyikre érdemes több erőforrást csoportosítani. Az egyes részlegek tervet dolgoznak ki az anyagi eszközök adott divízión belüli üzleti egységekhez történő allokálására. Minden üzleti egység stratégiai tervet dolgoz ki annak érdekében, hogy eredményesen (nyereségesen) működhessen. Végül pedig minden termékszint (termékcsalád, márka) marketingtervet készít céljai eléréséhez.

A **stratégiai marketingterv** a további marketingtervezések alapját képezi, rögzíti a célpiacokat és a legjobb piaci lehetőségek elemzése alapján a cég értékajánlatát.



Kotler: A stratégiai tervezés, a megvalósítás és az ellenőrzés folyamata

A **taktikai marketingterv** a marketingtaktikákat határozza meg, így a termékjellemzőket, a promóciót, a merchandisingot, az árképzést, az értékesítési csatornákat és a szolgáltatást. A teljes stratégiai tervezési, megvalósítási és ellenőrzési ciklus a fenti ábrán látható.

Az előre kijelölt célok logikus rendszeren alapulnak, a vállalati stratégiai céloktól kezdve a konkrét mennyiségi, eszköz jellegű célokig. A célhierarchia egymásra épülő kialakítása, azaz a célok tartalmi, szakmai, szervezeti, időbeni rendjének, összefüggés-rendszerének helyes felépítése meghatározza a piaci munka sikerességét.

A tervezés, a stratégiakészítés több módon is megvalósítható, a célok felállítása több elv felhasználása révén is elképzelhető:

A **kielégítő megoldást**, elfogadható célokat felállítani akaró tervezés lényege olyan célok kijelölése, felállítása, amelyek „elég magasak”, „elég jók”, de nem feltétlenül a „legmagasabbak”, a „legjobbak”.

Az **operációkutatás** során modellezzük a szervezet működését, és célfüggvényeket állítunk fel, amelyek korlátait a menedzsment jelöli ki az általa ismert belső és külső hatások alapján. Amennyiben például a cél a legmagasabb piaci részesedés elérése, meghatározásra kerülnek az azt befolyásoló tényezők, mint az árrugalmasság, a termelési kapacitás, az életgörbe aktuális szakasza, a versenytársi viselkedés vagy a reklámhatékonyság. A korlátok felállítása után megfelelő matematikai módszerekkel előállítható az optimális megoldás.

Az **adaptív tervezés** elve dinamikus megoldást jelent, amely figyelembe veszi a külső környezet állandó változását, és olyan szervezet kialakítására törekszik, amelynek révén a vállalkozás folyamatosan válaszolhat a szükségletekben bekövetkező változásokra, sőt időnként önmaga is új szükségletet generál.

A környezeti változások oka általában a vállalkozástól független társadalmi, technológiai, környezetvédelmi, ökológiai, gazdasági, politikai, jogi tényezőkben, illetve a versenykörnyezet alakulásában rejlik, és folyamatos elemzést igényel. A változások következményei új kreatív megoldások, stratégiák előállításához vezetnek, mert a múlt módszerei, stratégiái a jövőben alkalmatlanná válhatnak.

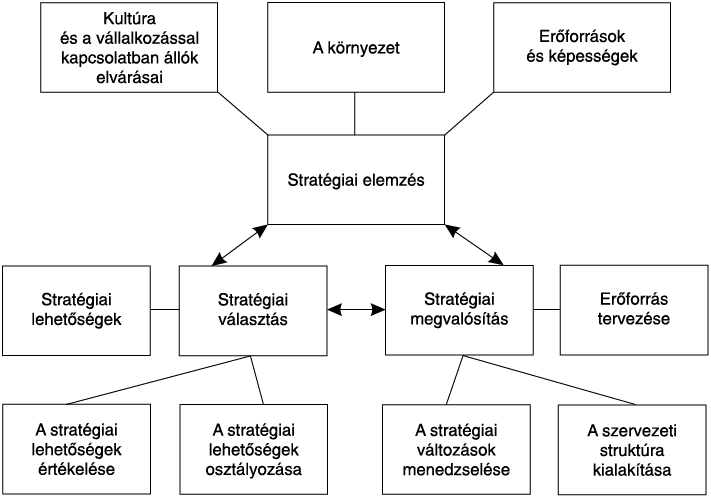
1. **A** **stratégiai menedzsment elemei**

A stratégia menedzsmentje a tervek előállításának folyamatán túl, a gyakorlatba való átültetést is magában foglalja. A stratégiai menedzsment első lépése, a **stratégiai elemzés**, amelynek célja az üzleti környezet, a szervezet erőforrásainak és képességeinek feltárása és megértése. Az elemzés nem nélkülözheti a szervezeti kultúra és a vállalkozással kapcsolatban álló csoportok (vevők, alkalmazottak, beszállítók) ismeretét sem, ezeknek a csoportoknak az érdekeit és várható lépéseit is figyelembe kell venni a tervezés során.

