

**Összegző tanulmány**  
**a TÁMOP 6.1.2/11/2-2012-0002 kódszámú**  
**„A fizikai aktivitás és a sport magyarországi**  
**dimenzióinak feltárása”**  
**c. projekt keretében végzett kutatás eredményeiről**

**"Innovatív és kreatív kommunikációs, média- és marketing tartalmak az egészségfejlesztést szolgáló fizikai aktivitás fokozásának szolgálatában" című felhívásához készült tanulmány**

***Stratégiai tervezés módszertana***

**Készítette:**  
**Right Communication Kft.**



Magyar Sportmenedzsment  
Társaság



Magyar Sporttudományi  
Társaság

Nemzeti Fejlesztési Ügynökség  
[www.ujszechenyiterv.gov.hu](http://www.ujszechenyiterv.gov.hu)  
06 40 638 638



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

*„A holnap mindig elérkezik, és mindig teljesen különbözik a mától. Még a legsikeresebb cég is bajba kerül, ha nem tett valamit a jövőjéért. Meglepődve szembesülni a különböző fejleményekkel, ez olyan kockázat, amelyet a legnagyobb cégek sem engedhetnek meg maguknak, és a legkisebbek sem hagyhatnak figyelmen kívül.” Peter Drucker*

### A stratégia fogalma

Mielőtt megfogalmazzuk, mit is értünk stratégiai tervezés alatt, tisztáznunk kell, mit jelent maga a stratégia kifejezés. A fogalom görög szó, eredete a hadászathoz köthető. A stratégia „a nagy hadműveletek előkészítésének, irányításának, hadjáratok és háborúk vezetésének a tudománya, a hadműveletek során alkalmazott eljárás, vagy eljárások összessége” (Fekete, 2011). Mindez értelmezhető üzleti szervezetek és sportszervezetek esetében is. „A stratégia magában foglalja a szervezet jövőjére vonatkozó célok kitűzését, valamint a célok elérését szolgáló eszközök és módszerek meghatározását” (Balaton – Tari, 2007). A stratégia ezáltal viselkedést határoz meg és vezérfonalat ad (Marosán, 2005). A stratégiaalkotás vezetési funkció (Balaton – Tari, 2007), ami azt jelenti, hogy a szervezet legfelsőbb vezetői szintjén alakítják ki és hagyják jóvá. Bár a felső vezetésnek kiemelkedő szerepet tulajdoníthatunk, amikor stratégiaalkotásról beszélünk, a folyamat sokszereplős, a szervezet tagjai, munkavállalók, valamint akár külső partnerek is részt vesznek (Dobák, 1996; Mészáros, 2002). Mindezzel összhangban a stratégiaalkotás a különböző nézetek szerint a következő folyamatokat fedi le (Salamonné Huszty, 2000):

- koncepcióalkotási folyamattal (design-iskola)
- részletesen szabályozott folyamat (tervezési iskola)
- analitikus folyamat (pozicionáló iskola)
- vízióalkotási folyamat (vállalkozói iskola)
- megismerési folyamat (megismerési iskola)
- tanulási folyamat (tanulási iskola)
- alkufolyamat (hatalmi iskola)
- kollektív megismerési és tanulási folyamat (kulturális iskola)
- kiválasztódási (reaktív) folyamat (környezeti iskola)
- transzformációs folyamat (konfigurációs iskola)

A vállalatok és szervezetek mindennapjaiban általában nem egyetlen stratégia az irányadó, hanem a különböző funkciókhoz kapcsolódóan részstratégiák is kialakításra kerülnek (például szponzorációs stratégia, kommunikációs stratégia stb). Fontos azonban, hogy ezek a

részstratégiák a vállalati stratégiával összhangban legyenek, a részstratégia célkitűzései a vállalati stratégia célkitűzéseiből származzanak. Ahhoz, hogy a gyakorlatban valódi összefüggés és összhang legyen a részstratégiák között, valamint a részstratégiák és az összvállalati stratégia között, a felsővezetői hangsúly és a szervezeti belső kommunikáció elengedhetetlen tényezők a folyamatban.

### A stratégiai tervezés definíciója és fontossága

A stratégia tervezés egy meghatározott cél érdekében megvalósítandó összetett folyamat. Stratégiai tervezésről akkor beszélünk, ha „a stratégiát szabályozott tervezési folyamat keretében alakítják ki” (Balaton – Tari, 2007). A stratégiai terv tulajdonképpen a célállapothoz vezető utat írja le. Ahhoz, hogy a jelenlegi állapotból egy jövőbeli állapotba eljussunk, a következő kérdésekre kell válaszolnunk (Balaton – Tari, 2007; Mintzberg, 1994):

- Hol tartunk most az adott kérdésben/problémában/területen?
- Hova akarunk eljutni?
- Milyen út vezethet odáig? Azaz: Hogyan tudunk eljutni a célállapotig?
- Hogyan mérhető az előrehaladás? (key performance indicators or KPAs)

Ahhoz, hogy tudjuk, hol tartunk most, lehetőség szerint objektív helyzetkép felállítására van szükség. A helyzetkép felállításához többek között a következő eszközöket hívhatjuk segítségül (Mintzberg, 1994; Mészáros, 2002):

- PEST-elemzés
- SWOT-elemzés
- primer megkérdezés (fókuszcsoportos, egyéni mélyinterjú, vagy kérdőíves) az érintettek körében
- megfigyelés
- szakértői interjúk készítése
- más hasonló szervezetek „best practice” gyakorlatának elemzése

A stratégiai tervezés azért is vált jelentős elemmé a szervezetek életében, mert a következő trendek figyelhetők meg a világban (Marosán, 2005, 8.o.):

MÚLT	JÖVŐ
• állandóság	• változékonyság
• kiszámíthatóság	• bizonytalanság
• nemzeti méret	• globális jelleg
• termelésközpontú	• marketingközpontú
• tőkeközpontú	• ismeretközpontú
• tekintélyelvűség	• részvéten alapuló
• „laissez faire”-elvűség	• társadalmi felelősséget vállaló
• hierarchiakon nyugvó szervezetek	• hálózatokra épülő

1. táblázat: Változó trendek, a változások szerkezete (forrás: Marosán, 2005, 8.o.)

A társadalmi folyamatok indukálta folyamatos változás a szervezetek, intézmények és vállalatok részéről a következő készségek és képességek kifejlesztését teszi szükségessé (Csáth, 1996; Fekete, 2011):

- előre tekintő, jövőorientált, előregondolkodó szemlélet
- az információkra való élénk reagálás, állandó kitekintés
- sorsunk, jövőnk irányításának képessége
- az emberekkel való bánás képessége
- a lehetőségek állandó keresése
- a bonyolultság kezelése
- változtatási képességek, rugalmasság
- negatív helyzetek pozitívvá változtatása
- külső szemlélettel való befelé tekintés
- a tudásbázis állandó fejlesztése
- etikus magatartás

Amikor stratégiai tervezésről beszélünk, annak előnyeit is érdemes kiemelni. Az ausztrál New South Wales Government Sport- és Rekreáció Csoportja a következő előnyöket fogalmazza meg a sportszervezetek (klubok és egyesületek) számára<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> [http://www.dsr.nsw.gov.au/sportsclubs/ryc\\_plan\\_about.asp](http://www.dsr.nsw.gov.au/sportsclubs/ryc_plan_about.asp)

1. Elősegíti a célok és célkitűzések prioritizálását
2. Teljesítmény- és értékelési kritériumokat fogalmaz meg
3. Konkrét folyamatot ír le
4. Professzionális megközelítést biztosít
5. Biztosítja a finanszírozást és megkönnyíti a szponzorszerzést
6. Segíti a marketing stratégia kialakítását
7. Az erőforrások hatékonyabb elosztásában segít
8. Segít definiálni, hogy a szervezet mit tud nyújtani a potenciális új
9. A szervezet tagjai (munkavállalók, önkéntesek) számára segít jobban megérteni, mit jelent egy szervezet üzleti működése
10. Bevonja a tagokat a döntéshozatalba, ezáltal a morális elköteleződésük is növekedhet

