



ALAPOZZA MEG STRATÉGIAI DÖNTÉSEIT!

Amennyiben végigolvasta az előző modulokat és kitöltötte a munkalapokat, felkészült arra, hogy összeállítsa cége exportstratégiáját. Ha elvégezte az elemzéseket és a piackutatást, valamint beszerezte a hiányzó információkat, akkor rendelkezésére állnak azok az adatok, amelyekre bátran alapozhatja stratégiai döntéseit.

Ebben a modulban tehát az exportstratégiával foglalkozunk. A fejezet célja, hogy értelmezzük a kezdő exportőr számára ismeretlen fogalmakat, valamint végigvezessük azon a folyamaton, amelyben meghatározza cége exportcéljait, a célok eléréséhez szükséges politikát és terveket. Ha velünk tart, Útmutatónk segítségével összeállíthatja írásos exportstratégiáját.

Fontos megjegyeznünk, hogy az exportstratégia nem egy konstans dokumentum, amiben egyszer s mindenkorra rögzítettük a terveket! Tekintsük egy olyan menedzsment eszköznek, amely támogatja a döntéshozatalt, és amit a folyamatosan változó feltételeknek és piaci viszonyoknak megfelelően időről-időre módosítani kell.

ÚTMUTATÓ

Mi célt szolgál az exportstratégia?

Az exportstratégia a stratégiai döntések meghozatalát támogató menedzsment eszköz, amely egy adott időszakra vonatkoztatva meghatározza a vállalkozás exportcéljait, valamint a célok eléréséhez szükséges politikát (üzleti modellt) és terveket – figyelembe véve a belső erőforrásokat, valamint a külső környezeti tényezőket. Ideális esetben az exportstratégia a cég hosszú távú (több éves) alapvető stratégiájának a szerves része, amely kiegészíti, nem pedig veszélyezteti a vállalkozás hazai működését.

Az exportstratégia minden lényeges információt tartalmaz arról, hogy mit szeretnénk értékesíteni, mely piacokon és milyen eszközökkel, de nem részletezi a cselekvési tervet. Ha jól állítottuk össze, akkor levezethető belőle az export akcióterv (röviden exportterv), amelyben már a konkrét feladatok kivitelezésére koncentrálnak: meghatározzuk és ütemezzük az egyes lépéseket, költségvetést és felelősöket rendelünk hozzájuk. (Az exportterv elkészítésével a következő modulban foglalkozunk.)

További előny, hogy az exportstratégiánk az üzleti tervünk alapjául is szolgálhat, amely akár harmadik fél (pl. bank) részére is kiadható. (Megjegyezzük, hogy az üzleti terv elkészítése meghaladja a kezdő exportőr kompetenciáját, ezért ennek összeállítását bízva szakértőkre.)



Milyen legyen az exportstratégia és ki készítse el?

A stratégia legyen egyszerű és dinamikus, ugyanakkor teljes körű – de ne bonyolítsa túl. Éppen ellenkezőleg, kezelje az információkat a lehető legáttekinthetőbb formában, pl. Excel-táblákban. Javasoljuk, hogy Útmutatónk segítségével haladjon lépésről lépésre, és használja a munkalapok táblázatait is! Ha elakad, kérdezze exporttanácsadóját!

Mivel menedzsment eszközről beszélünk, célszerű az exportstratégiát csapatmunkában összeállítani. Ha a cég menedzsmentje és az egyes szakterületek felelősei is részt vesznek a munkában, összegződik a tapasztalatuk, így pontosabb és szakszerűbb lehet a végeredmény. Exportkalauzunk segítségével azonban bárki egyedül is végigviheti a folyamatot és elkészítheti cége írásos exportstratégiáját.

Az exportstratégia tervezési szakaszai

A könnyebb átláthatóság érdekében az exportstratégiát két alapvető tervezési szakaszra osztottuk fel:

- ❖ Az **„A” tervezési szakasz** az exportprojekt végéig, azaz a sikeres külpiacra lépésig* tart.
- ❖ A **„B” tervezési szakasz** a sikeres külpiacra lépéstől a megtérülési időszak végéig tart.

*Sikeres külpiacra lépésnek tekinthetjük, ha az exportértékesítés beindul, és az első árbevétel beérkezik. Azt, hogy pontosan meddig tart az adott exportprojekt, minden cég maga határozza meg.

