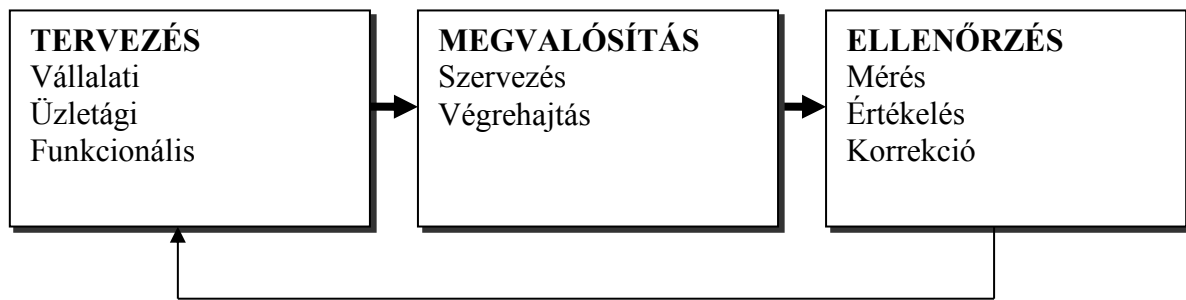


## 2.1. Stratégiai tervezés a marketingben

A stratégiai tervezés három szintje különböztethető meg: a termékek szintje, a stratégiai üzleti egységek (strategic business unit - SBU), vagy más néven az üzletágak szintje és a harmadik az ezek feletti szint, a vállalat vagy korporáció szintje. Kisvállalatoknál ez a hármas nagy valószínűséggel egyre, legfeljebb kétfelére csökken. A három szint egyfajta hierarchikus rendszerben a nagyobbtól a kisebb egység felé haladva fogalmazza meg a vállalat jövőbeli elképzeléseit és lépéseit. A stratégiai tervezet a vállalati felső vezetés dolgozza ki, melyre épülnek az üzletági tervek. Az üzletágon belül minden funkcióra, termékre, terméktípusra, márkára részterv, marketingterv készül (Domán – Tamus 2005, 223. o.). A marketingfolyamat természetesen nem zárul le a tervek elkészítésével. További figyelmet igényel a tervek végrehajtása és ellenőrzése, hiszen az itt szerzett tapasztalatok fontos forrásai lehetnek a következő tervezési időszaknak (2.1. ábra).

### A stratégiai tervezés folyamata



2.1. ábra: A stratégiai tervezés folyamata

Forrás: Domán-Tamus (2005, 223.o.)

### 2.1.1. Vállalati stratégiai tervezés

Vállalati stratégiai tervezés lépései (Kotler-Keller 2012):

- A küldetés meghatározása.
- A stratégiai üzletágak meghatározása.
- Portfólió-elemzés, erőforrások elosztása a stratégiai üzletágak között.
- A növekedési lehetőségek feltárása.

## A küldetés meghatározása

A küldetés valójában azt jelenti, hogy a vállalatok azért jönnek létre, mert valamit tenni szeretnének, céljuk van, és ezt szeretnék megvalósítani. A **küldetés** hosszú távú elkötelezettséget jelent a vállalat munkájában, illetve a piacon betöltött szerep megtartásában. A küldetéssel szembeni követelmény, hogy az konkrét, és reális legyen.

A küldetés a következőkből áll:

*A vállalkozás tartalma.* Pontosan be kell határolni, hogy mi az, amivel a vállalat a jövőben foglalkozni szeretne.

*Ki a fogyasztó?* A célcsoportot foglalja magába, amelyet piacszegmentálással választottunk ki.

*Mi az érték a fogyasztó számára?* A fogyasztói preferenciák értékelése, az elvárások megfogalmazása. Tudnunk kell, hogy abból, amit mi nyújtunk, mit tart fontosnak a vevő, újdonságát, árát, minőségét vagy mást.

*Milyenné válik a vállalkozás?* Amennyiben minden marad a régiben, akkor a következő évben milyen lesz a vállalkozás.

*Milyenné kellene, hogy váljon a vállalkozás?* (Kotler 1998)

## A stratégiai üzletágak meghatározása

A legtöbb vállalat több üzleti vállalkozást működtet, több egymással szorosabb vagy éppen lazább kapcsolatban álló tevékenységet végez, terméket állít elő. Üzletágaikat a vállalatok gyakran az általuk gyártott termékek alapján alakítják ki. Az üzletág, hasonló a terméksaládhoz, mivel bizonyos szempontból részekre osztható (pl. a biztosítónál megkülönböztetünk élet- és vagyonszolgáltatást). Az üzletágakat a sikeres vállalatok ma már egyre inkább a kiszolgálni kívánt célpiacon, illetve a vevői szükségletek alapján határozzák meg, hiszen ezzel elkerülhetők a marketing rövidlátás okozta problémák.

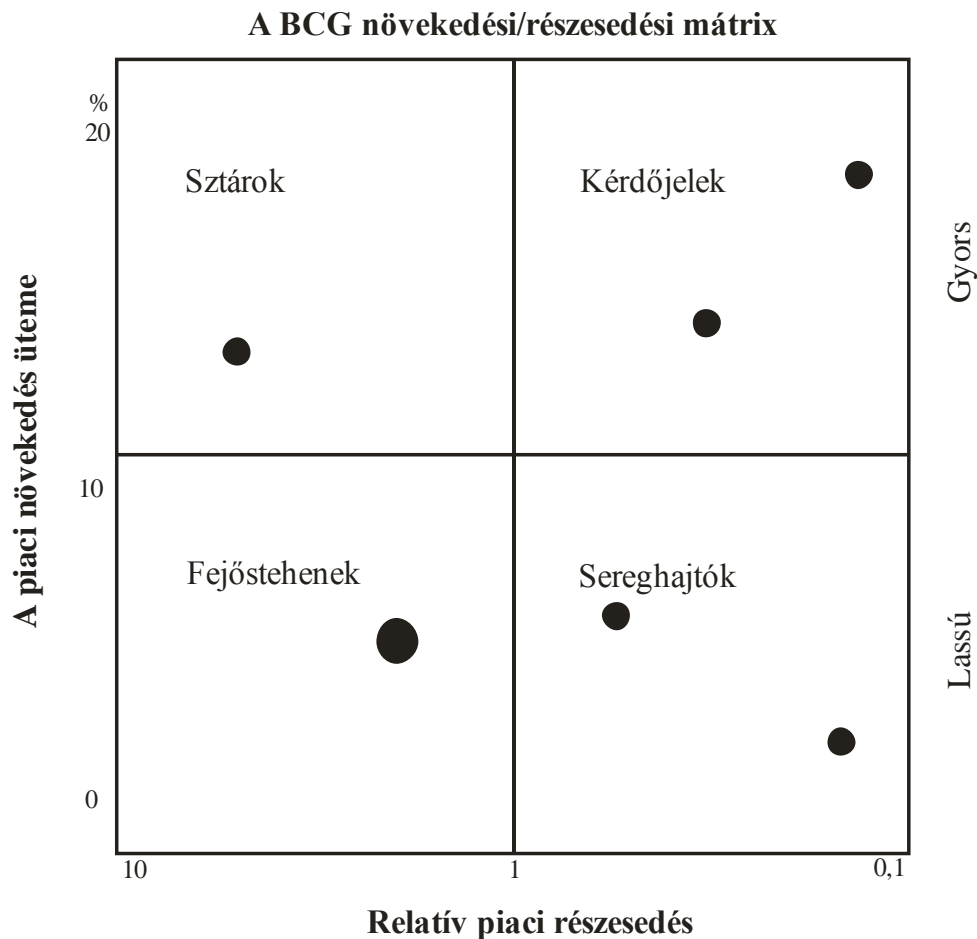
A **stratégiai üzletágak** tehát egymástól jól elhatárolható termék-piac kombinációk.