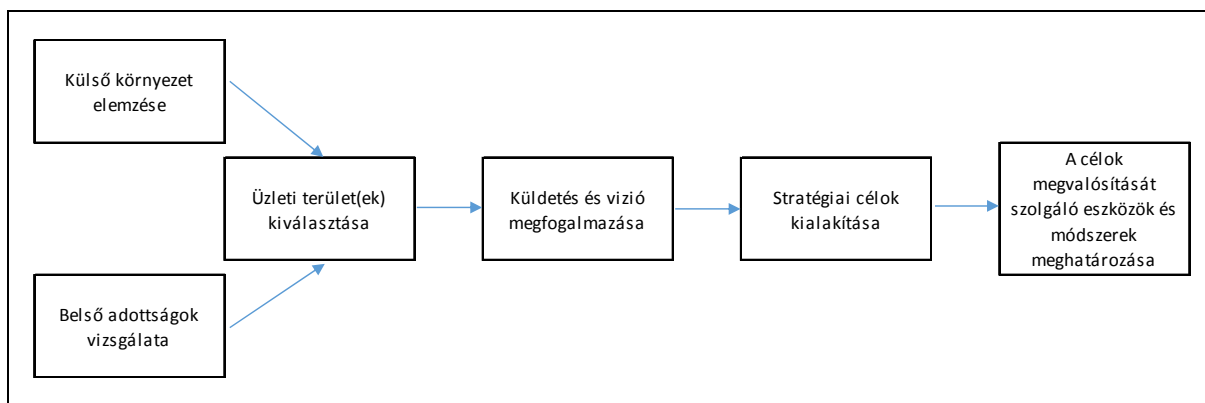
### A stratégiai tervezés folyamata

*“Az okos emberek megoldják a problémákat, a zsenik pedig megelőzik őket.” (Albert Einstein)*

A klasszikus felfogás a stratégiai tervezést alapvetően egy racionális döntéshozatali folyamatként értelmezi (Mészáros, 2002). A stratégiaalkotás tehát magában foglalja az információ-gyűjtést, az elemzést, a stratégiai célok és alternatívák megfogalmazását, és a megfelelő stratégiai alternatíva kiválasztását (Balaton – Tari, 2007). Barakonyi (1999, 23.o.) a tervezés alatt a következőket érti:

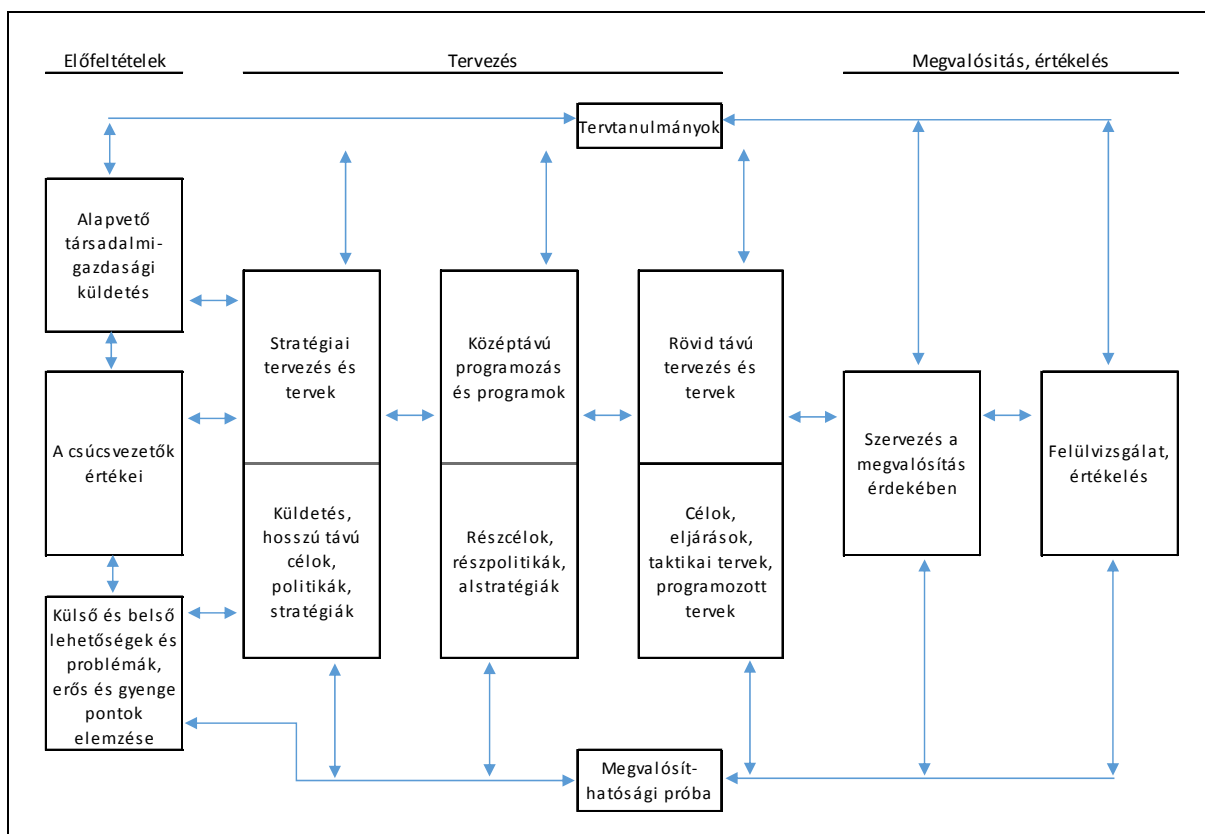
- a jövőről való gondolkodás
- a jövő irányítása
- integrált döntéshozatali folyamat
- egy formalizált eljárás, amelynek meghatározott kimenetet kell eredményezni
- egy integrált döntési rendszer

Amennyiben egy egyszerű folyamatábrában szeretnénk összefoglalni a stratégiai tervezés egymást követő lépéseit, az 1. ábra segítségével megtehetjük azt. Az ábra lényegében azt mutatja be, hogy a külső környezet (lehetőségek és veszélyek) és a szervezet belső adottságai (erősségek és gyengeségek) alapján kiválasztjuk a szervezet számára fontos területeket, majd ezután megfogalmazzuk a küldetést és víziót. Mindezek után következhet a stratégiai célok (mit?) meghatározása, és a célokhoz a megfelelő eszközök (hogyan?) hozzárendelése.



1. ábra: A stratégiai tervezés folyamata (forrás: Balaton - Tari, 2007, 17.o.)

Az 1. ábra egy leegyszerűsített folyamatot mutat be, például a Steinter-modell ennél messzemenően részletesebb (Salamonné Huszty, 2000, 17. o.), magában foglalja a különböző időhorizontú (rövid-, közép- és hosszútávú) tervek és programok készítését, kiemeli a részcélokat is, és a modell tartalmazza a megvalósítás érdekében tett szervezést, valamint a megvalósítás értékelését is (lásd 2. ábra).



2. ábra: Steiner-modell (Salamonné Huszty A., 2000, 17.o.; Mészáros, 2002, 35.o.)

Ez az ábra tulajdonképpen az előző, egyszerűbb folyamat kibontása és részletezése. Három nagy blokkra bontható: 1. a tervezést megelőző előfeltételek vizsgálatára, 2. magára a tervezésre, 3. és a megvalósításra, amelyhez szorosan kapcsolódik az értékelés. A folyamatok túlzott formalizálása azonban csapdahelyzeteket is teremthet a szervezetek számára, és teljesen rugalmatlanná, túlszabályozottá teheti azt (Mintzberg, 1994). A tervezési folyamat ésszerű mederben tartása mindenképpen fontos feladat a vezetők számára.

Salamonné Huszty Anna (2000) kiemeli a jövőkép szerepét a stratégiai tervezés folyamatában, és részletesen elemzi a jövőkép-orientált stratégiaalkotást. Ebben a folyamatban a következő kérdésekre kell válaszolni az elemző és stratégiát alkotó szakembereknek:

- Mivé akarunk válni? (Jövőkép, küldetés kialakítása)
- Mit tesz lehetővé a környezetünk? (Mikro- és makrokörnyezet elemzése)
- Mire építhetünk? (Pozíciók, adottságok, képességek vizsgálata)
- Mit várnak el tőlünk? (Külső és belső érdekcsoportok elvárásainak elemzése)
- Mit kell tennünk? (Stratégiák meghatározása)