A második lépés a **stratégiai választás**, amely a lehetőségek azonosításán, és értékelésén alapul és célja a stratégiai lehetőségek értékelése és a legcélravezetőbb startégia kiválasztása.

A harmadik lépés a **stratégia megvalósítása**, amely az akciók, cselekvési tervek kidolgozását és lebonyolítását, az erőforrások allokációját és ha szükséges, a szervezeti struktúra megváltoztatását jelenti.

A stratégiai menedzsment folyamatos elemzéseket és ellenőrzési lépéseket is magába foglal, amely folyamatos értékeléssel és visszacsatolással is jár. A megfelelően és rendszeresen végzett elemzések biztosíthatják a tervek rugalmasságát, és a naprakészség fokozását.



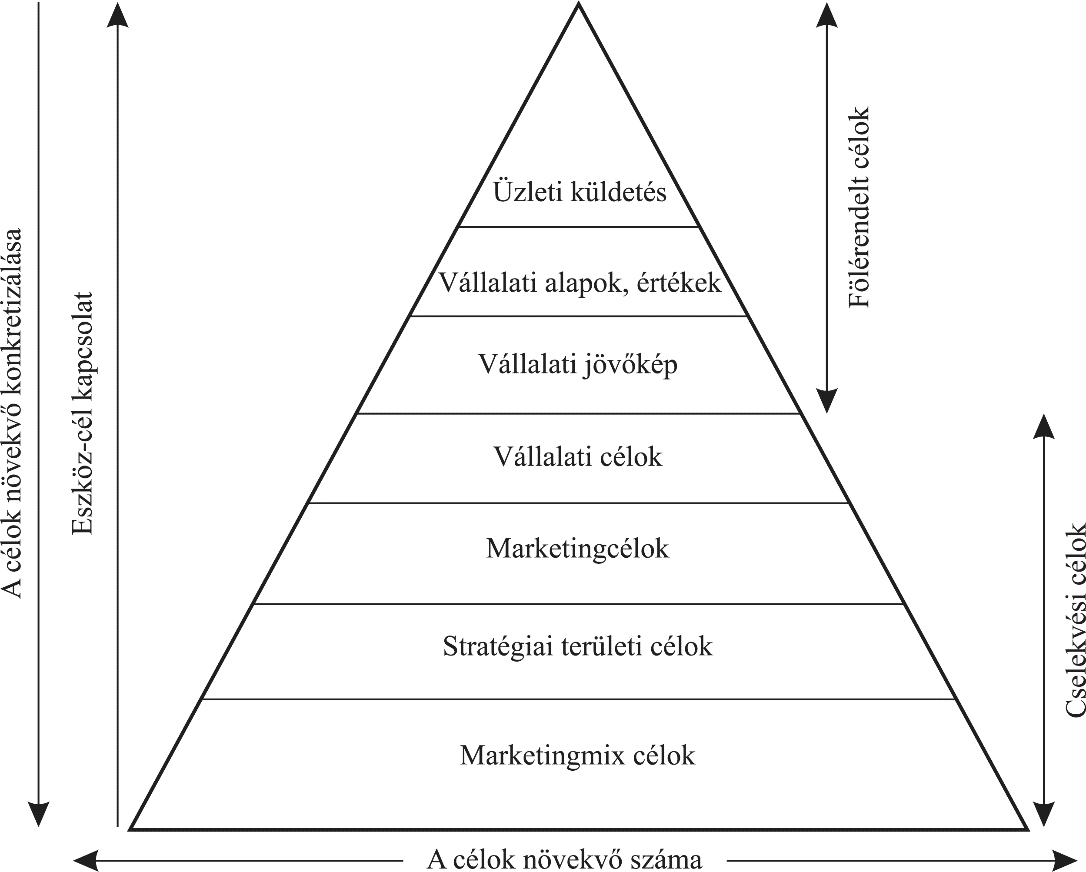
A stratégiai menedzsment elemei

1. **A tervezés szintjei**

Minden vállalkozás megalapításának meghatározott célja van: autókat gyártson, pénzt kölcsönözzön, éjszakára szállást nyújtson. Az idők folyamán a vállalatok küldetésnyilatkozata módosulhat, hogy ki tudják használni az új piaci lehetőségeket, vagy választ tudjanak adni az új piaci körülményekre.