## Portfólió-elemzés

A vállalat erőforrásokat rendel az egyes stratégiai üzletágakhoz, ezzel biztosítja azok fejlődését. A kérdés csupán az, hogy melyik üzletágot kell *fejlesztani, szinten tartani, felélni vagy felszámolni?* Az üzletági portfólió vizsgálatára különböző módszerek kerültek kifejlesztésre. Mi ezek közül a legismertebb két módszert a BCG és a GE portfólió-elemzési modellt mutatjuk itt be.

A Boston Consulting Group módszerével megállapítható, hogy a különböző üzletágak, részek hogyan járulnak hozzá az összeredmény kialakulásához.

**BCG mátrixot** növekedési részesedési mátrixnak is nevezik (2.2. ábra).



2.2. ábra: BCG mátrix

*Forrás:* Domán-Tamus (2005, 225.o.)

A függőleges tengelyen a piac növekedési üteme található, a skála általában 0 és 20% közötti tartományt mutat, mivel a 10% feletti növekedési ütem már kifejezetten dinamikus növekedésre utal. A vízszintes tengelyen a relatív piacrészesedés jelenik meg, vagyis a stratégiai üzletág piacrészesedése legjelentősebb versenytársához viszonyítva kerül ábrázolásra. A 0,1-es érték azt jelenti, hogy az üzletág piaci részesedése éppen tizede a legnagyobb versenytárs részesedésének, míg a 10-es érték szerint a vizsgált üzletág piacrészesedése éppen tízszerese a legnagyobb versenytársának (aki ebben az esetben a második legnagyobb a piacon).

A BCG, illetve növekedési/részesedési mátrix négy zónára oszlik. Ezek más-más típusú üzletági vállalkozást jelölnek:

### **Sztárok**

A gyorsan bővülő piac meghatározó szereplői, ők diktálják a trendeket. A vállalatnak azonban jelentős figyelmet és komoly erőforrásokat kell fordítania arra, hogy az üzletág lépést tudjon tartani a bővülő piaccal és a versenytársakkal, nehogy egy rugalmasabb, innovatív vállalkozás elvegye tőle a piacvezető szerepet (Kotler 1998).

### **Kérdőjelek**

A kérdőjelek közé a vállalatnak azok az üzletágai tartoznak, amelyek gyorsan bővülő piacokon működnek, relatív piacrészesedésük viszont alacsony, tehát a piacvezető szerepet valamely versenytárs tölti be. A legtöbb üzleti vállalkozás kérdőjelként indul. A vállalatnak sok pénzre van szüksége, hogy lépést tudjon tartania a gyorsan bővülő piaccal. Ehhez épületekre, gépekre, munkaerőre van szükség. A kiemelkedő erőforrás igény azért is jellemző, mivel a vállalat célja,

hogy megelőzze a piacon vezető vállalatot. A kérdőjelek azért kapták ezt a nevet, mert nem tudni pontosan, mi lesz a jövője a vállalkozásnak (Józsa 2014).

### **Fejőstehenek**

Az ide tartozó üzletágak esetében a piac növekedési üteme már lelassult, a relatív piacrészesedés azonban nagy. Mivel ez az üzletág diktál a piacon, a gazdaságos szérianagyság és a magasabb nyereség és a lojális vevőkör előnyeit is élvezheti a vállalat. A fejőstehén üzletágból befolyó bevétel a vállalat a működés közvetett költségeinek, az (ideiglenesen) veszteséges üzletágak költségeinek, vagy éppen az új termékek kifejlesztési költségeinek fedezésére használhatja fel (Józsa 2014).

### **Sereghajtók (döglött kutyák, vagy kutyautók)**

Az ide tartozó üzletágak alacsony piacrészesedés mellett, lassan növekvő piacon működnek. Sok pénzt költenek el, nyereségük kicsi, sőt sokszor veszteséget termelnek (Kotler 1998).

A BCG mátrix alkalmazásának célja, hogy a vállalat felmérje, hogy megfelelő-e üzletági portfóliójának összetétele. Nem kiegyensúlyozott a vállalat üzletági portfóliója, ha túl sok a sereghajtó és a kérdőjel, és/vagy túl kevés sztár és fejőstehén üzletág.

A vállalatnak a következő lehetőségei vannak a stratégiai üzletágakkal kapcsolatban (Kotler 1998, Józsa 2014):

- **Fejlesztés.** A stratégiai üzletág piacrészesedésének növelése a cél, ha a vállalat további üzleti lehetőséget lát az üzletág előtt. Még akkor is, ha ez rövid távon a bevételek csökkenését eredményezi. A fejlesztés a kérdőjel üzletágak esetén jellemző stratégia, hiszen növelni kell az üzletág piaci részesedését, ha sztárrá akarja fejleszteni azt a vállalat.
- **Felélés.** A stratégiai üzletág rövidtávú pénzbevételének növelése a cél. A vállalat költségcsökkentő döntéseket hoz, amelyek megvalósítása azt jelenti, hogy ezzel az üzletágot fokozatosan kivonják a piacról. Fontos azonban, hogy ezek a döntések ne keltsenek riadalmat a vevők között, a közvetítő partnerek körében, vagy éppen vállalaton belül. A felélést a bizonytalanabb kilátásokkal rendelkező kérdőjelek, vagy a sereghajtó üzletágaknál lehet leginkább alkalmazni.
- **Szinten tartás.** A stratégiai üzletág piacrészesedésének megőrzése a cél. Ez a magas hozadékú fejőstehén üzletágakra helyénvaló.
- **Felszámolás.** Bizonyos esetekben a vállalat számára előnyösebb egy gyors döntéssel megszabadulni az üzletágtól az üzletág kiárusítása vagy megszüntetése révén, mivel az erőforrásokat máshol hatékonyabban lehet felhasználni. A felszámolást az olyan sereghajtóknál és kérdőjeleknél lehet használni, amelyek elveszik a vállalat nyereségét.