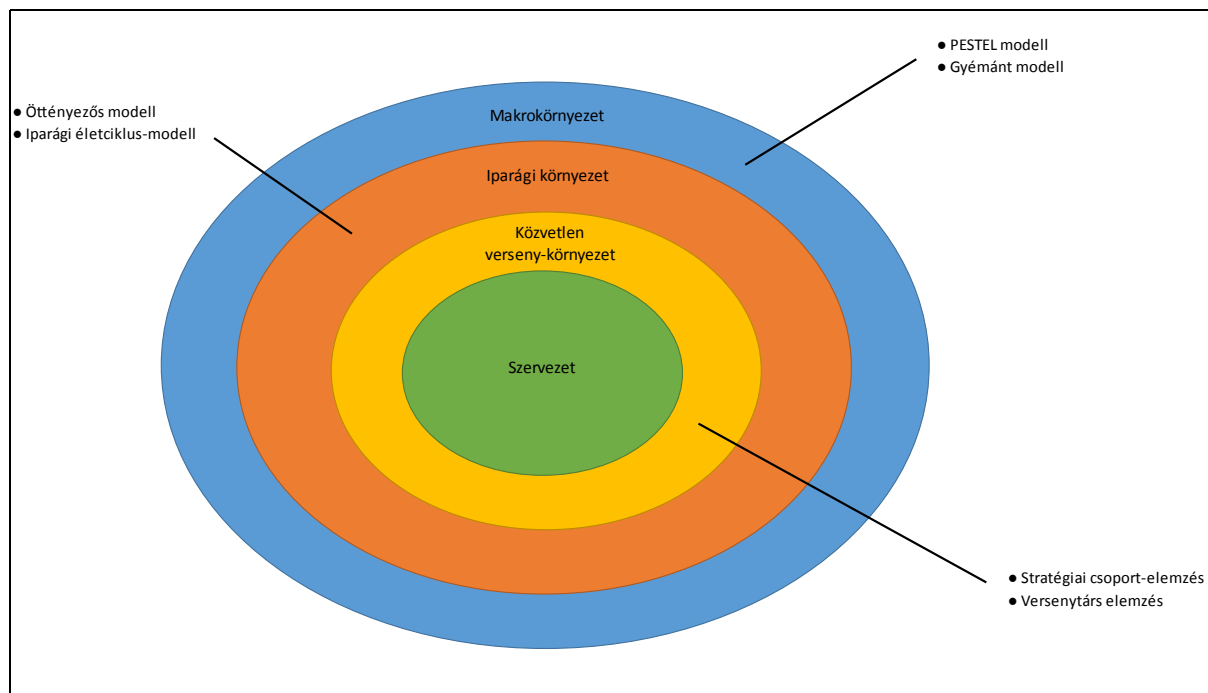
### A stratégiai tervezés lépései: a külső környezet elemzése

*"A szerencse nem más, mint a felkészültség találkozása a lehetőséggel"* (Darrel Royal)

A szervezeteket körülvevő környezet összetett és állandóan változó kapcsolatok rendszere (Balaton – Tari, 2007). A külső környezeti változásra példa lehet az Internet és online jelenlét egyre erősebb elterjedése, melyet a szabadidő sportot és egészséges életmódot népszerűsítő szervezetek sem hagyhatnak figyelmen kívül. „A környezet fogalmába tehát minden olyan tényezőt beleértünk, amelyek a szervezet működésére a jelenben vagy a jövőben hatással vannak” (Barakonyi, 1999, 114.o.). Amikor egy szervezet a külső környezetét elemzi, a *jövőbeni lehetőségeit* tárja fel, ugyanakkor a külső környezeti elemzés segít a *potenciális veszélyek* azonosításában is. Az elemzésnek ki kell térnie a releváns érintettekre és szereplőkre, a közvetett és közvetlen versenytársakra, és a tágabb értelemben vett makrokörnyezeti tényezőkre (Balaton – Tari, 2007).

A külső környezetnek különböző szintjeit tudjuk megkülönböztetni, és ez a szintezés (ld. 3. ábra) segíti a rendszerszintű gondolkodást, továbbá nem engedi, hogy a stratégiaalkotás folyamán úgynevezett szűklátókörűség problémája merüljön fel, azaz a szervezet figyelmen

kívül hagyjon valamilyen tényezőt, amely számára releváns lenne a készülő stratégia szempontjából.



3. ábra: A külső környezet szintjei és elemzési modelljei (forrás: Balaton - Tari, 2007, 39.o.)

A külső környezet elemzése során tehát ki kell térnünk minden olyan tényezőre, amely 1. a közvetlen versenykörnyezettel kapcsolatos, 2. az iparági környezettel kapcsolatos, 3. a makrokörnyezettel kapcsolatos. Például a labdarúgást népszerűsíteni szándékozó sportszervezeteknek számolnia kell a közvetlen versenytársakkal, akik nem mások, mint azok a szervezetek, amelyek szintén a labdarúgást szeretnék népszerűsíteni és ahhoz tagokat toborozni. Az iparági környezetet a közvetlen versenytársakon kívül ebben az esetben azok a szervezetek alkotják, amelyek kiegészítik és/vagy befolyásolják az adott szervezet munkáját (például szponzorok), ide tartoznak a lehetséges új belépők (szervezetek) is, és természetesen a célcsoportot alkotók is (akiknek a körében a szervezet szeretné a labdarúgást népszerűsíteni). A legnagyobb környezeti kör pedig a makrokörnyezeti tényezők csoportja, amelyeket a PEST és PESTEL elemzésekkel tudunk részletesen megvizsgálni.

A PEST-elemzés egy olyan átfogó makrogazdasági elemzési mód, amelyet gyakran alkalmaznak a stratégiai tervezés első lépéseiben. A PEST mozaikszó a következő angol szavak rövidítéséből származik: Political, Economic, Social, Technical. Lényege tehát, hogy a külső környezetet a politikai, gazdasági, társadalmi és technológiai tényezők mentén vizsgálja, így gyűjt információt a környezetből jövő lehetőségek és veszélyek körére



(Mészáros, 2002). Segítségével a menedzserek teljes képet kapnak azokról a tényezőkről, amelyek figyelembe vétele elengedhetetlen a sikeres stratégiai tervezéshez.

<p><b>Politikai tényezők</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Politikai környezet stabilitása</li> <li>○ Szociálpolitika</li> <li>○ Sporttal kapcsolatos politikai intézkedések</li> <li>○ Egészséges életmóddal kapcsolatos politikai intézkedések</li> </ul>	<p><b>Társadalmi tényezők</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Életmód változása</li> <li>○ Jövedelem-eloszlás</li> <li>○ Munka-magánélet aránya</li> <li>○ Egészséges és aktív életmód preferálása</li> </ul>
<p><b>Gazdasági tényezők</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Gazdasági növekedés üteme</li> <li>○ GDP alakulása</li> <li>○ Munkanélküliség</li> <li>○ Rendelkezésre álló jövedelem</li> <li>○ Kedvező változások a gazdaságban</li> </ul>	<p><b>Technológiai tényezők</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Technológia jelentősége a sportban és helyi kormányzati szinten</li> <li>○ Technológiai fejlettség szintje</li> <li>○ Elavulási sebesség</li> </ul>

2. táblázat: Példák a PEST-elemzés tartalmi elemeire (forrás: saját szerkesztés Balaton – Tari, 2007 alapján)

A PEST-elemzés egy kiterjesztett változata az úgynevezett PESTEL-elemzés. A már említett négy elem kiegészül még kettővel: Environmental, Legal, azaz a természeti és jogi tényezőkkel is (Balaton – Tari, 2007).

<p><b>Természeti tényezők</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Környezetvédelmi szabályok</li> <li>○ Környezetvédelmi szervezetek tevékenysége</li> </ul>	<p><b>Jogi tényezők</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Fogyasztóvédelmi előírások</li> <li>○ Foglalkoztatási törvények</li> <li>○ Biztonsági törvények</li> </ul>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

3. táblázat: PEST elemzés kibővített változata (forrás: saját szerkesztés Balaton – Tari, 2007 alapján)

A PEST-elemzés és a PESTEL-elemzés eredményei jól beépíthetők a SWOT-elemzésbe is (Mészáros, 2002).

### A stratégiai tervezés lépései: a belső környezet elemzése

A belső környezet elemzése során a szervezet erőforrásait, képességeit és alapvető képességeit vizsgáljuk, továbbá beazonosítjuk a kulcs-erőforrásokat és kulcs-képességeket. Az utóbbiak nyújthatnak versenyelőnyt a szervezet számára (Balaton – Tari, 2007). Az erőforrások lehetnek anyagi és nem anyagi erőforrások. Az anyagi erőforrások körébe tartoznak (Antal – Mokos et al., 2005):

- pénzügyi erőforrások (például hitelképesség)
- tárgyi erőforrások (például berendezések, felszerelések)
- humán erőforrások (például munkatársak képzettsége)
- szervezeti erőforrások (például szervezeti struktúra)

A nem anyagi erőforrások körébe tartoznak (Antal – Mocos et al., 2005):

- technológiai erőforrások (például szerzői jogok)
- innovációs erőforrások (például kutatási infrastruktúra)
- hírnév (például szolgáltatásminőség, márkanev)

A stratégiai tervezés ezen szakaszában fontos annak a kérdésnek a megválaszolása, hogy a szervezet erőforrásai hogyan járulhatnak hozzá tartós versenyelőny kiépítéséhez (Balaton – Tari, 2007), vagy például egy adott kampány sikeres lebonyolításához. Továbbá fontos azokat az alapvető képességeket meghatározni, amelyek új lehetőségeket teremtenek a szervezet számára, hiszen más (versenytárs) szervezeteknél azok nem állnak rendelkezésre. A képességek olyan „erőforrás-kombinációk, amelyek integrált működésben bizonyos feladatok elvégzésére alkalmasak” (Balaton – Tari, 2007, 64.o.). Prahalad és Hamel (1990) szerint az alapvető képességek egyediek, nehezen másolhatók, hozzáadott érték teremtésére alkalmasak, továbbá olyan tudást és szakértelmet képviselnek, amelyek idővel fejlődnek. Grant (2007) szerint a képesség rések azonosítása is fontos, azaz a szervezetnek meg kell határoznia azoknak az erőforrásoknak és képességeknek a hiányát, amely a kitűzött jövőbeli állapot biztosításához szükséges erőforrások és a jelenleg rendelkezésre álló erőforrások között fennáll (Tari – Balaton, 2007, 66.o.).

A szervezet belső elemzése során képet kapunk tehát a meglévő és hiányzó erőforrásokról, képességekről. Ezek adják az alapot a szervezet erősségeinek és gyengeségeinek felsorolására, amelyeket a SWOT elemzés segítségével együttesen vizsgálhatunk a lehetőségekkel és veszélyekkel.

#### A külső és belső tényezők együttes elemzése: SWOT elemzés

„A SWOT-analízis az Erősségek (Strengths), Gyengeségek (Weaknesses), Lehetőségek (Opportunities) és Veszélyek (Threats) azonosítása alapján szolgáltat fontos információkat a stratégia kialakításához” (Balaton – Tari, 2007). A SWOT-elemzés gyakran alkalmazott eszköz a sportszervezetek körében is (Sotiriadou, 2013). Alkalmazása hozzásegíti a

döntéshozókat ahhoz, hogy rendszerben lássák a szervezet erős és gyenge pontjait, valamint a külső tényezőkből származtatott lehetőségeit és gyengeségeit, egy négymezős mátrix egy-egy részletében.

<p style="text-align: center;"><b>Erősségek</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Nemzeti Sportváros (1997)</li> <li>○ nagy szakmai tapasztalattal, tudással rendelkező humán tőke, elkötelezett edzők, sportvezetők</li> <li>○ országosan is egyedi diák- és szabadidősport rendezvények</li> <li>○ az egyesületek egy része törekszik a saját bevétele növelésére</li> <li>○ jól működő külföldi kapcsolatok</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Gyengeségek</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ kevés támogató, szponzor a térségben, így a sportszervezetek működését illetően az Önkormányzatra túlságosan nagy terhek hárulnak</li> <li>○ pénzügyi, adminisztrációs nehézségek</li> <li>○ a fejlesztések ellenére is még mindig nem megfelelő infrastrukturális háttér és létesítmény-ellátottság</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Lehetőségek</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ együttműködési lehetőség az egyesületek között</li> <li>○ mindennapi testnevelés bevezetése</li> <li>○ fejlődőképes infrastruktúra</li> <li>○ természet adta lehetőségek például gyalog- és kerékpáros túrákra</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Veszélyek</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ más települések bővülő sportkínálata</li> <li>○ megfelelő pályázatok kiírásának elmaradása</li> <li>○ a fogyatékkal élők magukra maradnak, késik a társadalomba való integrálódás</li> </ul>

4. táblázat: Részlet Békéscsaba sporthelyzetének SWOT-elemzéséből<sup>2</sup>

A SWOT-elemzés elkészítése során a gyakorlatban sokszor azzal a nehézséggel szembesülnek a szakemberek, hogy az erősségeket a lehetőségektől, a gyengeségeket pedig a veszélyektől nehéz elválasztani. Ilyenkor javasolt annak átgondolása, hogy az adott tényező belső vagy külső környezeti elem. Szintén gyakran merül fel az a probléma, hogy a SWOT-mátrix leíró változók helyett már konkrét javaslatokat tartalmaz, így tulajdonképpen nem derül ki belőle, hogy az adott lehetőség vagy veszély mi is volt, hiszen már csak a belőle származtatott javaslatot olvashatjuk. Ennek a problémának a kiküszöbölése, valamint az elemzés megkönnyítése érdekében használható a nyolcmezős SWOT-mátrix.

A négymezős SWOT-mátrix kibővített változata a nyolcmezős SWOT-mátrix. Az erősségeken, gyengeségeken, lehetőségeken és veszélyeken túl a legfontosabb akciókat is tartalmazza (Salamonné Huszty, 2000):

<sup>2</sup> [http://www.bekescsaba.hu/download.fcgi/4961\\_0\\_0\\_Sportkonceptio\\_-\\_II\\_melleklet\\_lizis\\_.pdf](http://www.bekescsaba.hu/download.fcgi/4961_0_0_Sportkonceptio_-_II_melleklet_lizis_.pdf)

- Akciók a lehetőségek kihasználására, az erősségekre építve
- Akciók a gyengeségek leküzdésére, a lehetőségek kihasználása révén
- Akciók a veszélyek kivédésére, az erősségek segítségével
- Akciók a veszélyek elkerülésére, a gyengeségek felszámolásával

Az 5. táblázatban látható a nyolcmezős SWOT-mátrix sémája, néhány példával szemléltetve.

	<b>Erősségek</b> Pl. Képzett szakemberekből álló csapat	<b>Gyengeségek</b> Pl. Menedzsment-ismeretekben felkészületlen vezető. Tőkehiány
<b>Lehetőségek</b> Pl. Növekvő igény a lakosság részéről a fizikai aktivitás mindennapokba való beépítésére	<b>Akciók a lehetőségek kihasználására, az erősségekre építve</b> Pl. Tevékenység bővítése, rugalmasan változtatható programcsomagok kialakítása, személyes tanácsadási szolgáltatás kialakítása a lakosság részére	<b>Akciók a gyengeségek leküzdésére, a lehetőségek kihasználása révén</b> Pl. Tőkebevonás a lakosság igényeire építve
<b>Veszélyek</b> Pl. Alacsony fogékonyság a kívülről jövő kezdeményezésekre	<b>Akciók a veszélyek kivédésére, az erősségek segítségével</b> Pl. A munkatársak képzettségére alapozva megfelelő kommunikációs stratégiai kidolgozása a lakosság irányába	<b>Akciók a veszélyek elkerülésére, a gyengeségek felszámolásával</b> Pl. A vezetők képzése és szakértők igénybevétele a megfelelő stratégia kialakítására

5. táblázat: A nyolcmezős SWOT-mátrix sémája (forrás: saját szerkesztés Salamonné Huszty A., 2000, 141-142.o. alapján)

### A jövőkép és a küldetés

*“Az önmagunkról alkotott kép és a szokásaink, jellemzően együtt mozognak. Változtasd meg bármelyiket és a másik automatikusan változni fog” (Maxwell Maltz)*

Az 1. ábra lépéseit követve a külső és belső adottságok feltárása és elemzése után a következő lépésként a jövőkép és küldetés meghatározása került. A jövőkép és a misszió (küldetés) két különböző kategória. A jövőkép (vízió) „specifikus elgondolásokat tartalmaz, a kemény részét képezi a fókuszpontoknak. A szervezet lehetséges és kívánatos jövőbeni állapotát, pozícióját rajzolja fel mindazon kritériumokkal, amelyekkel az előrehaladást mérni tudja” (Salamonné

Huszty, 2000; Mészáros, 2002, 103.o.). A küldetést más néven misszióknak nevezzük, és lényege, hogy „kifejezi a szervezet rendeltetését, a világhoz való viszonyát, valamint azt, hogy milyen értékek figyelembe vételével működik” az adott szervezet vagy vállalkozás (Balaton – Tari, 2007, 15.o.). A jövőkép tartalmazhat: szándékolt jövőbeni pozíciót, tervezett tevékenységi kört, valamint képzelőerőre építő, innovatív célokat. A küldetés tartalmazhat: belső értékeket, követendő magatartási elveket, működési vezérelveket, vállalati filozófiát. A jövőkép és a küldetés megfogalmazása azért is fontos, mert segít mederben tartani a további tervezési lépéseket: „a jövőkép és küldetés irányt szab az analízishez, megóv a parttalan, felesleges elemzésektől” (Salamonné Huszty, 2000).