A vállalkozások meghatározzák **küldetésnyilatkozatukat** (mission statement), amelyet aztán megosztanak a vezetőséggel, az alkalmazottakkal és (sok esetben) a vevőkkel és más érdekeltekkel is.

Tanári magyarázat: A világos és átgondolt küldetésnyilatkozat segít átérezni a vállalat közös célját, irányát és lehetőségeit. A küldetésnyilatkozat tudja betölteni a szerepét, ha a vállalat jövőképét tükrözve egy szinte „lehetetlen álmot” fogalmaz meg, amely a cég életében az elkövetkező 10–20 évre kijelöli az irányt. Ez a piac jelentős változása miatt átértékelésre szorulhat.



Piskóti

A stratégiai tervezés szervezeten belül zajló folyamat, bár gyakori, hogy külső tanácsadó cégek bevonásával készülnek el a stratégiai tervek és az alapjául szolgáló elemzések. A vállalat **szervezete** a vállalati politikát és vállalati kultúráját jelenti, amelyek mindegyikének működésében a rohamosan változó üzleti környezetben előfordulhatnak változások. Amíg a szervezeti felépítést és a vállalati politikai irányvonalat (ha nehézségek árán is, de) a vezetők módosíthatják, a vállalati kultúrát megváltoztatni nagyon nehéz. Ennek ellenére az új stratégia sikeres megvalósításához elengedhetetlen a vállalati kultúra adaptálása.

A vállalati kultúrát, mint a szervezetre jellemző közös élmények, történetek, meggyőződések és normák összességét, illetve a kultúra szerves részét képezik azok a viselkedési minták, ahogy a cég dolgozói egymással és az ügyfelekkel viselkednek.

**Érték:** az értékrend nem más, mint a szervezet működésének lényegét kifejező, idővel nem változó, meggyőződéssel vallott és vállalt eszményének és magatartási alapelveinek az összessége. Olyan tartós hit vagy elvrendszer, amely:

* vezérli a csapat döntéseit, tetteit;
* meghatározza, hogy alapvetően mi a helyes vagy fontos;
* meghatározza, hogy hogyan haladjon a csapat a küldetés felé.

A **jövőkép** leírja, hogy a vállalat a jövő egy időpontjában hová fog eljutni, ezért jellemzően rövid-közép távú állapotot jellemez. Hogyan néz ki egy vállalati jövőkép? A stratégiai iránymutatás irányt, keretet meghatározó szintjét adja meg, azaz, hogy hol tart majd a cég a jövő adott időpontjában pl. 2 év múlva. A jövőkép, reális és egyben kihívó kell, hogy legyen.

Feladat: nézzen utána az interneten annak, hogy egy cégnek miként jelenik meg az értékrendje, küldetése és jövőképe a dokumentumai között!

Feladat: Tervezze meg egy szabadon választott vállalkozás lehetséges célhierarchiájának elemeit!

A SWOT-elemzés elvégzése után lehet elkezdeni a specifikus célok megfogalmazását és kialakítását a tervezési időszakra.