A stratégiai üzletágak piaci helyzete természetesen folyamatosan változik, s így a BCG mátrixban való pozíciójuk sem állandó. A sikeres üzletág kérdőjelként jelenik meg a mátrixban, ezt követően sztárrá, majd fejőstehéné válik, s végül sereghajtóként fejezi be pályáját.

Az üzletágak teljesítményének méréséhez leggyakrabban használt további módszer a General Electric (GE) modell. Ezt más néven többtényezős portfólió-elemzésnek hívják. A **GE modell** szerint az egyes üzletágakat két fő szempont szerint csoportosítják. A piac vonzereje és az üzletág kompetitív pozíciója (hol van a cég a versenytársak között) szerint kell minősíteni minden üzletágot ahhoz, hogy pontosan meghatározható legyen az üzletág értéke, jövője (Kotler 1998).

A modellben tetszőleges számú tényező felhasználása lehetséges, az adott szituáció alapján az

elemzést végző személyek döntenek el az éppen vizsgálat alá vont szempontok körét (2.1. táblázat).

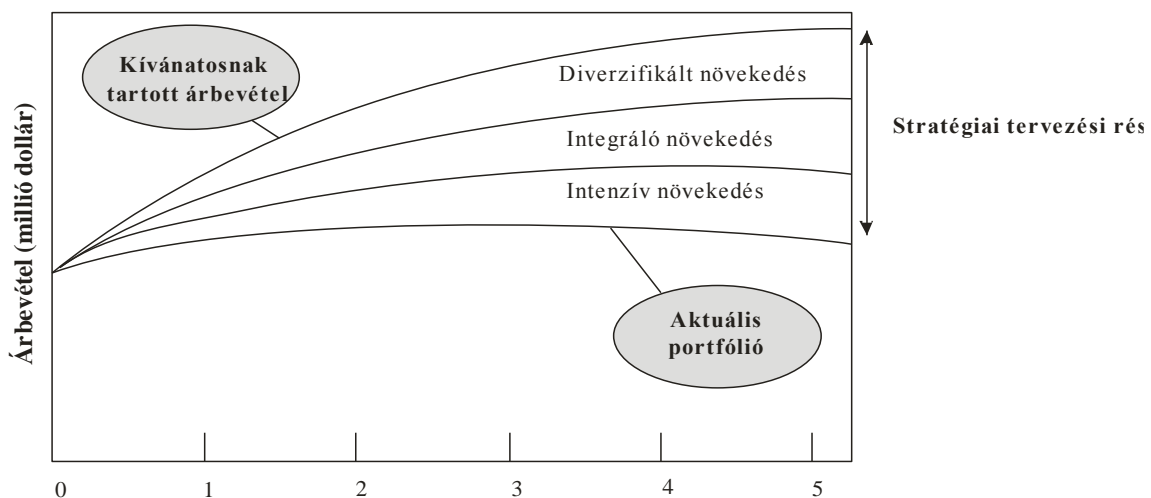
A piaci vonzerő tényezői	A vállalati versenyképesség tényezői
Piac mérete	A vállalat mérete
Piac növekedési üteme	Piacrészesedése
Verseny intenzitása	Növekedési üteme
Belépés korlátai	Termékminőség
Árszínvonala	Termékválaszték
Inflációs hajlama	Kapcsolódó szolgáltatások
Az alkalmazott technológia	A márka kedveltsége
Jövedelmezősége	Marketingaktivitások
	K+F hatékonyság

2.1. táblázat: A piaci vonzerő és a vállalati versenyképesség lehetséges tényezői

*Forrás:* Domán – Tamus (2005), 227. o.

### A vállalat új üzletági terve

A vállalat meglévő üzletágaiban a becsült árbevétel és nyereség nem mindig éri el azt a szintet, amit a vállalatvezetés előre tervezett. Ha a becsült és kívánatos jövőbeni árbevétel között jelentős eltérés tapasztalható, akkor a vállalatvezetés új üzletágak kifejlesztését és/vagy megszerzését választhatja a várható hiány pótlására. A 2.3. ábra a stratégiai tervezési részt mutatja be.



2.3. ábra: Stratégiai tervezési rés

*Forrás:* Kotler –Keller (2006, 90. o.)

A vállalat jelenlegi üzletági portfóliójából a következő években várható árbevételt a legalsó görbe mutatja. A legfelső görbe pedig az ezen időszak alatt elérni kívánt árbevételt jelöli. Az ábra szerint a vállalat gyorsabb növekedést kíván elérni, mint amit a jelenlegi üzletágak megengednének. Ez a stratégiai tervezés rész három módon kezelhető (Kotler-Keller 2006):

- *Intenzív növekedés* - Ilyenkor a vállalat meglévő üzletágaihoz kell újabb növekedési lehetőségeket találni.
- *Integratív növekedés* - Ebben az esetben olyan üzletágak kiépítésére vagy megszerzésére kell lehetőséget teremteni, amelyek kapcsolódnak a vállalat meglévő

üzletágaihoz.

- *Diverzifikált növekedés* - A vállalat meglévő üzletágaihoz nem kapcsolódó, vonzó üzletágak bevezetésének lehetőségét kell megkeresni.

## 1. Intenzív növekedés

Az intenzív növekedés lehetőségeit Ansoff eredményei alapján a következő ún. termék/piac expanziós mátrix mutatja be (2.4. ábra). A mátrix mezőinek megfelelően négy alapvető növekedési stratégia azonosítható (Kotler-Keller 2006).

	Meglévő termékek	Új termékek
Meglévő piacok	<b>PIACBEHATOLÁS</b>	<b>TERMÉKFEJLESZTÉS</b>
Új piacok	<b>PIACFEJLESZTÉS</b>	<b>DIVERZIFIKÁCIÓ</b>

2.4. ábra: Az intenzív növekedés módjai, az Ansoff féle termék / piaci mátrix  
*Forrás:* Domán-Tamus (2005, 228.o.)

**Piacbehatolási stratégia** - Ebben az esetben a vállalat azon gondolkodik, hogyan tudná meglévő termékeivel meglévő piacain növelni a piacrészesedését. Erre három lehetősége van:

- Meglévő fogyasztóit arra ösztönzi, hogy ugyanannyi idő alatt az eddiginél több terméket vásároljanak. (Pl.: akciókkal, árengedményekkel, egyéb vásárlásösztönzési eszközökkel).
- A versenytársak fogyasztóit megpróbálja elhódítani. (Pl.: Intenzív marketingkommunikációval, árleszállítással)
- A terméket eddig nem használó fogyasztókat próbálja megszerezni (Pl.: Termékbemutatókkal, termékminták küldésével, intenzív marketingkommunikációval) (Kotler 1998).

**Piacfejlesztési stratégia** - A vállalatvezetés azon gondolkodik, hogy képes-e meglévő termékeinek új piacot találni vagy kialakítani. Lehetőségei a következők lehetnek:

- Meglévő értékesítési területeken keres potenciális felhasználói csoportokat (pl. a fogyasztói piac mellett a szervezeti piacokat is megcélozza).
- Meglévő területen új értékesítési csatornákat keres.
- Új hazai vagy külföldi értékesítési területek megnyitásán is gondolkodhat.