A sportszervezetek életében talán még hangsúlyosabban igaz, hogy olyan küldetést kell felvállalniuk, amely minden érdekcsoport számára fontos, és az érintettek büszkék lehetnek arra, hogy valamilyen módon (szponzoráció, tagság, támogatás, toborzás stb.) részt vehetnek a szervezet küldetésének elérésében (Campbell – Young, 1991; Salamonné Huszty, 2000). Ugyanakkor szakértők szerint a küldetés nem ér semmit, ha nem tükröződik a mindennapi viselkedésben. Mindez pedig akkor történik meg, amikor a szervezet által képviselt értékek összhangban vannak az egyének (munkavállalók, egyéb érintettek) értékeivel (Campbell – Young, 1991).

A következőkben néhány példát mutatunk be arra, hogy a szabadidősport területén működő szervezetek miként fogalmazzák meg küldetésüket és/vagy jövőképüket.

**„A FODISZ küldetése**, hogy olyan működő mechanizmust, rendszert, folyamatokat alakítson ki mind az országos, mind a megyei szervezetein belül, amely lehetővé teszi a rövid, közép és hosszútávon fenntartható, eredményes és hatékony sportéletet, versenyzés biztosításon a fogyatékkal és a hátrányos helyzetű társadalmi csoportokban élő diákok, fiatalok számára”.<sup>3</sup>

**A Magyar Szabadidősport Szövetség küldetése** a következő:

„Hozzájárulunk ahhoz, hogy a magyar lakosság a szabadidő egészséges és hasznos eltöltése tekintetében is felzárkózzon az EU szabadidősport kultúrájához. Érdekvédelmi - érdekegyeztető tevékenységünk alapvető célja az, hogy ehhez a szükséges szakmai szabályozási és anyagi feltételeket megteremtésük.”

A szervezet jövőképet is megfogalmaz, amelyet négyéves időhorizonton kívánnak elérni, kialakítani:

---

<sup>3</sup> <http://fodisz.hu/fodisz-rol>

1. „Olyan szakmailag megkerülhetetlen szervezetet, melynek véleményét kikérik, és figyelembe veszik a szakterületen működő egyesületek, szövetségek, társszervezetek, országos hatáskörű szervezetek és állami szervek egyaránt;
2. Melynek az érdekérvényesítés, érdekvédelem terén eséllyel kérhetik segítségét az arra rászoruló, a szakterületen működő sportszervezetek;
3. Mely a szakmai elvárások teljesítésében nem korlátozott a feltételek szempontjából (gazdaságilag stabil, tartalékokkal bíró);
4. Mely képes "mindenki sportjával" foglalkozni, egyúttal jól reprezentálja a hazai szabadidősport-élet minden szegmensét;
5. Olyan szervezet, amely hiteles, kiegyensúlyozott és független.”<sup>4</sup>

A két szervezet által megfogalmazott küldetés közös vonása, hogy tulajdonképpen egyfajta célt körvonalaznak, azaz leírják, mi is a legfontosabb feladatuk. A Magyar Szabadidősport Szövetség jövőképe pedig konkrét pontokba szedve részletezi, hogy milyennek látja magát a szervezet az általuk meghatározott négyéves időtartam elteltével.

Külföldi példaként említhetjük a **Be Active: Be Healthy – Creating a Moving Culture** programot, amelyet Liverpool városában vezettek be, és stratégiai terve 2012-2017 időtávra szól<sup>5</sup>. A stratégiai dokumentum első pontjában meghatározzák a jövőképet, amely a következő: „Liverpool, legyen olyan város, ahol az emberek befektetnek az egészséges és boldog jövőbe, oly módon, hogy a mindennapi életükben – otthon, a munkahelyen, az iskolában és játék közben – az aktivitást helyezik előtérbe. A kampány célja csökkenteni az inaktivitást, és a városban lehetővé tenni mindenki számára, hogy aktív legyen; kortól, képességtől és egészségi állapottól függetlenül.”

Mindkét kategória (küldetés és jövőkép) abban segíti a szervezeteket, hogy célkitűzéseiket a missziójukkal és víziójukkal összhangban fogalmazzák meg. Amennyiben egy szervezet vezetői és munkavállalói számára világos a jövőkép és a küldetés, a célkitűzéseket és az elérésükért tett erőfeszítéseket is könnyebben fogadják el.

---

<sup>4</sup> <http://www.masport.hu/szovetsegunk/szovetsegunk+1.html>

<sup>5</sup> [http://www.ljmu.ac.uk/Faculties/SCS/SCS\\_Docs/ActiveCityStratFinal.pdf](http://www.ljmu.ac.uk/Faculties/SCS/SCS_Docs/ActiveCityStratFinal.pdf)

## Célok és célkitűzések

„Az akadály az a rémisztő dolog, amelyet akkor látunk, ha levesszük szemünket a célról.” (Henry Ford)

A hatékony működéshez elengedhetetlenül fontos a vállalati célok pontos megfogalmazása. A stratégiai tervezésnek is a szervezeti célok megvalósulását kell elősegítenie (Barakonyi – Lorange, 1993). A célok különböző szintűek lehetnek, ezáltal az általánosítás is különböző szinten jelenik meg bennük. Az általános szervezeti célokat lefelé haladva egyre konkrétabb és operatívabb szinten kell megfogalmazni, hiszen így azokat mérhetővé tudjuk tenni. Belicove (2013) világos megkülönböztetést tesz a célok (goals) és célkitűzések (objectives) között:

<b>Fogalom</b>	<b>Megjegyzés</b>
<b>Cél:</b> egy tágran megfogalmazott fő kimenet (amit el akarunk érni)	A <b>stratégia</b> az a szemlélet, ahogyan a célt el akarja a szervezet érni.
<b>Célkitűzés:</b> mérhető lépés a stratégia megvalósulása érdekében (amit meg akarunk valósítani)	A <b>taktikai szint</b> (akciók) olyan eszközök, amelyekkel a stratégiával összhangban lévő célkitűzéseket el tudja érni a szervezet.

6. táblázat: A cél és célkitűzés közötti különbség (forrás: saját szerkesztés Belicove, 2013 alapján)

A célkitűzésnek tehát kulcsszerepe van a tervezésben, a monitoringban és az értékelésben is. A célkitűzés akkor megfelelő, ha (SMART-modell; Bodenheimer – Handley, 2009; White et al., 2013):

- konkrét (Specific)
- mérhető (Measurable)
- pontos (Attainable)
- reális (Relevant)
- megfogható (Time)

A következő táblázatban két példát mutatunk be arra vonatkozóan, hogy melyek a rosszul és jól megfogalmazott célmeghatározások:

Nem megfelelő célmeghatározás	Megjegyzés	Jó célmeghatározás
A cél a profit maximalizálása.	Mennyi is az a maximum? A célról nem dönthető el, hogy elérték-e vagy sem. A határidő is hiányzik.	A profítcél ebben az évben 125 millió forint elérése.
Célunk, hogy 15%-kal növeljük a hirdetési kiadásokat.	A hirdetés tevékenység, és nem eredmény. Célként a hirdetés eredményeként létrejövő plusz szponzor szerzést kell megfogalmazni.	Célunk, hogy a hirdetési kiadásunk 15%-os növelésével szponzoraink számát 10-ről 16-ra emeljük ebben az évben.
Célunk, hogy a lakosság körében 10%-kal többen sportoljanak.	A cél nem tartalmazza, hogy mihez viszonyítunk, mit jelent a sportolás (például a heti 1 óra már annak számít-e?), valamint nincs benne időtáv.	Célunk, hogy a lakosság körében a következő egy évben a jelenlegi állapothoz képest 10%-kal többen végezzenek valamilyen sporttevékenységet legalább heti egy alkalommal.

7. táblázat: Példák a jól és rosszul meghatározott célokra (saját szerkesztés, Marosán, 2005, 32. o. alapján)

A jó célmeghatározás elvei tehát a következők (Marosán, 2005; Mintzberg, 1994):

- a cél konkrét területre vonatkozzon, legyen egyszerű és világos,
- a cél az eredményre vonatkozzon, és ne a cselekedetre (ld. hirdetés versus hirdetés eredménye),
- a cél legyen mérhető, tehát egyértelműen el lehessen dönteni, hogy megvalósult-e vagy sem,
- a célhoz tartozzon határidő,
- a cél jelentsen kihívást, de a megvalósíthatóság is fontos.

Peter Drucker szavait idézve „a célok nem parancsok, hanem elkötelezettségek. Nem határozzák meg a jövőt, pusztán mobilizálják a szervezet erőforrásait és energiáját...” (Marosán, 2005). A célkitűzésekhez operatív szinten olyan tevékenységeket/feladatokat kell rendelni, amelyek azok elérését szolgálják. Ezeket a feladatokat nevezzük stratégiai akcióknak.

### A stratégiai akciók

„Minden stratégiai terv annyit ér, amennyi megvalósul belőle.” (Csath, 1994)

A stratégiai célok és célkitűzések kijelölése után szükség van a működés megtervezésére, az adott célokhoz eszközök és módszerek hozzárendelésére. „A stratégiai akciók a stratégiai

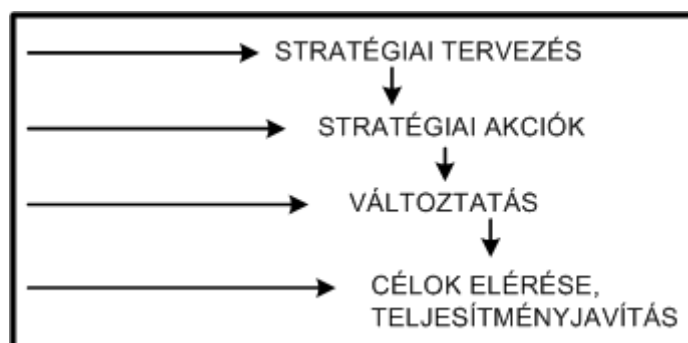


célokból levezetett kiemelt feladatok” (Balaton – Tari, 2007, 16.o.). Kapcsolódik hozzájuk ütemterv, felelős és erőforrásigény. A projekt fogalmának tisztázása is elengedhetetlen a stratégiai akciók kapcsán, hiszen „a projekt a stratégiai akciókból összeállított, általában több évre szóló feladatcsomag, amelyhez ütemtervet, felelőst és erőforrásigényt rendelünk hozzá” (Balaton – Tari, 2007, 16.o.). A stratégiai célokhoz rendelt feladatok és azok végrehajtása nem egy statikus folyamat, hanem egy dinamikus rendszer, hiszen folyamatos ellenőrzés, felülvizsgálat, újratervezés és módosítás jellemzi (Salamonné Huszty, 2000; Fekete, 2011).

Megvalósítás nélkül a legjobb stratégiai terv értéktelen, és természetesen, ha nincs előzetes terv, akkor a megvalósítás koncepció nélküli kapkodássá válhat, ráadásul mindez visszaellenőrizhetetlen (Fekete, 2011). A megvalósítás két lépcsőből áll:

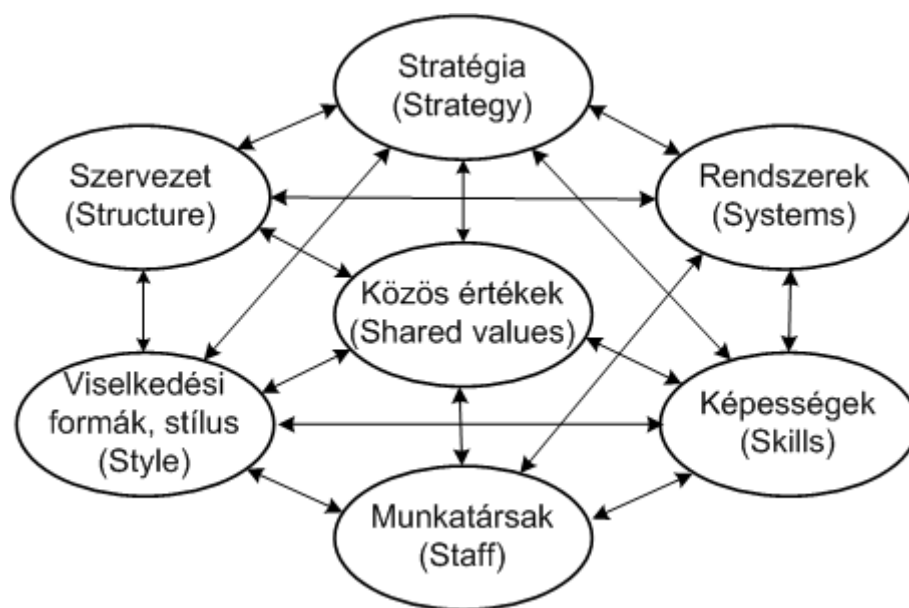
1. Az akciók végrehajtása, ellenőrzés és értékelés.
2. Visszacsatolás, szükséges módosítások elvégzése.

A stratégiai akciók segítenek az előző fejezetben részletesen kifejtett célok és célkitűzések elérésében:



4. ábra: A stratégiai akciók és eredményük (forrás: Fekete, 2011)

Az úgynevezett McKinsey 7S-modell szerint hét terület együttműködése szükséges ahhoz, hogy a stratégiai akciók sikeresek legyenek. A hét területet és a köztük lévő kapcsolatot szemlélteti az 5. ábra.



5. ábra: McKinsey 7S-modell (forrás: [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com); Barakonyi, 2000; Fekete, 2011)

A stratégiai tervezés során a hét terület és a köztük lévő viszonyrendszer már korábban is a figyelem fókuszába kerülhet, például amikor a képességeket elemezzük, vagy a jövőképet fogalmazzuk meg. A stratégiai akciók sikerességének további feltétele a megfelelő érdekeltségi és ösztönzési rendszer kialakítása és működtetése is (Barakonyi – Lorange, 1993). Ha a stratégia sikeres megvalósítása iránt szeretnénk elkötelezetté tenni a szervezet tagjait, akkor olyan érdekeltségi és ösztönzési rendszert kell kidolgozni, amelyik túlmutat a rövid távú érdekeken, ehelyett inkább a stratégia megvalósításához kötődik (Barakonyi – Lorange, 1993). Minél inkább tudnak azonosulni a szervezet értékeivel, annál belső motivációként jelenik meg a stratégia megvalósításához köthető feladat elvégzése. Handy (1985) szerint a kilátásba helyezett elismerések csak meghatározott körülmények között fejtik ki hatásukat, amelyek a következők:

- az egyénben tudatosodnia kell, hogy a nagyobb elismerésért megéri nagyobb teljesítményt produkálni,
- a teljesítmény mérhető legyen, és egyértelműen köthető legyen az egyénhez,
- az egyén határozottan törekedjen az elismerés megszerzésére,
- a nagyobb teljesítmény ne váljon a jövőben alapkövetelménnyé.

Természetesen az érdekeltség nem csak egyénhez, hanem csoporthoz is köthető.

## Ellenőrzés, mérés és értékelés

A környezeti feltételek egyre nehezebb előrejelezhetősége, a külső és belső környezet egyre nagyobb komplexitása, a feladatok átruházhatósága megkövetelik az ellenőrzés beépítését a folyamatba (Marosán, 2005). Az ellenőrzés fő lépései függetlenek az ellenőrizendő folyamat tartalmi elemeitől (Marosán, 2005), ezek pedig a következők (Digman, 1968):

1. a célkitűzések megfogalmazása és a teljesítménykritériumok meghatározása
2. az aktuális teljesítmény mérése
3. a ténylegesen elért célok összehasonlítása a kitűzött céllal és a teljesítménykritériumokkal
4. a szükséges lépések megtétele (pl. nagy különbség esetén, meghatározni a következő feladatokat; vagy felülvizsgálni az eredeti célt, stb.)

Az ellenőrzés különböző szintjeit különböztethetjük meg: stratégiai ellenőrzés, taktikai ellenőrzés, operatív ellenőrzés (Mészáros, 2005). A teljes stratégiai tervezési folyamatra vonatkozóan a következő lépéseket fogalmazhatjuk meg (Pearce – Robinson, 1991; Mészáros, 2005):

1. a stratégiai feltételezések ellenőrzése: folyamatosan vizsgálni kell, hogy fennállnak-e még azok a külső és belső feltételek, amelyek mentén a stratégiai célok és akciók megfogalmazásra kerültek
2. a stratégia megvalósulásának ellenőrzése: annak tudatában, hogy milyen konkrét eredményekhez vezetett a stratégia megvalósítása, mérlegelni kell, szükséges-e azt módosítani vagy sem
3. a tág környezet folyamatos nyomon követése: folyamatosan érdemes figyelni, hogy a szervezet széles környezetében bekövetkezett-e olyan változás, amely módosítja a stratégia megvalósításának és a szervezet tevékenységének feltételeit
4. vészjelzés: a szervezet számára váratlan, ugyanakkor a létfeltételeit kedvezőtlenül befolyásoló események jelzése, és ennek hatására a stratégia átértékelése

Az ellenőrzést akkor lehet megvalósítani, ha a stratégiai feladatokhoz előzetesen teljesítménykritériumokat fogalmaztunk meg, hiszen akkor pontosan megállapítható, hogy az adott teljesítményt sikerült-e elérni, vagy sem. A jövőképről és küldetésről szóló fejezetben

említett, liverpool-i Be Active stratégiában<sup>6</sup> úgy fogalmazzák, hogy az értékelés alapját a következő tényezők fogják alkotni:

- a kampány hatása a szervezetekre, közösségekre és egyénekre
- a programok és projektek hatékonyságának értékelése a fizikai aktivitáson, a mentális egészségi állapoton, az egészséges testsúlyon, az életminőségen, és klinikai mutatószámokon keresztül

A Be Active stratégia publikus részei láthatóan nem tartalmazzák teljesítménykritériumokat, hiszen csak arról tesznek említést, hogy milyen tényezők mentén fogják az értékelést elvégezni. A teljesítménykritériumokat már a célkitűzések megfogalmazásánál érdemes átgondolni.

#### A stratégia belső kommunikációja

Nem felejthetjük el, hogy a stratégiának mindig egy adott szervezeten belül, valamint a különböző érintettek körében kell elfogadást nyernie. A szervezetre jellemző egy konkrét szervezeti kultúra, szervezeti struktúra, továbbá a szervezetet alkotó emberi tényező sem elhanyagolható (Mintzberg et al., 1998). A stratégiai tervezést tehát úgy kell végrehajtani, hogy az megfelelően illeszkedjen a szervezet adottságaihoz, amelyek rövid távon nem változnak. A változást nagyon eltérő módon élik meg a szervezet tagjai, így különböző módokon reagálnak rá. A változással kapcsolatos beállítódás számos formában testet ölthet: az elfogadástól, a semleges beállítódáson át, az aktív ellenállásig (Marosán, 2005; Schermerhorn, 1993). Már a stratégiai tervezés első lépéseitől kezdve minden ponton mérlegelni kell az elfogadhatóság szintjét is. Ahhoz, hogy stratégiai tervben szereplő konkrét cselekvési terveket és akciókat a belső és külső érintettek elfogadják, ahhoz a kommunikáció elengedhetetlen fontosságú.

Természetesen a szervezeti elfogadást megkönnyíti, ha a küldetés és jövőkép világos a munkavállalók számára, hiszen az ehhez igazodó stratégiai célokat és akció terveket is könnyebb megérteni. Az érintettek felé történő kommunikáció egészen ott kezdődhet, hogy az arra hivatott személyek elmagyarázzák az érintetteknek, mi is az ő szerepük az értékláncban (például egy egészségtudatosságot és mozgást népszerűsítő szervezetben milyen hozzáadott értéket képvisel a pénzügyes kolléga tevékenysége). A gyakorlatban különböző megoldások

---

<sup>6</sup> [http://www.ljmu.ac.uk/Faculties/SCS/SCS\\_Docs/ActiveCityStratFinal.pdf](http://www.ljmu.ac.uk/Faculties/SCS/SCS_Docs/ActiveCityStratFinal.pdf)

léteznek az úgynevezett stratégiai tudatosság kialakítására a szervezeten belül, ilyen lehet az oktatás, a részleg- vagy osztályvezetőkön keresztül történő kommunikálás, értekezleten történő tájékoztatás, írásbeli formális tájékoztatás, informális úton történő információ-terjedés (Zoltayné, 1997; Barakonyi – Lorange, 1993). A kommunikáció célja lehet: 1. informálás, 2. a szervezeten belüli egyetértés növelése, 3. az elkötelezettség erősítése (Barakonyi – Lorange, 1993). Ha működik a szervezetben információs és kommunikációs rendszer, akkor a stratégia kommunikálása is hatékonyabb és gyorsabb. Számos szervezetben a mindennapi gyakorlat során megfigyelhető, hogy különböző szintű döntések a szervezeten belül elszórtan jelennek meg. Ezek csak akkor kerülnek a fő szervezeti és stratégiai célokkal összhangba, ha egy jól működő információs és kommunikációs rendszer működik az adott szervezeten belül (Barakonyi – Lorange, 1993).

#### A stratégiai tervezés lehetséges buktatói

A gyakorlatban sok szervezeten belül két világ létezik: a stratégiai, és az operatív működés. A kétféle tevékenység pedig nem kapcsolódik egymáshoz, szakadék van a tervezés és a megvalósítás között, amelyek több okra is visszavezethetők (Mészáros, 2002, 143.o.; Liebner, 2000):

- a stratégiát nem értik meg, mert azokat nem lehet konkrét irányítási mutatókká leképezni (vízió akadály)
- a stratégiát nem lehet összekapcsolni az egyes tagok céljaival (emberi tényező akadály)
- nincs kapcsolat a stratégia, az operatív tervezés és a költségvetés között (források akadály)
- nem stratégiai, hanem csak operatív kontroll működik (vezetési akadály)

A stratégiaalkotás, mint szervezeti folyamat megkérdőjelezi a racionalitás elvének kizárólagosságát (Barakonyi, 1998; Mészáros, 2002), ugyanis a stratégiai tervezés során „nem programozott, rosszul strukturált, újszerű döntéseket kell meghozni” (Mészáros, 2002, 75.o.). Ebben az értelemben egy kreatív, alkotó jellegű folyamatról van szó, és emiatt nehéz előre rögzíteni a stratégiai tervezés lépéseit. Bowman (1993) foglalkozik – a többek között emiatt is létrejövő – problémák körével, amelyek a tervezés folyamán felmerülhetnek, és a szervezetnek számolnia kell velük. A tervezéssel kapcsolatban esetlegesen felmerülő problémák köre (Bowman, 1993):

- A terv lemarad az eseményekhez képest.
- A tervezés elfojtja a kreativitást és kezdeményezőkézséget.
- Előre nem látható problémák merülnek fel a végrehajtás során.
- A tervezés folyamatába be nem vont érintettek köre kevésbé motivált és elkötelezett.
- A rövid távú megoldandó problémák elterelik a figyelmet a stratégiai tervről.

A stratégia tervezésekor és megvalósításakor is érdemes folyamatosan ellenőrizni, hogy az adott problémák fennállnak-e, és amennyiben igen, azokra érdemes rugalmasan reagálni, azaz ha szükséges, a folyamat bizonyos lépésein változtatni.

### STP-stratégia: szegmentálás, célcsoportképzés, pozicionálás

Az STP-stratégia egy olyan részstratégia, amely egy-egy szolgáltatás vagy kampány bevezetése előtt segítheti a szervezeteket abban, hogy minél pontosabban körvonalazzák célcsoportjukat, és pozicionálják szolgáltatásukat. Az STP mozaikszó a szegmentálás (Segmentation), célcsoport-képzés (Targeting) és pozicionálás (Positioning) szavakból tevődik össze.

„A piac egyedi keresleti sajátosságokat mutató csoportjait szegmentumnak, a piac megismerését célzó és azt homogán – a marketingakciók gazdaságos végrehajtását lehetővé tevő – részekre osztó eljárást szegmentációnak nevezzük” (Bauer et al., 2014, 97.o.). A szegmentáció lényege, hogy a szegmensek (csoportok) adott szempont alapján minél inkább homogének legyenek, míg a különböző csoportok közötti eltérés a lehető legnagyobb legyen. A szegmentációt különböző ismérvek mentén lehet elvégezni, például szociodemográfiai tényezők mentén, ilyen lehet a nem, a kor, a lakóhely stb. A szabadidő sport és az egészséges életmód szempontjából az egyik legfontosabb ismérvcsoport a magatartási jellemzők és a pszichográfiai jellemzők. Amikor magatartási jellemzők mentén csoportosítunk, akkor az embereket például a sportolási szokásaik alapján szegmentáljuk. Amikor pszichográfiai jellemzők mentén csoportosítunk, akkor az embereket például az életstílusuk alapján szegmentáljuk.

„Célcsoportképzésen azt a folyamatot értjük, amikor a szervezet kiválasztja a számára megfelelő szegmentumot (esetleg többet is), s azt a tevékenységének középpontjába állítja” (Bauer et al., 2014, 107.o.). A szegmentáció során annyit tesz a szervezet, hogy az embereket csoportosítja bizonyos szempontok szerint, és amikor ezeket a csoportokat megvizsgálja,

akkor dönti el, melyek lesznek számára/tevékenysége szempontjából relevánsak. Ezeknek a kiszorgálni kívánt szegmenseknek a kiválasztása a célcsoportképzési folyamat. A szervezet választhat a következő stratégiák közül (Bauer et al., 2014; Kotler – Keller, 2012):

- differenciálatlan: minden szegmenst hasonló módon, hasonló szolgáltatással céloz meg
- differenciált: minden szegmenst az adott sajátosságoknak megfelelően szolgál ki
- koncentrált: egy nagyobb szegmens kiszorgálására összpontosít

„A pozicionálás egy adott piacon, egy adott szolgáltatás versenytársaihoz való viszonyának meghatározását és ennek a fogyasztókban való tudatosítását jelenti” (Bauer et al., 2014, 113.o.). A pozicionálás nem más tehát, mint az, hogy a szolgáltatásunk/programunk lényegét (ha van versenytársunk, akkor azt, is, hogy ahhoz képest miben más) a célcsoportunk tagjaiban tudatosítjuk. A célcsoport tagjai számára vannak lényeges és lényegtelen szempontok, amelyek alapján értékel egy-egy szolgáltatást vagy programot. Fontos tehát megtalálni azokat a szempontokat, amelyek a célcsoportunk számára fontosak például egy szabadidősport egyesület kiválasztásánál, és ezek alapján pozicionálni az általunk kínált lehetőségeket.

A gyakorlatban használható szegmentációs eszköztárat hozott létre a brit Egészségügyi Minisztérium annak érdekében, hogy az egészségtudatosságot népszerűsítő és prevenciós kampányok számára a szervezetek a lehető leghatékonyabb módon tudják célcsoportjaikat kiválasztani. <sup>7</sup> A következő szegmenseket különítik el a lakosság egészségtudatos életmóddal kapcsolatos motivációja alapján:

- egészségtudatos realisták: úgy érzik, tudják kontrollálni életüket és egészségüket
- kiegyensúlyozott kompenzálók: pozitívak és jól érzik magukat a bőrükben, szeretnek kockáztatni, de az egészség nagyon fontos számukra
- mának élők: rövid távon gondolkoznak, nem érzékelik, hogy jelenlegi magatartásuk hatással van a jövőjükre
- hedonista halhatatlanok: a legtöbbet akarják kihozni az életükből, nem számít, ha valami kockázatos
- bizonytalan fatalisták: negatívan gondolkoznak, nem érzik jól magukat a bőrükben

---

7

[http://www.cancerresearchuk.org/prod\\_consump/groups/cr\\_common/@nre/@hea/documents/generalcontent/cr\\_045215.pdf](http://www.cancerresearchuk.org/prod_consump/groups/cr_common/@nre/@hea/documents/generalcontent/cr_045215.pdf)

A szegmenseket tovább is lehet bontani különböző tényezők mentén. Az ilyen és hasonló szegmentáció az első lépés ahhoz, hogy egy szolgáltatás vagy kampány sikeres lehessen a potenciális célcsoportja körében, és elérje a kívánt célt.

### Elvek és ajánlások

1. A stratégiai tervezés vezetői feladat.
2. A stratégiai tervezést össze kell hangolni a szervezettel (annak felépítésével, kultúrájával).
3. A stratégia nem statikus, hanem rugalmasan változik (a feltételeknek és az igényeknek a figyelembe vételével).
4. A stratégiai tervezés számos készség és képesség kifejlesztését teszi szükségessé (pl. jövőorientált gondolkodás, változtatási képességek stb.).
5. Különbséget kell tenni a stratégiai és operatív szint között, ugyanakkor a kettőnek összhangban kell lennie.
6. A világos jövőkép és küldetés segít mederben tartani a célok megfogalmazását, valamint irányt szab az analízishez is.
7. Megkönnyíti a stratégiai tervezést, ha a szervezeti értékek összhangban vannak az egyéni szintű értékekkel.
8. A célitűzésnek kulcsszerepe van a tervezésben, monitoringban és értékelésben is.
9. A megfelelő célkitűzés konkrét, mérhető, pontos, reális és megfogható.
10. A stratégiai tervezés első lépéseitől kezdve minden ponton mérlegelni kell az elfogadhatóság szintjét is.
11. A stratégiai feladatokhoz érdekeltségi és ösztönző rendszer kidolgozása is ajánlott.
12. Minden stratégiai feladathoz időtervet, felelőst és erőforrásigényt kell rendelni.
13. A stratégia tudatos belső kommunikálása fontos része az elfogadtatási folyamatnak.



## Hivatkozások

Antal-Mokos, Z., Balaton, K., Drótos, Gy., Tari, E. (2005): Vállalati stratégiák és stratégiai menedzsment a magyar gazdaságban. Stratégiai magatartás és menedzsment alprojekt zárótanulmánya. Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem. Vállalatgazdaságtan Tanszék.

Balaton, K., Tari E. (szerk.) (2007): Stratégiai és üzleti tervezés. Aula Kiadó, Budapest

Barakonyi, K. (1999): Stratégiaalkotás I. Stratégiai tervezés. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest

Barakonyi, K. (2000): Stratégiaalkotás II. Stratégiai menedzsment. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest

Barakonyi, K., Lorange, P. (1993): Stratégiai Management. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest

Bauer, A., Berács, J., Kenesei, Zs. (2014): Marketing alapismeretek. Akadémiai Kiadó, Budapest

Belicove, M. E. (2013): Understanding Goals, Strategy, Objectives And Tactics In The Age Of Social. Letöltve innen: <http://www.forbes.com/sites/mikalbelicove/2013/09/27/understanding-goals-strategies-objectives-and-tactics-in-the-age-of-social/> Letöltés ideje: 2014. április 21.

Bodenheimer, T., Handley, M. A. (2009): Goal-setting for behavior change in primary care: an exploration and status report. In: Patient Education and Counseling, 76 (2): 174-80.

Bowman (1993): Management in Practice. Butterworth - Heinemann, Oxford

Campbell, A., Young, S. (1991): Creation a Sense of Mission. In: Long Range Planning, 24 (4): 10-20.

Csáth, M. (1996): Stratégiai változásmenedzsment. Aula Kiadó, Budapest

Digman, L. A. (1968): Strategic Management. Business Publications, Plano

Dobák, M. (1996): Szervezeti formák és vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest

Fekete, J. Gy. (2011): Környezetstratégia. Letöltve innen: [http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0021\\_Kornyezetstragtegia/adatok.html](http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0021_Kornyezetstragtegia/adatok.html)  
Letöltés ideje: 2014. március 28.

- Grant, R. M. (2007): Contemporary Strategy Analysis. Blackwell Publishing, Cambridge
- Kotler, P., Keller, K. L. (2012): Marketingmenedzsment. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Liebner, A. (2000): A balanced scorecard vállalatvezetési rendszer. A kiindulási probléma, a megoldás elve és a megvalósítás; OMIKK Vállalati szervezés 2000/7.
- Marosán, Gy. (2005): Stratégiai Menedzsment. Calibra Kiadó, Budapest
- Mészáros, T. (2002): A stratégia jövője. A jövő stratégiája. Aula Kiadó, Budapest
- Mintzberg, H. (1994): The Rise and Fall of Strategic Planning. Prentice Hall, Hertfordshire
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (1998): Strategy Safari A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management. The Free Press, New York
- Pearce, J. A., Robinson, R. B. (1991): Strategic Management: Strategy Formulation, Implementation and Control. Irwin, Homewood
- Prahalad, C. K., Hamel, G. (1990): The Core Competence of the Corporation. In: Harvard Business Review, 68 (3): 79-91.
- Salamonné Huszty A. (2000): Jövőkép- és stratégiaalkotás. Kossuth Kiadó, Budapest
- Schermerhorn, J. R. (1984): Management for productivity. John Wiley & Sons, Hoboken
- Sotiriadou, P. (2013): Sport development planning: The Sunny Golf Club. In: Sport Management Review, 16 (4): 514-23.
- White, N.D., Lenz, T. L., Smith, K. (2013): Tool giude for lifestyle behavior change in a cardiovascular risk reduction program. In: Journal of Psychology Research and Behavior Management, 6:55-63.
- Zoltayné Paprika, Z. (1997): A stratégiai döntéshozatal módszerei és a versenyképesség. Döntésmódszertan alprojekt zárótanulmánya. Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Vállalatgazdaságtan Tanszék.