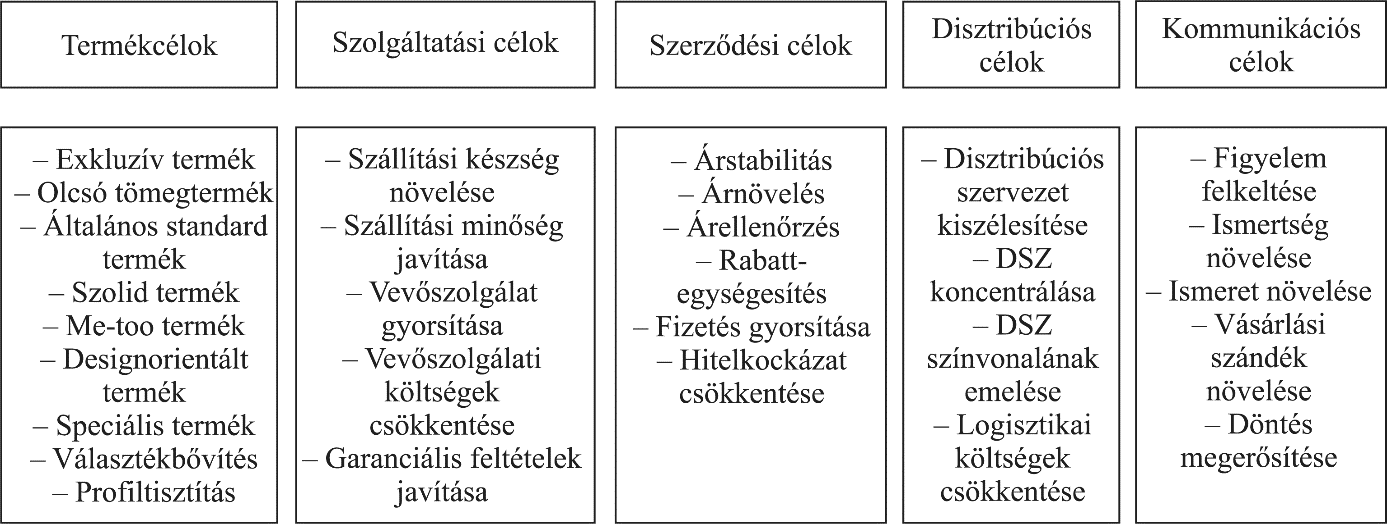
Az üzletágak (kisebb vállalati egységek) többsége célok egész sorának teljesítésére (például: jövedelmezőség, forgalomnövekedés, piacrészesedés-növelés, kockázatcsökkentés, innováció és jó hírnév) törekszik. Az üzletágak számára kijelölt célok alapján tervezhetővé válnak a tevékenységeik a következő időszakra (angol rövidítés MBO, azaz managing by objectives). Az MBO rendszer csak akkor működik jól, ha az üzletági célok négy követelménynek eleget tesznek:

* Hierarchikus sorrendbe rendezettek, a legfontosabbtól a legkevésbé fontos célig. Például adott időszakban az üzletág fő célja a befektetések megtérülési rátájának növelése. A profitot a menedzserek az árbevétel emelésével és a kiadások csökkentésével növelhetik. Az árbevétel viszont a piacrészesedés vagy az árak emelésével növekedhet.
* A célok a lehetőségeknek megfelelően legyenek számszerűsíthetők! A „növeljük a befektetések megtérülését” kevésbé jó cél, mint a „két éven belül növeljük a befektetések megtérülését 15 százalékra”.
* A cél legyen reális! Az üzletág lehetőségeinek és erősségeinek elemzéséből fakadjanak, s nem vágyálmainkból!
* A célok konzisztensek legyenek! Nem lehet a forgalmat és a profitot egyszerre maximalizálni.

A vállalati célok között különböző jellegű vállalati célokat (célcsoportokat) alakíthatunk ki:

* piaci helyre, helyzetre vonatkozó célok: piacrészesedés, forgalom, új piacok nyitása,
* rentabilitási célok: nyereség, forgalomrentabilitás, tőkerentabilitás, fedezetek,
* pénzügyi célok: hitelképesség, likviditás, saját finanszírozási mérték, tőkestruktúra,
* szociális, társadalmi, környezetvédelmi célok: munkatársak elégedettsége, jövedelem, biztonság, személyes fejlődés, erőforrásigény csökkenése, környezetterhelés minimalizálása, környezeti értékek,
* piac- és presztízscélok: függetlenség, imázs, presztízs, politikai befolyás, társadalmi befolyás.

Az eszközjellegű célok a marketingmix egyes elemeihez köthető célok, amelyek rövidebb időtávra vannak kijelölve:



Eszközjellegű célok választéka

* 1. **A** **tervezés időtáv szerinti szintjei**

A vállalati tervezésben különböző időtávokat átfogó feladatok jelennek meg. Minél hosszabb a tevezési időtartam, annál általánosabbá és annál kevésbé operatívvá válik a terv. Hosszú időszakokra a tervezés inkább csak irányvonalat szab meg, sokkal kevésbé szól a célokról, a célok elérésének módjáról.

A leghosszabb időtávú tervezési elem, amely több évtizedre is hathat a vállalati küldetés, a szervezet létének értelmét, feladatát határozza meg. A küldetés egy világos állítás arról, hogy milyen célból alapították a vállalkozást. Mit csinál, kinek és miért? A legáltalánosabban szól a jövőről, a vállalkozás elképzelt feladatairól, alapvető céljairól. A küldetést meghatározza:

* a vállalkozás története,
* a vállalkozás menedzsmentje, tulajdonosai,
* a vállalkozás rendelkezésére álló erőforrások,
* a vállalkozás foglalkoztatottjainak múltbeli tapasztalatai,
* a vállalkozás környezete.