**Termékfejlesztési stratégia** - A vállalat azt vizsgálja, hogy meglévő piacaira ki tud-e fejleszteni új, érdeklődésre számot tartó terméket. Erre példa, amikor egy mobiltelefon gyártó egy meghatározott szegmens igényeit alapul véve új típust dob piacra.

**Diverzifikációs stratégia** – Az új termék, új piac kombináció rejti magában a legnagyobb kockázatot, ez hozza a legnagyobb változást a vállalat életében. Az ismeretlen termékkel ismeretlen piacon való megjelenést ezért a vállalatok hosszú ideig tartó felkészülése előzi meg.

## II. Integratív növekedés

Az integráció csatlakozást, összevonást jelent, az integratív növekedés ekképpen a kapcsolódó üzletágak felvásárlását jelenti. A menedzsment feladata a jelenlegi üzletágakhoz kapcsolódó üzletágak megszerzése, kiépítése. A vállalat árbevételét és nyereségét növelni lehet a következő stratégiák követésével (Kotler-Keller 2006):

*Hátrairányuló integrációs stratégia* Pl. a vállalat megszerezheti magának egy vagy több alapanyag ellátóját.

*Előreirányuló integrációs stratégia* Ilyenkor a vállalat, például nagy- vagy kiskereskedelmi egységeket is megszerezhet, különösen ha azok nagyon nyereségesek.

*Horizontális integrációs stratégia* A vállalat versenytársakat is megszerezhet.

### **III. Diverzifikációs stratégia**

Ilyenkor azt a lehetőséget kell mérlegelni, hogy mennyire lenne képes a vállalat új termékeket új piacokra kifejleszteni.

A diverzifikációs növekedés akkor célszerű, ha a meglévő üzletágakon kívül kedvező lehetőségek mutatkoznak. Ezekről a lehetőségekről akkor beszélünk, amikor vonzó ágazatról van szó és a vállalat a siker érdekében, megfelelő erőforrásokkal rendelkezik.

A diverzifikáció háromféle lehet (Kotler-Keller 2012):

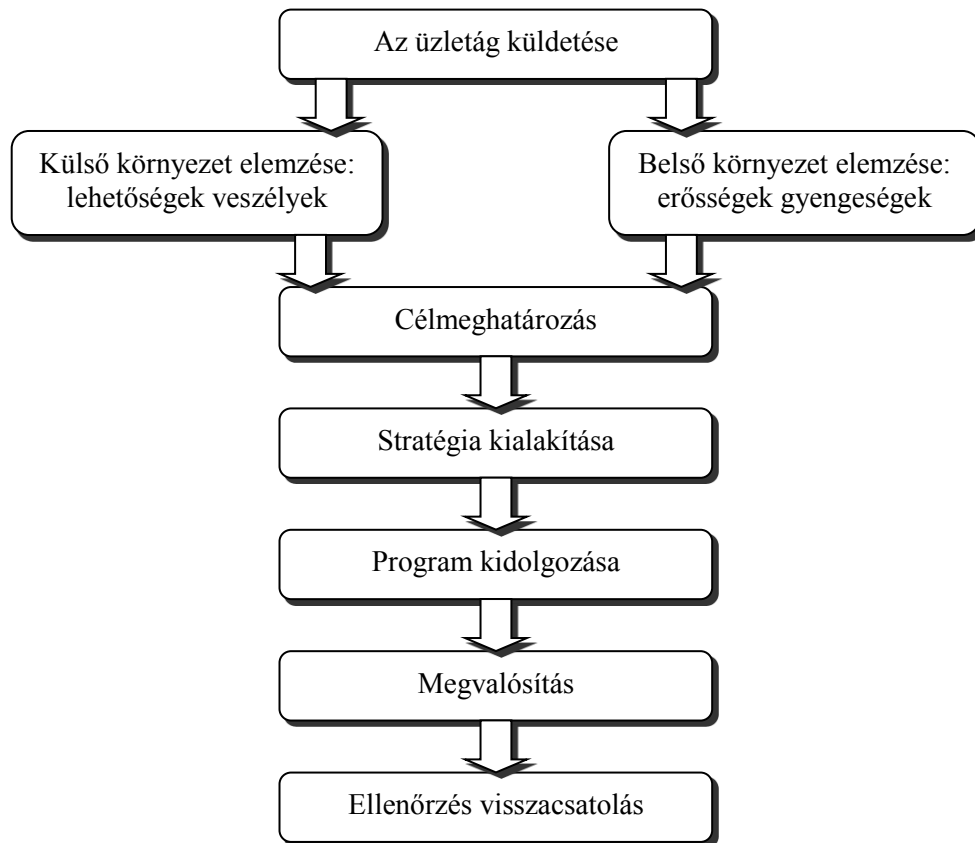
*Koncentrikus diverzifikációs stratégia.* A vállalat olyan új termékeket dolgozhat ki, amelyek a meglévő termékszerkezettel technológiai és/vagy marketing kapcsolatban vannak, és amelyek ugyanakkor új fogyasztói csoport érdeklődésére tarthatnak számot. (Pl.: A Samsung a televíziók gyártása mellett belefogott az okostelefon gyártásába.)

*Horizontális diverzifikációs stratégia.* A vállalat a meglévő fogyasztóknak kereshet új terméket, melyek műszakilag már nem kapcsolódnak a meglévő termékhez. (Pl.: A Diesel a ruházati cikkek mellett parfüm értékesítésébe is belefogott azzal a céllal, hogy azok a fogyasztók, akik az ő ruháikat kedvelik, azok parfümjeiket is vásárolni fogják.)

*Konglomerátumszerű diverzifikációs stratégia.* A vállalat olyan új üzleti vállalkozásokat keres, melyek nem kapcsolódnak a vállalat meglévő technológiájához, termékeihez vagy piacaihoz. (Pl.: A Tata cégcsoport, amely India legnagyobb magántulajdonú cégeként kezdetben az acéliparban tevékenykedett, de napjainkban már többek között az autóiparban, információtechnológiában, kommunikációban, erőműiparban, a teaiparban és a szállodaiparban is érdekeltsegei vannak.)

## 2.1.2. Üzleti stratégiai tervezés

Az üzleti stratégiai tervezés folyamata nyolc lépésből áll (2.5. ábra).



2.5. ábra: Az üzleti stratégiai tervezés folyamata

*Forrás:* Domán-Tamus (2005, 234.o.)

### Az üzletág küldetése

Az egyes vállalati üzletágaknak is meg kell határozniuk saját specifikus küldetésüket, mégpedig a vállalati küldetésből kiindulva. Az üzleti küldetés leírja az elérni kívánt piaci szegumentumokat, az alkalmazott technológiát és a területi elhelyezkedést.



## A külső környezet elemzése

A vállalat külső környezetének elemzése a *lehetőségek* és a *veszélyek* elemzését foglalja magában.