Miért foglalkozunk először a „B” tervezési szakasszal?

Az exportstratégia megtervezését az időrendhez képest fordított sorrendben érdemes elvégezni. Először a „B” szakasz stratégiáját tervezzük meg, mert abból következik az „A” szakasz, azaz az exportprojekt stratégiája. Az „A” szakasz egyetlen célja ugyanis a sikeres piacra lépés, de hogy melyik piacon lépünk piacra, és mit tekinthetünk sikernek, az a „B” tervezési szakaszban dől el.

Az „A” és „B” tervezési szakasz jellemzői

„A” tervezési szakasz:

Az exportprojekt fontos jellemzője, hogy jelentős kezdeti beruházást igényel. Ennek az összegnek kell fedeznie pl. a tervezés, az előkészítés költségeit, a marketingköltségeket, és az exportprojekttel foglalkozó munkatársak bérköltségét is. Az exportprojektben minden tevékenységünk a sikeres piacra lépést szolgálja.



„B” tervezési szakasz:

Attól fogva, hogy sikeresen kiléptünk az exportpiacra, már nem csak költségekkel, hanem árbevétellel is számolhatunk. Sikeres exportról akkor beszélhetünk, ha az összes költségünk megtérül, és az üzletünk elkezd nyereséget termelni.

Az alábbi táblázatban összehasonlítjuk a két szakasz legfontosabb jellemzőit:

	Az exportstratégia tervezési szakaszai	
	„A” tervezési szakasz <i>Az exportprojekt lebonyolításának időszaka a sikeres piacra lépésig</i>	„B” tervezési szakasz <i>Az export kezdeti időszaka a sikeres külpiacra lépéstől a költségek megtérüléséig</i>
Pénzügyi mutatók:	<ul style="list-style-type: none">• Jelentős kezdeti beruházási költségekkel kell számolni• Nincs árbevétel	<ul style="list-style-type: none">• Fix költségek és változó költségek is terhelik az értékesítést• Van árbevétel
Fő cél:	<ul style="list-style-type: none">• A sikeres külpiacra lépés	<ul style="list-style-type: none">• Az adott célpiacon folytatott exporttevékenység beépítése a cég folyamataiba
Az egyes szakaszokhoz (mértékegységekhez) rendelt célok:	<p>Példák:</p> <ul style="list-style-type: none">• Sikeres szerződéskötés a célpiacon egy kizárólagos disztribútorral• Az összes tervbe vett szerződés megkötése• Az első árbevétel beérkezése	<p>Példák:</p> <ul style="list-style-type: none">• A kitűzött árbevétel elérése• Az export összes költségének megtérülése• A megrendelések számának / volumenének növekedése
Az előrehaladás számszerűsíthető mutatói:	<p>Példák:</p> <ul style="list-style-type: none">• A potenciális partnerek száma• A potenciális vevők száma• A megkötött szerződések száma	<p>Példák:</p> <ul style="list-style-type: none">• Az árbevétel alakulása• A megrendelések számának / volumenének alakulása• A cég tevékenységével kapcsolatos pozitív visszajelzések száma• Megjelenések száma a külföldi szaksajtóban és más fórumokon
Kontrolling:	<ul style="list-style-type: none">• A kezdeti költségek ellenőrzése• Az exportprojekt folyamatainak ellenőrzése	<ul style="list-style-type: none">• A fix költségek ellenőrzése• A változó költségek ellenőrzése



		<ul style="list-style-type: none">• Árbevétel, ill. nyereség nyomon követése• stb.
A stratégia építőelemei:	<ul style="list-style-type: none">• Pénzügyi terv – költségvetés• A marketingtervezés folyamata	<ul style="list-style-type: none">• Exportcélok• Üzleti modell• Pénzügyi terv• A marketingtervezés folyamata• Működési terv• Szervezeti felépítés

A „B” tervezési szakasz stratégiája

Az export kezdeti időszakára vonatkozó stratégia

Ebben a részben először meghatározzuk a stratégiai célokat, majd kialakítjuk az üzleti modellünket. Ezután elkészítjük a pénzügyi tervet, végiggondoljuk a marketingtervezés folyamatát, végül összeállítjuk a működési tervet és a szervezeti felépítést. Haladjunk lépésről lépésre!

Határozzuk meg a stratégiai célokat!

Milyen a hatékony célkitűzés? A kérdés megválaszolásában segít egy „okos” szempontrendszer, a **SMART célkitűzés**. Az angol nyelvű mozaikszó alkotóelemeinek jelentése:

S: specific – konkrét, pontosan behatárolt

M: measurable – mérhető

A: achievable – megvalósítható, elérhető

R: relevant – a témához tartozó, releváns

T: time-bound – időkerethez köthető

A stratégiai célok tehát legyenek specifikusak, mérhetőek, megvalósíthatók, relevánsak és időkerethez köthetők! Fogalmazzunk röviden, pontosan, lényegre törően, például így:

2015. márciusától Szlovéniában szeretnénk értékesíteni háromkerekű műanyag kismotorokat. Az exporttevékenységből évi 100 millió forint árbevételre számítunk.

A kezdő exportőröknek javasoljuk, hogy először egy kevésbé kockázatos tesztprojektet megvalósítsanak meg! Ne akarják rögtön az egész világot meghódítani, és ne tűzzenek ki maguk elé nehezen megvalósítható célokat. Ha egy kisebb üzletben gondolkodnak egy közeli célpiacon, nagyon sok olyan tapasztalatot szerezhetnek, amelyek fényében nagyobb sikerrel próbálkozhatnak később több termékkel és/vagy távoli piacokon.



Tervezzük meg az üzleti modellt!

Az üzleti modell egy olyan menedzsment eszköz, amely megfogalmazza a cég üzleti logikáját (üzletpolitikáját), leírja a fogyasztóknak vagy a partnereknek nyújtott előnyöket, valamint bemutatja a partneri hálózatot, ill. az értékesítés módját. Az üzleti modell szűkebb értelemben egyszerűen azt a módot jelenti, ahogyan a cég értékesíteni szeretné a termékeit / szolgáltatásait a kitűzött célpiacon.

Számos jól bevált üzleti modellt ismerünk, de az is igaz, hogy ahány cég, annyiféle üzleti modell létezik. A jó üzleti modell tartósan fenntartható versenyelőnyt biztosít a vállalkozás számára.

Miért van szükség üzleti partnerekre?

Az exportban két alapvető célcsoportot különböztetünk meg: vagy közvetlenül a vevőknek, vagy partnereken keresztül értékesítünk. A választás az üzleti modelltől függ.

A magyar kkv-k számára a közvetlen export többnyire nem járható út. Ennek számos oka lehet: pl. nem ismerik eléggé a célpiacot, nem rendelkeznek helyi értékesítési hálózattal, megfelelő tőkeerővel, kapacitással vagy nyelvismerettel. A közvetett exporthoz viszont a célpiacon tevékenykedő partnert vagy partnereket kell találniuk.

Megjegyzés: az egyszerűség kedvéért, „partnernek” tekintjük az értékesítőket, disztribútorokat és ügynököket egyaránt, bár egymástól némileg eltérő tevékenységet folytatnak.

Miért érdemes „üzleti modellt” értékesíteni?

Amikor a potenciális partnereket szeretnénk meggyőzni arról, hogy miért érdemes együttműködniük a cégünkkel, ne várjuk tőlük, hogy hatalmas lelkesedést mutassanak termékünk vagy szolgáltatásunk iránt. Őket elsősorban az érdekli, hogy miért éri meg nekik velünk dolgozni, milyen előnyöket kínálunk a számukra – másodlagos szempont, hogy ezeket az előnyöket milyen termék vagy szolgáltatás továbbértékesítése révén élvezhetik.

Ha a tárgyalások során először a potenciális partner számára előnyös üzleti modellt mutatjuk be, nagy valószínűséggel érdeklődni fog a termék- vagy szolgáltatási palettánk iránt is. A partnerségen alapuló nemzetközi üzlet pedig csak akkor fog jól működni, ha az együttműködés mindkét fél számára kölcsönösen előnyös. Az alábbi táblázatból kiderül, miért jó az a cégünknek, ha a partner számára előnyös üzleti modellt kínálunk:



TERMÉK / SZOLGÁLTATÁS	ÜZLETI MODELL
Mit értékesítünk? ❖ Terméket vagy szolgáltatást	Milyen előnyöket kínálunk a potenciális partnereknek? ❖ Piacbővítési lehetőséget ❖ Új ügyfeleket ❖ A saját termékskála bővítésének lehetőségét ❖ Extra árbevételt ❖ Extra nyereséget, stb. ...vagyis egy üzleti modellt
Kinek értékesítünk? ❖ Közvetlenül a külföldi ügyfeleknek (B2B vagy B2C piacon)	Kinek értékesítünk? ❖ A potenciális partnereknek
A piacra lépés költsége ❖ Magas	A piacra lépés költsége ❖ Viszonylag alacsony
Kockázat ❖ Rendkívül magas	Kockázat ❖ Viszonylag alacsony

[Ismerje meg a legfontosabb stratégiákat üzleti modelleket bemutató táblázatunkból!](#)

Készítsük el a pénzügyi tervet!

A pénzügyi tervezés a cég biztonságos működésének alapja. A pénzügyi terv többek között megmutatja, hogy a vállalkozás gazdaságosan működik-e, és milyen árbevétel mellett garantálható a pénzügyi stabilitása a jövőben.

Útmutatónk segítségével a kezdő exportőr saját maga is meghatározhatja az exportra vonatkozó pénzügyi tervének alapjait, de harmadik fél (pl. bank) számára kiadható részletes pénzügyi terv elkészítéséhez szakértő bevonására lesz szüksége.

Milyen pénzügyi alapcélokat határozzunk meg a stratégiában?

- Tervezett export árbevétel
- A termékhez kapcsolódó fix költségek
- A termékhez kapcsolódó változó költségek

- d) Tervezett nyereség
- e) Megtérülés
- f) Cash-flow

a) Tervezett export árbevétel:

Bármilyen nehéznek is tűnik az árbevétel megbecslése, az értékesítés reális előrejelzése nagyon fontos. Határozzuk meg termékenként és ügyfelenként a tervezett árbevételt, és azt is, hogy milyen termelési volumen mellett szeretnénk ezt elérni. Az előrejelzéshez rendeljünk időtengelyt. Konkrét számadatokkal is dolgozhatunk, vagy az összegeket az itthoni árbevétel százalékában is megadhatjuk.

b) A termék/szolgáltatás előállításához kapcsolódó fix költségek:

Vizsgáljuk meg a fix költségeket különböző gyártási volumenek esetében egy adott időszakra vonatkoztatva. A fix és a változó költségek összegét hasonlítsuk össze a piaci árakkal és a tervezett export árbevétellel. Ebből kiderül, hogy a meglévő költségstruktúra mellett nyereséges lehet-e az exporttevékenységünk.

c) A termék/szolgáltatás előállításához kapcsolódó változó költségek:

Vizsgáljuk meg a változó költségeket különböző gyártási volumenek esetében egy adott időszakra vonatkoztatva. A változó és a fix költségek összegét hasonlítsuk össze a piaci árakkal és a tervezett export árbevétellel. Ebből kiderül, hogy a meglévő költségstruktúra mellett nyereséges lehet-e az exporttevékenységünk.

d) Tervezett nyereség:

Nyereség = Árbevétel – Ráfordítások. Az árképzési stratégiából kiindulva (erre visszatérünk a marketing-mix összeállításánál) fontoljuk meg, milyen költségeket, árrést építünk be az árainkba, és mekkora eladási volument tervezünk. Tartsuk szem előtt, hogy az az üzletpolitika, ami árversenyre kényszerítheti a cégünket, könnyen veszteséget termelhet!

e) Megtérülés:

Reális az az elvárás, hogy az exportra fordított költségeknek a piacra lépéstől számítva három éven belül meg kell térülniük. A költségekhez tartoznak az „A” tervezési szakasz, azaz az exportprojekt költségei is. Természetesen piaci adatokkal alátámasztott egyéni mérlegelés alapján más megtérülési időtartamban is gondolkodhatunk.

f) Cash-flow:

Vizsgáljuk meg a rendelkezésre álló forrásokat és azok felhasználásának folyamatát egy meghatározott időszak alatt! Arra kell törekednünk, hogy mindig elegendő erőforrás álljon a rendelkezésünkre. Tervezzünk körültekintően: a cash-flow



szempontjából pl. az is fontos lehet, hogy milyen fizetési határidőt kötöttünk ki az egyes szerződéseinkhez.

Gondoljuk végig a marketingtervezés folyamatát!

Kezdő exportőröknek szánt Exportkalauzunkban egy sajátos logika mentén kísérjük végig az exportprojekt előkészítésének és kivitelezésének a folyamatát. Az általunk választott struktúrában az eddigi modulok megfelelnek a szakirodalomban „marketingtervezésként” meghatározott folyamat egyes lépéseinek, és lefedik a „marketingterv” egyes pontjait. (Marketingterv: lásd a Fogalomtárban)

A marketingtervezés folyamata:

- ❖ Információgyűjtés és elemzés (piackutatás)
- ❖ SWOT-elemzés
- ❖ A versenytársak elemzése
- ❖ Szegmentálás, a célpiacok felkutatása, pozicionálás
- ❖ A marketing-mix összeállítása

Az exportstratégia összeállításának ezen a pontján épp ezért már csak a stratégia szempontjából releváns, hiányzó részekkel foglalkozunk.

Határozzuk meg az értékesítési célokat!

Az értékesítési célok kitűzésekor figyelembe kell vennünk a pénzügyi tervet (a tervezett export árbevétel és nyereséget), valamint a piaci potenciált, vagyis azt, hogy a célpiacon mennyire értékesíthető a termékünk / szolgáltatásunk.

- ❖ **Értékesítendő mennyiség:** ha csak egyféle terméket / szolgáltatást szeretnénk piacra vinni, az értékesítendő mennyiség a tervezett árbevételből következik. Többféle termék eladását tudatos keresztértékesítési (cross-selling) stratégia kialakításával támogathatjuk a leginkább. A keresztértékesítés lényege, hogy az eladott / eladásra kínált termékhez más termékek megvételét is ajánljuk.
- ❖ **Elérendő piaci részesedés:** ennek meghatározásához ismernünk kell a piaci potenciált, ill. a választott célpiac gazdasági mutatóit. Az elérendő piaci részesedés levezethető a pénzügyi alapcélokból. A piaci potenciál figyelembevételével tervezhetjük meg, hogy a piac hány százalékát szeretnénk elérni egy adott időszakon belül (pl. három év alatt). Az elérni kívánt piaci részesedés meghatározása azért is fontos, mert látnunk kell, hogy egyáltalán létezik-e akkora potenciál az adott piacon, ami a pénzügyi célok eléréséhez szükséges.

Tervezzük meg a piacra lépés folyamatát!

Ahhoz, hogy meghatározhassuk, hogyan kívánjuk elérni a pénzügyi és értékesítési célokat, végig kell gondolnunk a piacra lépés teljes folyamatát. Végezzük el a pozicionálást és a szegmentálást, majd állítsuk össze a marketing-mixet. (Marketing-mix: lásd a Fogalomtárban)



- ❖ **Pozicionálás:** hogyan kívánjuk pozicionálni a terméket / szolgáltatást a piacon? Ennek eldöntéséhez határozzuk meg a lehetséges versenylőnyöket, válasszuk ki közülük a legjobb versenylőnyt, ami a leginkább megkülönbözteti a terméket a konkurensok termékeitől – és ezt a pozíciót tudatosítsuk a vásárlók / üzleti partnerek fejében. A cég imázsát a legfontosabb versenylőnyre alapozzuk.
- ❖ **Célcsoportok:** gondoljuk át, hogy a tervezett árakon és a tervezett imázssal milyen célcsoportokat érhetünk el a célpiacon? Hogyan szegmentálhatóak a potenciális vásárlók, és mi jellemzi az egyes szegmenseket? (Pl. életkor, nem, lakhely, iskolázottság, érdeklődési kör, fogyasztói szokások, stb.) Minél pontosabban szegmentálunk, annál hatékonyabban, alacsonyabb költséggel kommunikálhatunk majd feléjük. Döntsük el, hogy közvetlenül szeretnénk-e elérni a vásárlókat, vagy partnereken keresztül? Mindez a választott üzleti modelltől is függ!
- ❖ **Termékpolitika:** hogyan fogjuk a termékportfóliónkat a piaci igényekhez igazítani? Fontos, hogy mindig a potenciális vásárlóink igényeiből induljunk ki, ennek megfelelően alakítsuk ki az új termékeket vagy termékváltozatokat, valamint a teljes választékot.
- ❖ **Árpolitika:** a tervezett pénzügyi és értékesítési célokhoz milyen árstratégia tartozik? A vállalat lehetőségeit az állandó és változó költségek, valamint a tervezett nyereség is behatárolja. Hogyan árazzuk az egyes termékeket / szolgáltatásokat? Mikor módosítsuk az árakat? Reagáljunk-e (és ha igen, hogyan?) a konkurens cégek árpolitikájára? Gondoljuk végig részletesen az árképzéssel kapcsolatos összes kérdést: pl. listaárak alkalmazása, csomagár, engedmények, visszatérítés, stb.
- ❖ **Értékesítés:** hogyan jut el a termékünk a vásárlóig? Milyen értékesítési csatornákon? Ez is függ az üzleti modelltől. Az értékesítési hálózatot belső erőforrás felhasználásával, vagy piaci közvetítők segítségével lehet működtetni. Említettük, hogy a kvv-k esetében kicsi az esélye annak, hogy önállóan, partnerek bevonása nélkül képesek legyenek külföldre lépni. Az értékesítési út és a logisztika mellett vizsgáljuk meg a hálózatépítés, elhelyezés, készletezés / raktározás, üzletbelső kialakítása, stb. szempontjait is.
- ❖ **Marketingkommunikáció:** milyen kommunikációval ösztönözhetjük a külföldi értékesítést? Hogyan befolyásolhatjuk a fogyasztókat és milyen promóciós eszközökkel támogathatjuk a külföldi partnerek munkáját? Hogyan fogjuk mérni a marketingkommunikáció eredményességét? Nagyon sok múlik a hatékony kommunikáción, ezért érdemes a kommunikációs stratégia megtervezéséhez, valamint a reklám- és pr-kampány (Public Relations) kivitelezéséhez szakértők segítségét kérni. Ne feledkezzünk meg a közösségi kommunikációról sem, ami elsősorban a B2C piacon meghatározó.



Állítsuk össze a működési tervet és a szervezeti felépítést!

A működési tervben azt írjuk le, hogy a vállalkozás hogyan fogja létrehozni termékeit vagy szolgáltatásait. Termék esetében vizsgáljuk a gyártást, a nyersanyagok/alapanyagok beszerzését, a karbantartást/szervizellátást, a munkaerőigényt, a gyártást befolyásoló külső tényezőket (előírásokat, jogszabályokat), stb. Szolgáltatás esetében a teljes folyamatot rögzítjük: ki, hogyan, mikor, hol, mit szolgáltat; ennek milyen feltételei vannak, és milyen külső tényezők befolyásolják a folyamatot.

A szervezeti felépítésben meghatározzuk a cég hierarchiáját, kijelöljük az egyes munkaterületeket, osztályokat, és megnevezzük e területek vezetőit, felelőseit, beosztottait. Természetesen egy itthon sikeresen működő cégnek adott a szervezeti felépítése, de gondoljuk át újra a feladatköröket az export szempontjából.

Kiderülhet például, hogy érdemes lenne alkalmazni egy exportmenedzsert: egy állandó munkatársat, aki tárgyalóképes az adott célpiac nyelvén, tisztában van az interkulturális szokásokkal, és az üzlethez is ért.

Mi az exportmenedzser szerepe?

Az exportmenedzser összefogja a folyamatokat, felelős az exportprojektért, és minden exporttal kapcsolatos belső és külső információval rendelkezik. Ismeri a piaci feltételeket, és monitorozza a piacot, hogy a kockázatokat kezelje. A sikeres export érdekében a cég belső tényezőit is módszeresen elemzi.

Mindez nem jelenti azt, hogy az exportmenedzsernek minden exportot befolyásoló területen szakértőnek kell lennie! A folyamatok lebonyolításához sokféle szakértelemre lehet szükség. Kisebb cégek esetében egyes részfeladatok elvégzését érdemes lehet akár teljes egészében alvállalkozókra bízni. Ennek az az előnye, hogy az alvállalkozói költségek egyértelműen a projekthez rendelhetők, így nem növelik a cég fix költségeit, a kockázatokat viszont csökkentik.

Ki végzi el az exporttal kapcsolatos feladatokat?

Kisebb vállalkozásoknak nincs szükségük külön export osztályra, de el kell dönteniük, hogy ki a felelős az alábbi területekért:

- ❖ Termékfejlesztés
- ❖ Nemzetközi marketing
- ❖ Partnerkeresés
- ❖ Értékesítés az exportpiacon
- ❖ Fordítás
- ❖ Engedélyek beszerzése, szabályozások figyelése
- ❖ Dokumentáció, szállítmányozás, lebonyolítás



- ❖ Egyéb jogi kérdések
- ❖ Pénzügyek, kifizetések
- ❖ Könyvelés

Javasoljuk, hogy exportstratégiája kidolgozásához használja a munkalapot!

Az „A” tervezési szakasz stratégiája

Az exportprojekt lebonyolításának időszakára vonatkozó stratégia

Az exportprojekt egyetlen célja a sikeres külpiacra lépés, ezért a stratégiája is lényegesen egyszerűbb, mint ami a „B” tervezési szakaszhoz tartozik. Mindössze a projekt költségvetését és a megvalósítás folyamatát kell megterveznünk.

Készítsük el a pénzügyi tervet!

Az exportprojekt időszakában még nem számíthatunk árbevételre, ez a befektetés időszaka. A befektetett összeg csak akkor térülhet meg, ha sikeresen kilépünk a külpiacra, és beindul az exporttevékenységünk. A pénzügyi kockázat ellenére egy jól előkészített exportprojekt jó befektetés lehet, amire érdemes költeni. A megfelelő költségvetés mutatja a cég elkötelezettségét az export iránt, és az exportprojekt sikerét is megalapozza!

Hogyan építsük fel az exportprojekt pénzügyi tervét?

Határozzuk meg az exportprojekt induló költségeit:

A piacra lépés első költségei: piackutatás, engedélyezés, lokalizáció, szakértői díjak, utazások, kiállítás, vásár, átszervezés, marketing, partnerkeresés, operatív teendők előkészítése, stb.

Határozzuk meg az exportprojekt fix költségeit:

Fix költségek: az exporttal foglalkozó munkatársak bérköltségei, kiutazási költségek, rezsik, stb. (Ha egy munkatárs nem teljes munkaidőben foglalkozik az exporttal, akkor a ráfordított idő figyelembevételével arányosítani kell ennek a költségét.)

Számoljuk ki az exportprojekt összköltségét:

Adjuk össze az induló költségeket és a fix költségeket!

Készítsük el az exportprojekt cash-flow tervét:

Vizsgáljuk meg a rendelkezésre álló forrásokat és azok felhasználásának folyamatát az exportprojekt időszaka alatt! Arra kell törekednünk, hogy mindig elegendő erőforrás álljon a rendelkezésünkre.



Gondoljuk végig az exportprojekt marketingjét!

Szegmentáljunk!

Az üzleti modelltől függ, hogy az exportprojekt időszakában, a külföldi piacra lépésig kik tartoznak a célcsoportunkba. Ebben az időszakban nagy valószínűséggel a potenciális külföldi partnereket kell felkutatnia a cégnek (partnermarketing). (Pl.: <http://www.organicawater.com/become-a-partner/framework/>)

A partnermarketing promóciós eszközei:

Határozzuk meg, milyen promóciós eszközökre lesz szükség az exportprojekt első szakaszában a sikeres piacra lépésig! Hogyan érhetjük el, és hogyan szólítsuk meg a potenciális partnereket?

FOGALOMTÁR

Fogalom:	Meghatározás:
Kontrollin (Controlling)	Vállalatirányítási tevékenység, amely kiterjed a célok meghatározására, a döntés-előkészítést segítő információk folyamatos gyűjtésére, és a különböző ellenőrzési funkciókra. A kontrolling szabályozó folyamata a tervek kidolgozására és megvalósítására, a valós eredmények rögzítésére és a tervekkel való összevetésére fókuszál. A kontroller lehet egyetlen személy, aki a döntéshozó tanácsadója, de a menedzsmentből többen is foglalkozhatnak ezzel a tevékenységgel.
Marketingterv	Olyan írott dokumentum, amely egy adott cég, márka, vagy termék több éves piaci fellépésének leírására szolgál; összefoglalja a piaci ismereteket, a marketingcélokat, a megvalósítás formáit, a marketingtevékenység irányítását, koordinálását és ellenőrzését. Lépései: 1. makro- és mikro-környezet elemzése, helyzetelemzés; 2. a termék piaci lehetőségeinek elemzése, célpiacok felkutatása, szegmentálás; 3. pozicionálás; 4. a marketingstratégia meghatározása és lebontása részstratégiákra, a marketing-mix kialakítása; 5. marketingprogram kialakítása (a marketing-mix elemek használatának sorrendisége és ütemezése); 6. költségek elemzése; 7. ellenőrzés (kontrolling)
Marketing-mix 7P	A marketingeszközök azon csoportja, melyeket a vállalat arra használ, hogy egy konkrét célkitűzést egy-egy meghatározott célpiacon elérjen. Négy alapeleme az ún. 4P, azaz a termékpolitika (Product), árpolitika (Price), értékesítés és elosztás (Place), valamint a marketingkommunikáció (Promotion). A szolgáltatás szemlélet szerint a négy alapelemet további 3P-vel lehet



	bővíteni, amelyek a következők: emberi tényező (People), folyamat (Process), fizikai környezet (Physical evidence).
Keresztértékesítés (Cross Selling)	Értékesítési technika, melynek lényege, hogy az eladott termékhez más termékek megvételét ajánljuk. Ez a stratégia arra a felismerésre alapoz, hogy az elégedett vevő a legjobb vevő. Ha már egyszer sikerült eladnunk neki valamit, miért ne beszélhetnénk rá valami más megvételére is? Ez lehet kiegészítő termék, vagy egy terméksorozat része, vagy egy teljesen más áruféleség is. Ha a bevezető termékhez képest minőségileg jobb, drágább terméket ajánlunk, akkor „Up Selling” stratégiát folytatunk.
Partnermarketing	Az értékesítés (/látogatottság) növelésének egyik módszere, amelynek lényege, hogy viszonteladókkal vagy más partnerekkel működünk együtt a célpiacon. A partnerek bevonásának leghatékonyabb módja, ha kedvező üzleti modellt kínálunk a számukra.
Piaci potenciál	A termék vagy szolgáltatás piacon való értékesítésének lehetősége. A piaci potenciál felméréseivel azt vizsgáljuk, hogy a kiválasztott célpiacokon mennyire versenyképes a termék, ill. azt, hogy várhatóan mennyit tudunk belőle eladni.
B2B	Business-to-Business, azaz vállalkozási piac. A kkv-k exportja jellemzően a B2B szektorban történik, hiszen vagy egy beszállítói lánc tagjaként működnek, vagy külföldi partnereken keresztül értékesítenek.
B2A	Business-to-Administration. A közigazgatás (állami szektor) és az üzleti szektorban működő cégek közötti ügyletek piaca. A B2A szektort a B2B szektor részterületének tekintik, ahol az üzletkötés valamilyen állami / közigazgatási szerv és egy vállalat között jön létre.
B2C	Business-to-Consumer, azaz fogyasztói piac. Marketing tekintetében az alkalmazandó stratégiák és eszközök jelentősen eltérnek a vállalkozási szektorétól. Egy ipari cég is termelhet a fogyasztói piacra (pl. élelmiszeripar), de a kkv-k esetében többnyire beékelődik legalább egy közvetítő a csatornába.
Stratégiai partner	Olyan a célországban tevékenykedő partner, aki az általunk is képviselt iparágban / ágazatban meghatározó szerepet tölt be. A stratégiai partnerrel való együttműködés közelebb visz a sikeres exporthoz.
Disztribútor	Viszonteladó, aki a termékünket beilleszti a saját portfóliójába, és a saját eszközeivel, a meglévő értékesítési csatornáin keresztül eladja.
Leányvállalat	Önálló jogi személy, amelyet az adott célpiacon egy másik jogi személy, az anyavállalat alapít meg. A leányvállalat csak jogilag különül el, pénzügyileg és gyakran



	szervezetileg is az anyavállalattól függ. Rendszerint tőkeerős cégek hoznak létre leányvállalatokat, abból a célból, hogy a célországban végrehajtsák a stratégiai célokat.
Közös vállalat (joint venture)	Export esetében a magyar és a külföldi partnercég közös vállalkozását értjük alatta.