A jó küldetés korlátozott számú célt tűz ki, hangsúlyozza a fő irányvonalakat, kijelöli a versenyszférát: az ágazatot, termékeket, a megcélzott piaci szegmenseket, a vertikumot.

A küldetés megfogalmazása, a vízió, jövőkép a szervezet hosszabb távú fejlődési irányának kijelölését szolgálja, amelyet az időtáv alapján a stratégiai időtáv követ.

*Stratégiai időtáv*: A vállalkozás cselekvési irányait határozza meg. A stratégia 3–5, legfeljebb 10 évre határozza meg a vállalkozás cselekvési irányait. Amennyiben a külső környezet nehezen kiszámítható és gyorsan változik, az időtáv rövidebb, nyugodt, kiszámítható környezetben hosszabb is lehet.

*Taktikai időtáv*: Rövid távú vállalati célok kitűzése és megvalósítására kitűzött tervek időtávja.

Taktikai terv *Akciótervekre* bontható, nagyon rövid távúak és operatív jellegűek. A taktika 0,5–1,5 évet ölel fel. Olyan rövid távú vállalati célok kitűzését és megvalósítását jelenti, amelyek révén az eredeti stratégia célkitűzései megvalósulnak. Magyarországon a hagyományok és az adózási jogszabályokhoz való kényszerű alkalmazkodás miatt lényegében egy naptári évre szól, vagyis a január 1. – december 31. közötti időszakra készül.

Akciótervek: konkrét lépéseket fogalmaznak meg, időtervet rendelve a megvalósítási tervek mellé, kijelölve a felelős személyeket és a szükséges erőforrásokat a megvalósításhoz.

**5. A tervezés hierarchia szerinti szintjei**

A vállalati célok az általánosítás különböző szintjein fogalmazhatók meg. Tartalmukat tekintve azonban valamennyi szint ugyanazzal a kérdéssel foglalkozik: jövőbeli fejlődése során milyen irányban haladjon a vállalat. A különböző szinteken (vállalat, divízió, üzleti egység, üzletelem, funkcionális szerv) kialakított célok sajátos hierarchiát alkotnak, amelyben az általánostól haladunk a konkrétabb megfogalmazás felé, egyre inkább szűkítve az adott szintű stratégiák megfogalmazásának mozgásterét. A szűkítés célja az optimális vállalati stratégia behatárolása és megtalálása (vagy legalábbis megközelítése).



Vállalati szint

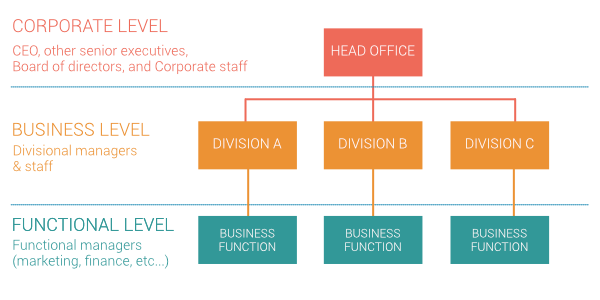
A stratégia legfelsőbb szintje, ahol a vállalkozás fejlődésének általános irányát jelöljük ki, jövőbe mutató 3-5 éves tervek. Megjelennek benne a vízió, a vállalati értékek, kulcsterületek, stratégiai célok és a fő mutatószámok, amelyekkel mérni tudjuk a stratégia megvalósulását. A vállalati szntű stratégia kidolgozását a CEO és a vállalat felsővezetése hagyja jóvá.

Üzleti egység

A stratégiai hierarchia második szintje, kijelöli az egyes üzleti egységek elérendő céljait, például olyan cégek esetében, amelyek több piacon is jelen vannak, több terméket vagy szolgáltatást nyújtanak. Ez a szint csak azoknál a cégeknél jelenik meg, ahol több üzleti egység is jelen van. Az egyes üzleti egységek stratégiája, amivel céljaikat elérik különböző lehet. Ezeket a stratégiákat az üzleti egységek vezetői, a középvezetők dolgozzák ki.

Funkcionális egységek

Az egyes funkcionális egységek: marketing, pénzügy, termelés, HR stratégiája amellyel kijelölthetővé válnak azok a célok, amelyekkel a vállalati stratégia megvalósulásához hozzá tudnak járulni az egységek.



Tanári magyarázat: nem minden válalat esetén jelenik meg mindhárom szint, például egy kisvállalkozás esetében ezek esetleg csak a tulajdonos vagy néhány vezető döntésén alapulnak és sokszor kevésbé részletesen dolgozzák ki stratégiájukat és hosszabb távú terveiket.