### Lehetőségek

A marketinglehetőségek a vevőigények olyan területét jelentik, ahol a vállalat nyereségesen működhet. A lehetőségek vonzerejük és sikerük valószínűsége szerint csoportosíthatók (2.6. ábra). A vállalati siker valószínűsége azon múlik, hogy a vállalat üzleti ereje ne csak megfeleljen a célpiac követelményeinek, hanem ebben a versenytársakat is felülmúlja.

		A siker valószínűsége	
		nagy	kicsi
Vonzero	nagy	A	B
	kicsi	C	D

2.6. ábra: Lehetőségmátrix

*Forrás:* Domán-Tamus (2005, 235.o.)

A lehetőségmátrix a következő elemeket tartalmazza:

- A siker valószínűsége és a vonzerő is nagy* - Megtörténhet, hogy a versenytárs fogyasztói áttérnek hozzánk. Ez a legjobb lehetőség.
- Nagy a vonzerő, de kicsi a valószínűsége, hogy bekövetkezik* – A szegmentum érdeklődik az adott terméktípus iránt, azonban valamely okból nem valószínű, hogy meg is vásárolná a terméket (pl. a vevők árérzékenyek, ezért nem vásárolják a vállalat drágább termékét).
- Kicsi a vonzerő, nagy a siker valószínűsége* - Az új terméktől nem várhat a vállalat nagy haszonrátát, de a siker nagyon valószínű.
- Kicsi a vonzerő, kicsi a siker valószínűsége* - A lehetőségek olyan kicsik, hogy nem érdemes velük foglalkozni (Kotler 1998, 118. o.).

### Veszélyek

A külső környezet változásai veszélyt jelenthetnek a vállalkozás sikerére. „A környezeti veszély kedvezőtlen környezeti tendencia vagy fejlemény által támasztott kihívás, amely védekező marketing akció hiányában az árbevétel vagy a profit csökkenéséhez vezethet.” (Kotler 1998, 119. o.)

		A bekövetkezés valószínűsége	
		nagy	kicsi
Súlyosság	nagy	A	B
	kicsi	C	D

2.7. ábra: Veszélymátrix

*Forrás:* Domán-Tamus (2005, 236.o.)

A veszélyeket súlyosságuk és előfordulásuk valószínűsége szerint csoportosíthatjuk (2.7. ábra). A veszélymátrix függőlegesen a súlyosságot, vízszintesen pedig a bekövetkezési valószínűséget tartalmazza. A veszélymátrix a piaci kockázatot mutatja, elemei a következők lehetnek:

- A. *Nagy a veszély és nagy a bekövetkezés valószínűsége* - Ilyen eset például ha drága a termék és a vevő árérzékeny, illetve ha a versenytárs jobb minőségű terméket kínál. A vállalatnak az ilyen veszélyre rendkívüli intézkedési tervet kell kidolgoznia, hogy az adott veszély fellépése előtt, valamint bekövetkezése esetén mit kell tennie.
- B. *Nagy a veszély, viszont kicsi a bekövetkezés valószínűsége* - Ilyen lehet egy kiterjedt és elhúzódó gazdasági recesszió.
- C. *Kicsi a veszély, de nagy a bekövetkezés valószínűsége* – Pl. a költségek növekedése.
- D. *Kicsi a veszély és kicsi a bekövetkezés valószínűsége* - Ezek a veszélyek nem igényelnek rendkívüli intézkedéseket, súlyosbodásuk esetén azonban nagyobb figyelmet kell rájuk fordítani.

Miután a vállalat elemezte a lehetőségeket és a veszélyeket az üzletágakban, már jellemezni lehet azok általános vonzerejét. Az eredmény négyféle lehet:

- *Ideális üzletág* az, amely lehetőségekben gazdag, veszélyszintje viszont alacsony.
- *Bizonytalan az üzletág*, ha nagy lehetőségekben és veszélyekben egyaránt bővelkedik.
- *Érett üzletág* esetén a nagy lehetőségek és a veszélyek is alacsony szintűek.
- *Bajba jutott üzletág* az, ahol a lehetőségek kicsik, a veszélyek viszont nagyok (Kotler 1998, 119. o.).

### **A belső környezet elemzése, az erősségek és gyengeségek felmérése**

A vezetés, vagy egy külső szakértő felméri az üzletágak kompetenciáját a marketing, a pénzügyek, a gyártás, és a szervezeti kérdéseiben, majd mindent minősít aszerint, hogy fő erősségnek, kisebb gyengeségnek, vagy főgyengeségnek számít-e (Kotler 1998, 120. o.). Egy üzletág sikerében, vagy az üzletágot érintő új marketing lehetőség sikeres kihasználásában nincs mindennek egyforma fontossága, ezért arra is szükség van, hogy az egyes tényezőket az üzletág egészére vonatkozóan a fontosság szerint is minősítsük. A minősítés elvégzésében legtöbbször a táblázatos forma kínál könnyen kezelhető megoldást (2.2. táblázat). A minősítések alapján négy állapot adódhat:

- Nagy fontosság, alacsony teljesítmény. „Koncentrálj ide!”
- Kicsi fontosság, alacsony teljesítmény. „Alacsony prioritás”
- Nagy fontosság, magas teljesítmény. „Csak így tovább!”
- Kicsi fontosság, magas teljesítmény. „Ágyúval verébre.”

(Kotler 1998, 66. o.)

Egy vállalat erősségeinek, gyengeségeinek, lehetőségeinek és veszélyeinek teljes körű értékelését az angol elnevezések kezdőbetűi alapján SWOT – elemzésnek nevezzük (Strengths – Erősségek, Weaknesses – Gyengeségek, Opportunities – Lehetőségek, Threats – Veszélyek). Ma már elterjedt a magyar kezdőbetűk alapján a GYELV elnevezés használata is.

Terület	Teljesítmény					Fontosság
	fő erősség	kisebb erősség	semleges helyzet	kisebb gyengeség	fő gyengeség	nagy közepes kicsi
<b>MARKETING</b>						
Vállalat ismertsége						
Vállalat elismertsége						
Jó hírnév minőség alapján						
Jó hírnév szolgáltatások alapján						
Relatív piaci részesedés						
Alacsony értékesítési költség						
Hatékony értékesítés						
Innováció						
<b>PÉNZÜGY</b>						
Jó likviditási helyzet						
Nyereségesség						
Alacsony tőkeköltség						
<b>GYÁRTÁS</b>						
Megfelelő kapacitás						
Magas színvonalú technológia						
Műszaki szakértelem						
Rugalmas szállítási készség						
<b>SZERVEZET</b>						
Kreatív, nyitott menedzserek						
Elkötelezett dolgozók						
Gyors reagálás						
Jó szervezettség						
Vállalkozói szellem						
Alkalmazkodóképesség						

2.2. táblázat: Az erős és gyenge oldalak elemzése

*Forrás:* Domán – Tamus (2005, 237.o.)