Feladat: Vázolja fel egy tetszőleges vállalkozás vállalati, divízió, és funkcionális szintjeit!

* 1. **A stratégiakészítés folyamata**

A marketingstratégia kidolgozása a vállalati küldetés és hosszú távú célok meghatározásával kezdődik, és a megvalósulás, valamint az elvárt eredmények ellenőrzésével fejeződik be. Ez a folyamat azonban nem ér itt véget, a következő időszaki tervezéssel és a tervek megvalósításával és újboli ellenőrzésével és visszacsatolásával folytatódik tovább. A tervezési folyamat a vállalkozás fennmaradásáig folyamatosan halad és megújul. A tervezési lépések a következők:

1. lépés: A szervezet küldetésének és hosszú távú céljainak meghatározása.

A vállalat hosszú távú céljai célrendszert alkotnak, amelyeket a vállalat felső vezetése jelöl ki, kisebb vállalkozások esetén előfordulhat, hogy ezek csupán a vállalkozás vezetőjének fejében fogalmazódnak meg. A célok három fő csoportba sorolhatók: vállalati küldetés mint alapvető távlati cél; hosszú távú célok; és a rövid távú célok.

1. lépés: A vállalat feltételrendszerének elemzése és a piaci lehetőségek azonosítása.

A környezeti elemzés a vállalkozás, a gazdálkodó szervezet külső, számára adottságként jelentkező elemeinek, valamint a versenykörnyezetnek a vizsgálatát jelenti.

1. lépés: A rendelkezésre álló erőforrások, szervezeti képességek, a vállalati erős és gyenge pontok értékelése.

A vállalati erőforrások a vállalat hosszú távú céljaihoz képest mindig korlátozottan állnak rendelkezésre. Ahhoz, hogy a célok mevalósítását tervezni tudjuk, szükséges a vállalat belső erőforrásainak átfogó, részletes elemzése, az erőforrások, a vállalat erősségeinek és gyenge pontjainak számbavétele.

Emellett az üzleti ötletek, mint lehetőségek kerülnek az elemzésbe az elkerülendő fenyegetésekkel szemben és minél pontosabb előrejelzést készítünk a versenytársak válaszairól a vállalat stratégiájára.

1. lépés: A célok újbóli meghatározása a környezet és a belső feltételek elemzésének eredményei alapján, továbbá azon egyeztetett stratégiák felvázolása, amelyek révén a célok elérhetőek.

Saját erősségeinek és a környezet változásának ismeretében a vállalat megfogalmazhatja pontosított céljait, döntési kritériumait és azokat a lépéseket, amelyek a vállalatnál a célok pontos kijelölését segítik.

1. lépés: A stratégiák időbeli lefutásának meghatározása, rögzítve az egyes stratégiákon belül a cselekedetek sorrendjét és egymáshoz történő kapcsolódását.

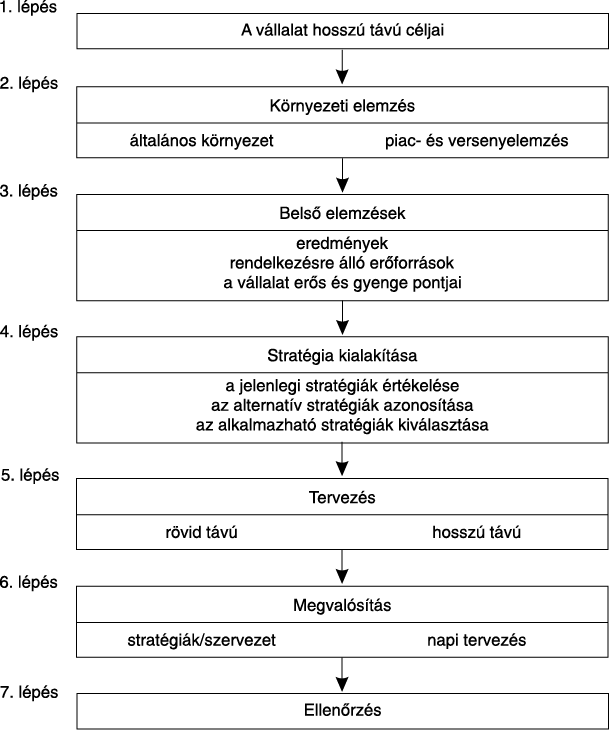
Az előző lépések végrehajtását követően szükségessé válik a vállalat rendelkezésére álló erőforrások koordinálása, hogy az előzetesen kijelölt célok az előre meghatározott időben a lehető legjobb eredménnyel valósuljanak meg.

1. lépés: Az előzetesen meghatározott célok megvalósítása, olyan szervezeti kereteket hozva létre, amelyek elkészítik a részletes taktikai és akcióterveket, s a tervezésen keresztül pontosítják a megteendő gyakorlati lépéseket.

Ebben a lépésben fontos a célok megvalósítását pontosan meghatározni, és az időzítésen keresztül pedig minél hatékonyabban segíteni a stratégia megvalósulását. Bizonyos vállalkozások, illetve termékek esetében az időzítésnek kiemelt szerepe lehet, és a marketinglehetőségek csak az év egy meghatározott szakában jelennek meg. Egy ilyen szezonálisan működő vállalkozásnál lényeges szempont a szezon erőforrásszükségletének biztosítása. A megvalósítás során taktikai és akciótervek készíthetők, amelyek a stratégiai szinttel ellentétben pontosabbak, operatívabbak, strukturáltabbak és egyszerűbbek, mint a hosszabb távú tervek esetében.

1. lépés: Ellenőrzés, a stratégiai terv megvalósításával elért eredmények vizsgálata, elemzése.

Az ellenőrzés során a vállalkozás, a stratégiai üzleti egység jelenlegi teljesítményét viszonyítják az adott időszakra tervezett teljesítményhez. Fő teljesítménymutatói vállalkozásonként eltérőek lehetnek, de alapvetően a pénzügyi megtérülési mutatószámok, értékesítési mutatók, vevői elégedettségi mutatók, a költségkeretek vizsgálata, profitstatisztikák, a részletes költségelemzések és az imázselemzések jelentik az ellenőrzés mutatószámait.



A stratégiakészítés folyamata

* 1. **Marketing és stratégia**

A marketing a vállalkozások funkcionális területei között ugyancsak egy területet képvisel, így a marketingterv és a tervezés folyamata nagyon hasonlít a pénzügyi, a termelési vagy a humánfunkciók tervezésének módjához, peremfeltételeit ugyanúgy a holding vagy az üzleti egység stratégiája határozza meg.

Tanári megjegyzés: A marketingstratégia szerepe mégis sok tekintetben egyedülálló, mivel a vállalkozási piaci jelenlétét határozza meg, kiemelt szerepe van a vevők igényeinek megismerésével és jelentősen hozzájárul a profittermeléshez.

A marketingstratégia fő kérdései hosszabb távra határozzák meg a vállalat, a márka értékajánlatát és más márkaelemeket, amelyeken a marketingtervek alapulnak. A marektingstratégia a vevőkkel való interakciót határozza meg, így kulcsszerepe megkérdőjelezhetetlen a vállalkozás hosszú távú sikerében.

A vállalati stratégia a vállalkozás hosszű távú céljainak kereteit jelöli ki, az erőforrások elosztása az egyes vállalati funkciók között meghatározza a marketingfunkció lehetőségeit a vállalkozáson belül. Kulcskérdések a tervezésben az erőforrások és kockázatok értékelése és ezek megfelelő elosztása a lehető legmagasabb profit elérése érdekében.

**Összegzés**

A vállalat hosszú távú piaci berendezkedésének feltétele, hogy jó stratégiai és ezen belül a stratégia megvalósulását segítő taktikai döntéseket hozzon. A marketingmenedzsment-folyamat kulcsfontosságú elemei a marketingtevékenységeket irányító, lényegre törő, illetve kreatív marketingstratégiák és marketingtervek, valamint az akciótervek kidolgozása. A marketingstratégia kialakítása alapos előzetes külső és belső helyzetelemzést, kreativitást és rugalmasságot kíván. A stratégia kidolgozása alapos átgondolást, piaci ismeretet kíván. A vállalatok méretüktől és tevékenységi területüktől függően alakítják ki több szintű: vállalati, divízió és funkcionális egység szintű stratégiájukat, amelyek a vállalati célok megvalósulását segítik elő.

**Gyakorló esszékérdések és feladatok**

1. Miért fontos a stratégiai tervezés?
2. Hogyan valósul meg a stratégiai tervezés a szervezet különböző szintjein?
3. Mit tartalmaz a marketingterv?
4. Milyen lépésekből épül fel a stratégiai tervezés?
5. Milyen elemei vannak a vállalati célrendszernek?
6. Hogyan épül fel a stratégiai tervezés, a megvalósítás és az ellenőrzés folyamata?
7. Mi a taktikai marketingterv szerepe?
8. Melyek a stratégiai menedzsment elemei?
9. Sorolja fel a vállalati tervezés szintjeit!
10. Melyek a tervezés időtáv szerinti szintjei?
11. Jellemezze a vállalati szintű stratégiát!
12. Jellemezze a divízió szintű stratégiát!
13. Jellemezze a funkcionális szintű stratégiát!
14. Milyen piaci célokat jelölne ki egy vállalkozás számára?
15. Miért van a vállalati startégián belül a marketingstratégiának kiemelt szerepe?

**Kapcsolódó alapfogalmak**

**Adaptív tervezés elve:** Dinamikus tervezési megoldás, amely figyelembe veszi a külső környezet állandó változását, s olyan szervezet kialakítására törekszik, amelynek révén a vállalkozás a szükségletekben bekövetkezett vagy bekövetkező változásokra folyamatosan válaszolhat, sőt időnként önmaga is új szükségletet generál.

**Akcióterv:** Nagyon rövid távú, operatív jellegű terv, amely magában foglalja a végrehajtandó feladatot, a megvalósításhoz szükséges időt, a felhasználható pénzügyi kereteket, a megvalósításért felelős személy nevét.

**Jövőkép:** leírja, hogy a vállalat a jövő egy időpontjában hová fog eljutni, ezért jellemzően rövid-közép távú állapotot jellemez.

**Küldetés:** A vállalkozás hosszú távú (gyakran több évtizedes időtartamra szóló) elképzelése vállalt feladatairól, céljairól, amelyet a vállalkozás története, menedzsmentje, tulajdonosai, erőforrásai, környezete és foglalkoztatottjainak szaktudása határoz meg.

**Lényegtelen piaci szegmensek eltávolítása:** Olyan piacleépítési stratégiai megoldás, amelynek során a vállalkozás meghatározza azokat a vevőket vagy piaci szegmenseket, amelyeket jelentéktelennek, nem fontosnak értékel, s amelyeket a jövőben nem kíván kiszolgálni.

**Marketingstratégia:** Olyan funkcionális stratégia, amelynek feladata és célja a vállalkozások magasabb szintű stratégiáinak megvalósítása versenyképes, jó piaci pozíció kialakításával.

**Stratégia:** A vállalkozás elképzelése cselekvési irányairól az elkövetkező 3-5-10 év során. Ha a vállalkozás környezete nagyon turbulens, a stratégia rövidebb időre szól.

**Taktika:** Olyan rövid távú (fél-másfél évre szóló) célok kitűzését és megvalósítását jelenti, amelyek révén az eredeti stratégia célkitűzései megvalósulnak.

**Vállalati célok**on nagyságrend és időigény szempontjából objektíven és pontosan meghatározott lehetőségeket értünk.

**Felhasznált források jegyzéke**:

Agárdi Irma (2017). Kereskedelmi marketing és menedzsment [Digitális kiadás.] Budapest: Akadémiai Kiadó.

DOI: [10.1556/9789634540168](https://doi.org/10.1556/9789634540168) Letöltve: <https://mersz.hu/hivatkozas/dj233kmem_30_p4#dj233kmem_30_p4> (2020.05.22.)

Kevin Lane Keller, Philip Kotler (2016). *Marketingmenedzsment* [Digitális kiadás.] Budapest: Akadémiai Kiadó. DOI: [10.1556/9789630597784](https://doi.org/10.1556/9789630597784) Letöltve: <https://mersz.hu/hivatkozas/dj183m_19_p8#dj183m_19_p8> (2020.05.20.)

Józsa László (2016). *Marketingstratégia* [Digitális kiadás.] Budapest: Akadémiai Kiadó. DOI: [10.1556/9789630597920](https://doi.org/10.1556/9789630597920) Letöltve: <https://mersz.hu/hivatkozas/dj157m_16_p21#dj157m_16_p21> (2020.05.21.)

Piskóti István (2016). Businessmarketing-menedzsment [Digitális kiadás.] Budapest: Akadémiai Kiadó. DOI: 10.1556/9789630597555 Letöltve: https://mersz.hu/hivatkozas/dj106bm\_21\_p1#dj106bm\_21\_p1 (2020.05.24.)

Rekettye Gábor, Törőcsik Mária, Hetesi Erzsébet (2016). *Bevezetés a marketingbe* [Digitális kiadás.] Budapest: Akadémiai Kiadó. DOI: [10.1556/9789630597593](https://doi.org/10.1556/9789630597593) Letöltve: <https://mersz.hu/hivatkozas/dj81bam_40_p12#dj81bam_40_p12> (2020.05.22.)