### A cél meghatározása

Ha a vállalat elvégezte a környezetelemzést, elkezdheti a következő időszakra vonatkozó céljainak megfogalmazását. Az üzletági tervezés folyamatának ezt a szakaszát célmeghatározásnak nevezzük. A menedzserek a célok kifejezés alatt azokat a lehetőségeket értik, amelyek idő és fontosság szempontjából jellegzetesek. Az üzletágak általában több célt tűznek ki, mint például nyereségnövelés, piacrészesedés bővítés, kockázat csökkentés, jó hírnév, stb. Az üzletági céloknak négy követelménynek kell eleget tenniük:

- A célok hierarchikus sorrendben állnak, a legfontosabbtól a legkevésbé fontosig.
- A célok reálisak legyenek.
- A célok legyenek számszerűsíthetőek, a lehetőségeknek megfelelően kerüljük az általános megfogalmazásokat (pl. a „növeljük a piaci részesedést” kevésbé jó mint a „két éven belül növeljük a piaci részesedést 20%-ra”).
- A célok konzisztensek legyenek, ne legyenek egymásnak ellentmondó célok (Kotler-Keller 2012.).

## A stratégia kialakítása

A célok az üzletág útirányát, a stratégia az útitervet adja meg. Minden üzletágnak saját magára szabott stratégiát kell kidolgoznia. A stratégiának hosszútávra szóló döntéseket kell tartalmaznia.

A lehetséges stratégiák közül az adottságoknak megfelelőt kell választania az üzletágnak. Jelen tananyagban nem törekszünk az összes lehetséges stratégia bemutatására, csupán az általunk legfontosabbnak vélt típusok ismertetése történik meg a következő fejezetekben.

## A programok kialakítása

Az üzletágnak a stratégiai megvalósításához programokat kell kidolgoznia. A programoknak a célokat kell szolgálniuk. Például ha forgalomnövekedés a cél, akkor a programnak azt kell tartalmaznia, hogy hogyan tudjuk a vevőt rávenni arra, hogy többet fogyasszon. Ha a program körvonalai kirajzolódtak, a marketing szakembernek fel kell becsülnie a program költségeit (Kotler 1998, 125. o.).

## A program megvalósítása

A világos stratégia és a megfelelő programok kidolgozása még mindig kevésnek bizonyulhat, mert a cég a megvalósítás és az ellenőrzés során is kudarcot vallhat.

A McKinsey & Company hét tényezőben foglalta össze a sikeres üzleti gyakorlat legfontosabb elemét. Ezt a megközelítést 7S modellként ismerjük. Az első három elem az úgynevezett hard elemek: stratégia, struktúra és rendszer. A stratégiák megvalósításának fontos elemei azonban a soft elemek: a stílus, készségek, alkalmazottak és a közös értékek. Ha ezek az elemek is jelen vannak, akkor nagyobb a siker esélye. A program megvalósításához szükség van a *stílusra*, ami kifejezi, hogy a vállalat alkalmazottainak hasonló a viselkedése és a gondolkodásmódja. A vállalat alkalmazottainak rendelkeznie kell a vállalati stratégia megvalósításához szükséges *készségekkel*. Az *alkalmazottak* szempontjából fontos a rátermettség és a szaktudás. A szaktudás azt jelenti, hogy az alkalmazottak mesterei a vállalati stratégia kivitelezéséhez szükséges szaktudásnak. A *közös vállalati értékek* vezérlik a cég alkalmazottait. A vállalat vezetése ezen értékek segítségével motiválja dolgozóit a programok megvalósításában való részvételre. (Kotler-Keller 2012)

## Visszacsatolás és ellenőrzés

A megvalósítás során az üzletágnak követnie kell az eredményeket, és figyelemmel kell kísérnie a külső és belső környezet változásait. Egyes környezeti tényezők az évek folyamán

stabilnak mutatkoznak, mások lassan, előrelátható módon változnak. Vannak olyan tényezők is, amelyek gyorsan, nagymértékben, és kiszámíthatatlan módon változnak. A vállalatnak tudnia kell, hogy a környezet előbb-utóbb mindig változik, ezért a vállalatnak felül kell vizsgálnia, át kell gondolnia programjai megvalósításának menetét, magukat a programokat, a stratégiákat, néha még a célokat is. Ha egy vállalat nem tud lépést tartani a változó környezettel egyre nehezebb lesz elvesztett pozícióját visszaszerezni. A szervezetek egyik fő erénye, ha hajlandóak megvizsgálni a változó környezetet és elfogadni az új célokat, magatartásokat (Kotler 1998, 126. o.).

### **2.1.3. Marketingstratégia, terv, program**

A marketingstratégia, a marketingterv és a marketingprogram egymással szorosan összefüggő, a gyakorlatban egymást olykor átfedő fogalmak. A különbség közöttük az általuk átfogott terület szélességében, az időhorizontban és a tevékenység szintjében van.

A *marketingstratégia* a legszélesebb, legátfogóbb és a leghosszabb időhorizontot érintő cselekvési program. A marketingstratégia a cég vevőivel, versenytársaival, fő termékcsoportjaival foglalkozik, s mint ilyen elválaszthatatlan a vállalat egészére vonatkozó stratégiától. Ez a hosszabb távra kialakított stratégia lesz azután az irányadó a rövidebb időre készített tervek és programok összeállításakor.

A *marketingterv* konkrétabb, és mintegy átvezetést képez a stratégia átfogó, általános, és a program nagyon konkrét jellege között. A terv rövidebb időszakra (1-3 év) vonatkozik, és jellemzően egy-egy termékcsoport marketingtevékenységének irányvonalát írja le.

A *marketingprogram* viszonylag rövid időre (egy évre, vagy rövidebb időszakra) készített konkrét cselekvési terv. A program általában egy-egy termékkel, vagy egy-egy piaccal foglalkozik, és a marketingmix egy-egy (vagy esetleg több) elemére vonatkozik. A marketingprogram a rendelkezésre álló eszközök felhasználásának elosztását, költségvetés készítését, és az elérendő eredmények számszerű megfogalmazását foglalja magában.

## A marketingterv sémája

I. Vezetői összefoglaló: a marketingterv tömör, érthető összefoglalása.

II. A piacra vinni kívánt termék vagy szolgáltatás rövid bemutatása, a kapcsolódó célok felvázolása (értékesítési irányszámok és stratégiai célok).

III. Helyzetelemzés:

- Vállalati elemzés:
  - A vállalkozás erős pontjai,
  - A vállalkozás gyenge pontjai.
- Vevőelemzés:
  - A vevők jellemzői (ha lehet szegmensenként)
    - Számuk, demográfiai jellemzőik,
    - Elhelyezkedésük, koncentrációjuk,
    - Elérhetőségük
    - Preferenciáik, értékelvárásaik a szóban lévő termékekkel/szolgáltatásokkal kapcsolatban
    - Termékhasználatuk és
    - Vásárlási döntéshozataluk jellemzői (hol vásárolnak, milyen az érzékenységük, stb.)
    - Egyéb
- Versenytárselemzés:
  - Piaci helyzetük:
  - Erősségeik,
  - Gyengeségeik,
  - Piaci részesedésük
- Potenciális együttműködő partnerek:
  - Az anyagellátás területén,
  - Az értékesítés területén
  - A működés területén,
  - Egyéb.
- Makrokörnyezeti elemzés
  - A politikai,
  - A gazdasági,
  - A társadalmi
  - A természeti és
  - A technológiai tényezők vizsgálata.

IV. A lehetséges marketingstratégiák felvázolása és stratégiaválasztás:

- Termék- és szolgáltatásstratégia:
  - Márkanevek használata
  - A kínálat minőségi színvonalának meghatározása
  - Kínált termékváltozatokra, a termékcsaládokra vonatkozó elképzelések rögzítése
  - A termékfejlesztési elképzelések felvázolása
  - A garanciális, jótállási, vevőszolgálati tevékenységek leírása

- A csomagolásra, formatervezésre, a címkézésre vonatkozó elképzelések vázolása
- Árstratégia
  - Listaárak meghatározása
  - Kedvezmények körének és mértékének kialakítása
  - Fizetési feltételek és finanszírozási lehetőségek felmérése
- Disztribúciós (elosztási csatornák) stratégia
  - Elosztási csatornák, a termék elosztásába bevonandó
    - nagykereskedők,
    - kiskereskedők,
    - közvetlen értékesítési lehetőségek számbavétele
    - Motiváló tényezők: pl. kereskedői kedvezmények
    - A disztribútorok értékelésére vonatkozó kritériumok meghatározása,
    - Az értékesítési helyek kiválasztása,
    - Logisztika, szállítmányozás, raktározás és a megrendelések teljesítési rendszerének kialakítása
- Promóciós stratégia
  - Reklám: mit, melyik médiumban, mennyiszer, mennyiért és kinek?
  - PR, azaz a közönségkapcsolatok
  - A promóciós és PR költségvetés meghatározása (minden reklámakciónak célszerű kiszámítani a megtérülési pontját)
  - A promóciós kampányok vázolása, a kampányok célmeghatározása és a teljesülés elfogadható mértékének rögzítése

#### V. Rövid és hosszú távú előrejelzések

A választott stratégia azonnali következményeinek és hatásainak a számbevétele, az eléréséhez szükséges akciók tervével egyetemben. Ide tartozik a költségek és bevételek előrejelzése, ill. a megtérülési pontok meghatározása.

#### VI. Összefoglalás, következtetések

*Forrás: Rekettye (2007, 49-50.o.)*

## 2.1.4. Porter stratégiai modellje

Michael Porter a vállalatok által követhető stratégiákat három általános csoportba sűrítette:

**Átfogó költségtakarékosság** A termelési és értékesítési költségeket minimalizálják azért, hogy versenytársaiknál alacsonyabb árat és nagyobb piacrészesedést érhessenek el (Kotler 1998, 122. o.).

**Differenciálás** Az üzletág itt arra koncentrál, hogy a vevő számára előnyöket nyújtó néhány fontosabb területen érjen el kiemelkedő teljesítményeket. Arra törekedhet, hogy vezető szerepet vívjon ki magának a szolgáltatásokban, minőségben, technológiában, stb. Ezt azonban egyszerre nem lehet megvalósítani (Kotler 1998, 122. o.).

**Összpontosítás** Az üzletág itt nem a piac egészére figyel, hanem egyetlen vagy több szűk piaci szegmentumra összpontosít. A cég felderíti e szegmentumok szükségleteit, és vagy a költségtakarékosságban törekszik a vezető szerep megszerzésére, vagy a differenciálás egyes formáival próbálkozik (Kotler 1998, 123. o.).

## 2.1.5. Nemzetközi marketingstratégiák

Az információáramlás, a szállítás, és a pénzügyi folyamatok felgyorsulása következtében világjelenség a nemzeti piacok globalizálódása, melynek következtében a piaci verseny is globálissá válik és a nemzetközi marketingstratégiák egyre inkább teret hódítanak. Kotler egyik cikkében három tényezőt említ meg a nemzetközi piaci stratégiák sztenderdizálásával kapcsolatban:

- A különböző országokban a vevők mennyire igénylik a speciális terméktulajdonságokat
- Mennyire eltérőek a vevők vásárlóerejükét és vásárlási szándékaikat illetően
- A környezet milyen mértékben különböző

Azok a vállalatok, amelyek világszinten adnak el a nemzetközivé válást választják.

*Nemzetközi az az iparág*, amelyben a versenytársak stratégiai helyzetét nagyobb földrajzi vagy nemzeti piacokon alapvetően befolyásolja általános nemzetközi pozíciójuk. (Porter, 1980)

*Multinacionális az a cég*, amely egynél több országban tevékenykedik és megszerzi a kutatás-fejlesztési, termelési, logisztikai, pénzügyi előnyöket a költségek és hírnév területén, amelyekkel a csak hazai piacon működő konkurensok nem tudnak élni (Kotler 1998, 448. o.).

A legtöbb vállalat szívesen működne csak hazai piacon, hiszen ez kényelmesebb, egyszerűbb, de több tényező arra kényszerítheti a vállalatot, hogy belépjen a nemzetközi piacra. A nemzetközi piacon való megjelenés okai a következők lehetnek:

**A vevők.** Ha egy adott országban fizetőképessé kereslet mutatkozik bizonyos termékek iránt, a kilépő vállalat sikert remélhet a piacon.

**Az üzleti tevékenység jellege.** Bizonyos típusú tevékenységek szükségessé teszik a több országban való működést. (pl. olaj, banán, tea, kávéértékesítés)

**Az alacsonyabb költség.** Sok cég azért terjeszkedik más országokba is, mert a termelési



(nyersanyag, munkabér) költségek, illetve a marketing költségek (reklámozás) olcsóbbak.

**Környezeti és ökológiai kényszer.** Egyes országokban enyhébbek a környezetvédelmi előírások, így kedvezőbb feltételekkel működhet a cég.

A „vendéglátó” **országok kormányzatainak ösztönző politikája.** Adó- és vámkedvezmények, alacsony ingatlanárak.

**A termékek életciklusa közötti ütemkülönbség.** Egyes termékek lefuthatnak az anyaországban, más országokban azonban még növekvő lehet a forgalmuk.

**A valuta-árfolyamok fluktuációja.** A cégek kihasználhatják az árfolyam-ingadozásokat és ezekből előnyökre tehetnek szert.

(Zeller, 1997)

A nemzetközi cégek globális bázison tervezik, működtetik és koordinálják tevékenységüket. A nemzetközi piacra való belépés előtt a vállalatoknak több kérdésben kell megfontolt döntést hozniuk.

*Menjünk-e külföldre?*

Mielőtt a vállalat döntene arról, hogy megjelenik a nemzetközi piacon jó, ha mérlegeli a lehetséges kockázatokat:

- Ismeri-e a külföldi vevők szokásait, preferenciáit?
- Ismeri-e az adott ország szabályozásait?
- Ismeri-e az adott ország gazdasági kultúráját?
- Vannak-e nemzetközi tapasztalatokkal rendelkező menedzserei?
- Milyen politikai, gazdasági változások várhatók az adott országban?

*Milyen piacokra lépünk be?*

Mielőtt a vállalat külföldi piacra lépne meg kell határoznia nemzetközi piacpolitikáját és marketingcéljait.

- Milyen típusú országok alkotják a célcsoportot?
- Milyen vonzerők jöhetnek számításba? (profit, versenyhelyzet, piaci részesedés)
- Melyek lesznek azok a világrészek, ország csoportok, országok ahol a vállalat meg kíván jelenni?
- Milyen fogyasztói csoportokat szeretne a cég meghódítani?

*Hogyan lépünk be a piacra?*

Amikor a vállalat kiválasztotta célországot, vagy célországokat meg kell határoznia a belépés legkedvezőbb formáját.

A/ **Közvetett export** esetén a közvetítők négy típusa ismert:

- Hazai külkereskedő

- Hazai exportügynök
- Szövetkezeti szervezet
- Exportra szakosodott vállalat

### **B/ Közvetlen export**

Amennyiben a vállalat maga bonyolítja le exportját a kockázat nagyobb lesz, de nem kell fizetnie a közvetítőknél, így a költségek megtérülhetnek. A közvetlen export formái lehetnek:

- Hazai exportosztály vagy divízió
- Kiküldött részleg vagy megbízott
- Utazó exportértékesítési képviselő
- Külföldi telephelyű elosztó vagy ügynökség

### **C/ Licence-szerződés**

A licence-eladó szerződést köt a licence-vásárlóval, hogy a licence díj fizetése ellenében használhasson egy gyártási eljárást, védjegyet, szabadalmat, kereskedelmi titkot, vagy bármilyen más értéket. A szerződés előnye, hogy az engedélyező kis kockázattal tud külföldi piacra lépni, az engedményezett pedig megkapja a termelési tapasztalatot, vagy a jól ismert terméket, illetve annak nevét.

A licence lebonyolításának módjai:

- Menedzselési szerződés - a cég termék helyett menedzselési szolgáltatást ad el.
- Szerződéses termeltetés – a vállalat helyi termelőkkel állapodik meg a termékek gyártására.
- Franchise – a vállalat felajánl a fogadónak egy teljes márkakoncepciót, és/vagy működési rendszert.

### **D/ Közös vállalkozás**

A külföldi vállalkozók úgy kapcsolódnak a helyiekhez, hogy olyan közös vállalkozást hoznak létre, ahol a tulajdon és az ellenőrzés közös. (pl. Coca-Cola és a svájci Nestlé)

### **E/ Közvetlen beruházás**

A külföldi vállalat megvásárolhatja a helyi vállalatot részben, vagy egészen, vagy kiépítheti saját bázisát. Ha a piac elég nagy, a vállalat előnyöket élvezhet, ám a beruházásoknak hátrányai is lehetnek. A cég kiteszi magát annak a kockázatnak, hogy pl. a valutát nem lehet kivinni, megromlanak a piaci lehetőségek, vagy kisajátítják a külföldi vagyont.

## **Külpiaci stratégiák**

A nemzetközi piacokra lépő vállalkozás stratégiájának alapvető kérdése, hogy hogyan viszonyulnak egymáshoz az egyes piacokon használt stratégiák. A termékcsoport és a vevőkör alapján a külpiaci stratégiák négy kategóriáját különböztethetünk meg:

**Etnocentrikus stratégia** – A vállalat a belföldön alkalmazott stratégiát változtatás nélkül alkalmazza a külpiacokon is. Csak abban az esetben használható sikeresen, ha a célpiac marketing szempontból fontos jellemzői nem térnek el lényegesen.

**Policentrikus stratégia** – a nemzeti sajátosságokat figyelembe véve a vállalat minden nemzeti piacra önálló stratégiát alakít ki.

**Regionális stratégia** – a különböző nemzetek azonos szegmenseit célozza meg a vállalat egységes stratégiával, több ország hasonló jellemzőkkel bíró fogyasztóit rendezi egy csoportba, s erre a csoportra alakít ki egységes stratégiát.

**Geocentrikus stratégia** – valamennyi külpiacon egységes stratégiát épít ki a vállalat, amely eltér(het) a belföldi piacon alkalmazottól.

## Fontos fogalmak

BCG mátrix, GE modell, piacbehatolás, termékfejlesztés, piacfejlesztés, diverzifikáció, SWOT elemzés, etnocentrikus stratégia, policentrikus stratégia, regionális stratégia, geocentrikus stratégia

## Áttekintő kérdések

Mutassa be a vállalati stratégiai tervezés folyamatát!

Mire használható a BCG mátrix?

Mutassa be az intenzív növekedés lehetséges módjait!

Mutassa be a diverzifikáció lehetséges formáit!

Melyek az üzletági stratégiai tervezés lépései?

Mutassa be a különböző piaci helyzetben lévő vállalatok marketingstratégiáit!

Mi a különbség az egyes külpiacon stratégiák között?

Források:

Domán Sz., Tamus A. (2005): *Marketing alapismeret*, Gyöngyös

Józsa L. (2014): *Marketingstratégia*, Akadémiai kiadó Budapest

Kotler, P. (1998): *Marketing management*, Műszaki Könyvkiadó, Budapest,

Kotler P, Keller K. L. (2006): *Marketing menedzsment*, Akadémiai Kiadó

Kotler P, Keller K. L. (2012): *Marketingmenedzsment*, Akadémiai Kiadó

Porter M. E. (1980): *Competitive strategy*. New York: Free Press.

Rekettye G. (2007): *Kisvállalati marketing*, Akadémiai Kiadó Budapest

Zeller, Gy. (1997): *Marketing*, JATE Szeged.

SZEGEDI TUDOMÁNYEGYETEM  
GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR  
KÖZGAZDÁSZ KÉPZÉS  
TÁVOKTATÁSI TAGOZAT  
LECKESOROZAT  
COPYRIGHT © SZTE GTK 2017/2018

A LECKE TARTALMA, ILLETVE ALKOTÓ ELEMEI ELŐZETES,  
ÍRÁSBELI ENGEDÉLY MELLETT HASZNÁLHATÓK FEL.

JELLEN TÁNYAG  
A SZEGEDI TUDOMÁNYEGYETEMEN KÉSZÜLT  
AZ EURÓPAI UNIÓ TÁMOGATÁSÁVAL.  
PROJEKT AZONOSÍTÓ: EFOP-3.4.3-16-2016-00014

SZÉCHENYI 



MAGYARORSZÁG  
KORMÁNYA

Európai Unió  
Európai Szociális  
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE