

# alapozza meg stratégiai döntéseit! - munkalap

A modul célja, hogy a kezdő exportőr önállóan össze tudja állítani írásos exportstratégiáját. A munkalapok a fejezethez tartozó Útmutató elméleti anyagának struktúrájához igazodnak.

**1.) Tervezze meg az exportstratégiát!**

* Határozza meg stratégiai céljait
* Tervezze meg üzleti modellt
* Készítse el a pénzügyi tervet
* Gondolja végig a marketingtervezés folyamatát
* Alakítsa ki termékpolitikáját
* Foglalkozzon az árpolitikával és a pozicionálással
* Állítsa össze a működési tervet
* Határozza meg a szervezeti felépítés

**2.) Tervezze meg az exportprojekt stratégiáját!**

Amennyiben a munkalapok kitöltéséhez segítségre lenne szüksége, forduljon exporttanácsadójához!

# Munkalap a „B” tervezési szakasz exportstratégiájának összeállításához

A ***„B” tervezési szakasz*** a sikeres külpiacra lépéstől a megtérülési időszak végéig tart.

## Célok meghatározása

|  |
| --- |
| Mi a cég fő motivációja – miért kívánnak exportpiacra lépni?  |
|  |

|  |
| --- |
| Milyen eredményeket várnak az exporttól 5-3-1 éven belül? Például évente hány %-kal szeretnék növelni az exportértékesítést, vagy a piaci részesedést? |
|  |

|  |
| --- |
| Hogyan fogja alakítani az export a cég hosszú távú stratégiáját?  |
|  |

|  |
| --- |
| Rendelkezik-e a cég exportárbevétellel jelenleg, s ha igen, az mekkora részét teszi ki a teljes árbevételnek?  |
|  |

|  |
| --- |
| Mennyire reális a cég jövőképe a jelenlegi helyzethez képest? Megvalósíthatónak tűnik-e mindaz, amit terveznek?  |
|  |

|  |
| --- |
| Mely országokba/régiókba kívánnak exportálni? |
|  |

|  |
| --- |
| Piackutatásaik eredményeit összegezve írja le, hogy a célpiacon meghatározott potenciális célcsoportnak mely igényeit tudná az Önök cége kielégíteni? Határozza meg a konkrét igényt, és a megoldásként kínálható terméket/szolgáltatást!  |
|  |

|  |
| --- |
| Mennyi időt szánnak az exportprojekt lebonyolítására? Mikor szeretnék elkezdeni és befejezni a projektet?  |
|  |

|  |
| --- |
| Mekkora árbevételt szeretnének elérni?  |
|  |

## Az üzleti modell meghatározása

Válaszoljon az alábbi kérdésekre, és gondolkodjon el azon, hogy valóban képes-e a cégük önállóan, partnerek nélkül piacra lépni.

|  |
| --- |
| Rendelkezik-e elegendő tőkével a vállalkozás ahhoz, hogy a célpiacokon önállóan piacfelmérést végezzen, továbbá finanszírozni tudja a kiutazás költségeit és a külföldi marketingkommunikációt?  |
|  |

|  |
| --- |
| Ragaszkodnak-e ahhoz, hogy az exporttevékenység során a cég vezetése alakítsa, irányítsa és ellenőrizze a következő területeket: értékesítés, ügyfélszolgálat, árpolitika, értékesítési politika?  |
|  |

|  |
| --- |
| Rendelkeznek-e elegendő forrással a belső/külső munkatársak és a tanácsadók munkabérének, ill. továbbképzésének a finanszírozására? |
|  |

|  |
| --- |
| Mennyire fontos a cég számára a szellemi tulajdonjogok védelme (védjegyek, szabadalmak)? Mit tettek eddig és mit terveznek tenni a szellemi tulajdonjogok védelme érdekében? |
|  |

|  |
| --- |
| Szerepel-e a cég hosszú távú stratégiájában a nemzetközi imázs kialakítása? (Ez azért fontos szempont, mert nemzetközi imázst csak közvetlen piacra lépéssel lehet felépíteni.) |
|  |

Töltse ki az alábbi táblázatot! Milyen előnyöket/hátrányokat jelentenek a különböző üzleti modellek az Önök vállalkozására nézve? Tanulmányozza az üzleti modell táblázatot a mellékletben!

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Előnyök | Hátrányok |
| Közvetett export  |
| Értékesítés stratégiai partnereken keresztül |  |  |
| Értékesítés helyi képviselő bevonásával (jutalékos) |  |  |
| Értékesítés disztribútorokkal  |  |  |
| Értékesítés fogyasztói hálózatokon keresztül  |  |  |
| Értékesítés nagy- és kiskereskedelmi hálózatokon keresztül |  |  |
| Közvetlen export  |
| Értékesítés saját külpiaci hálózat létrehozásával |  |  |
| Értékesítés külpiaci jelenlét nélkül, interneten  |  |  |
| Leányvállalat, közös vállalat alapítása  |  |  |
| Licenc, franchise, know-how átadás  |  |  |
| Melyik üzleti modell segítheti leginkább az exportcéljaik elérését? Miért?  |
|  |

### Hogyan találhat a cégük külföldi üzleti partnereket?

Nézzen utána, vagy kérdezze exporttanácsadóját arról, hogy a felsorolt szervezetek milyen szolgáltatásokat nyújtanak az exportőröknek! Válassza ki azokat a szervezeteket, ill. lehetőségeket, amelyek támogathatják cégüket a partnerkeresésben!

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Exportot támogató szervezetek |  | Miben segíthetnek az Önök cégének a felsorolt szervezetek?  |
| Enterprise Europe Network  |[ ]   |
| MKIK |[ ]   |
| Helyi kamara |[ ]   |
| Kárpát-Régió Üzleti Hálózat |[ ]   |
| HITA |[ ]   |
| További lehetőségek a kapcsolatfelvételre |  | Mennyire tartja valószínűnek, hogy megfelelő partnereket találhatnak a felsorolt lehetőségek igénybevételével?  |
| Internet, export directory |[ ]   |
| Internet – keresők  |[ ]   |
| Vásárok, kiállítások  |[ ]   |
| Egyéb lehetőség |[ ]   |

## Pénzügyi terv

|  |
| --- |
| Milyen árbevételt terveznek a sikeres piacra lépést követő első évben? Ez az árbevétel várhatóan hány százalékát teszi ki a cég összes árbevételének?  |
|  |

|  |
| --- |
| Ha többféle termékcsoportot is értékesíteni kívánnak, határozza meg termékenként az árbevételt!  |
|  |

|  |
| --- |
| Milyen változó költségek kapcsolódnak a termék/szolgáltatás előállításához? Határozza meg termékenként a változó költségeket, többféle termelési volumen mellett!  |
|  |

|  |
| --- |
| Készítse el a cash-flow táblázatot egy adott időszakra vonatkoztatva! (Pl. a megtérülés időszakára, vagy a piacra lépést követő első évre.) |
|  |

## A marketingtervezés folyamata

### Értékesítési célok

|  |
| --- |
| Mekkora az értékesíteni kívánt termék piaci potenciálja? Konkrét számadatot adjon meg. (Pl. egy év alatt x millió euró értékben adnak el háromkerekű műanyag kismotorokat Szlovéniában.)  |
|  |

|  |
| --- |
| A tervezett export árbevétellel mekkora piaci részesedést szerezhetnek?  |
|  |

|  |
| --- |
| Mekkora a piaci részesedése a cég legnagyobb és a legkisebb konkurensének az adott célpiacon? |
|  |

|  |
| --- |
| Mekkora a cég piaci részesedése a hazai piacon?  |
|  |

|  |
| --- |
| A fentiek ismeretében reális-e a kitűzött árbevétel és a tervezett piaci részesedés?  |
|  |

|  |
| --- |
| Sorolja fel az értékesítési célokat! |
| 1. cél
 |  |
| 1. cél
 |  |
| 1. cél
 |  |

### Termékpolitika

|  |
| --- |
| Milyen termékeket / szolgáltatásokat szeretne értékesíteni az adott célpiacon a portfoliójából? Miért?  |
|  |

|  |
| --- |
| Milyen stratégiát választanak, ha többféle terméket kívánnak értékesíteni? Alkalmazzák-e a keresztértékesítési stratégiát, s ha igen, hogyan? |
|  |

|  |
| --- |
| Hogyan tervezik a termékportfóliót a piaci igényekhez igazítani?  |
|  |

### Árak és pozicionálás

|  |
| --- |
| A tervezett pénzügyi és értékesítési célokhoz milyen árstratégia tartozik? |
|  |

|  |
| --- |
| Hogyan kívánják pozicionálni termékeiket / szolgáltatásaikat a célpiacon? Milyen imázst építenek?  |
|  |

|  |
| --- |
| A tervezett árakon és a tervezett imázzsal milyen célcsoportokat érhetnek el? |
|  |

|  |
| --- |
| Mennyire rugalmas a kereslet a célpiacon? (Pl. áremelés hatására drasztikusan csökkenhet, árengedmény hatására pedig jelentősen nőhet a termék iránti kereslet. De az is elképzelhető, hogy az árváltozás miatt a kereslet csak alig változik.) |
|  |

|  |
| --- |
| Mikor tervezik módosítani az árakat? (Gondolja végig részletesen az árképzéssel kapcsolatos összes kérdést: pl. listaárak alkalmazása, csomagár, engedmények, visszatérítés, stb.)  |
|  |

|  |
| --- |
| Milyen garancia és szervizeléssel kapcsolatos szabályok vonatkoznak a termékre? Ezek befolyásolják-e az árképzést?  |
|  |

|  |
| --- |
| Milyen valutában értékesítenek az exportpiacon? Ha a cég viseli az árfolyam-ingadozás kockázatát, azt beépítik-e az árba?  |
|  |
| Mennyire befolyásolja a termék / szolgáltatás árát az értékesítési csatorna?  |
|  |

|  |
| --- |
| Milyen vám- és vámjellegű költségek terhelik az exportot? Beépíthetők-e ezek a költségek a piaci árakba?  |
|  |

|  |
| --- |
| Milyen logisztikai költségek terhelik az exportot? Milyen klauzulák alapján történik majd a szállítás (incoterms 2010)? Hogyan befolyásolja ez a végső árat?  |
|  |

|  |
| --- |
| Milyen helyi adók terhelik az értékesítést?  |
|  |

|  |
| --- |
| Az exporthitel, a biztosítás, a bankgarancia költségei mennyiben terhelik az árakat?  |
|  |

|  |
| --- |
| Ha az összes extra költséget beépítik az árba, még mindig versenyképesek lehetnek az adott piacon?  |
|  |

### Értékesítési csatornák

Az értékesítési csatornákat az üzleti modell ismeretében érdemes vizsgálni.

|  |
| --- |
| Az adott célpiacon a kizárólagos vagy a nem kizárólagos értékesítési jogok a jellemzőek?  |
|  |

|  |
| --- |
| Mit várnak el a kizárólagos értékesítési joggal felruházott stratégiai partnertől? Milyen lenne az ideális értékesítési modell?  |
|  |

|  |
| --- |
| Ha több partnerrel kívánnak együttműködni, akkor hogyan képzelik az értékesítés folyamatát? Hol lépnek be a folyamatba az egyes partnerek?  |
|  |

### Promóció

|  |
| --- |
| Milyen kommunikációs és reklámtevékenységet folytatnak, ill. milyen promóciós anyagokat használnak a helyi és külföldi versenytársak a célpiacon?  |
|  |

|  |
| --- |
| Ideális esetben milyen promóciós tevékenységet folytat a célpiacon a cég potenciális partnere?  |
|  |

|  |
| --- |
| Milyen saját készítésű promóciós anyagokkal kívánják támogatni a potenciális partner munkáját? Ki fogja megtervezni és kivitelezni ezeket az anyagokat?  |
|  |

|  |
| --- |
| Milyen előírásoknak kell megfelelniük a csomagolás/címkézés terén? Hogyan teljesítik az előírásokat?  |
|  |

### Működési terv

|  |
| --- |
| Milyen engedélyek szükségesek a kivitelhez?  |
|  |

|  |
| --- |
| Melyik bankot választják a nemzetközi tranzakciók lebonyolításához? Van-e az adott banknak leányvállalata / partnerbankja / fiókja a célországban?  |
|  |

|  |
| --- |
| Milyen fizetési szokások / fizetési opciók jellemzőek a célpiacon?  |
|  |

|  |
| --- |
| Milyen hitelbiztosításokat kötnek a fizetési kockázatok kiküszöbölésére?  |
|  |

|  |
| --- |
| Ki lesz a szállítmányozó?  |
|  |

|  |
| --- |
| Ki fizeti a szállítás költségét, a vevő vagy az eladó?  |
|  |

|  |
| --- |
| Melyik szállítási módot választják az adott termék esetében? Miért ez a legkedvezőbb szállítási lehetőség?  |
|  |

|  |
| --- |
| Mennyi a cég termelési kapacitása jelenleg? Mennyire használják ki a termelési kapacitást?  |
|  |

|  |
| --- |
| Lehet-e tovább bővíteni a kapacitásokat? (Ez nagyobb megrendelés esetén lehet kardinális kérdés.) |
|  |

###

### Szervezeti felépítés

|  |
| --- |
| Hogyan módosítja az export a cég szervezeti struktúráját? Milyen exporttal kapcsolatos modulokat kell beilleszteni a struktúrába?  |
|  |

|  |
| --- |
| Hogyan változtathatja meg az export a cég szervezeti struktúráját 3-5 év múlva? (Pl. szükségessé válhat egy exportosztály létrehozása.)  |
|  |

# Munkalap az „A” tervezési szakasz (az exportprojekt) stratégiájának összeállításához

Az „A” tervezési szakasz az exportprojekt végéig, azaz a sikeres külpiacra lépésig\* 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 az exportprojekt tervezésekor.

|  |
| --- |
| Milyen induló költségeket terveznek az exportprojektben? (Pl. piackutatás, engedélyezés, lokalizáció, kiállítás/vásár, marketing, partnerkeresés költségei, stb.) |
|  |

|  |
| --- |
| Milyen állandó költségekre számítanak az exportprojekt időtartama alatt? (Fix költségek pl.: az exporttal foglalkozó munkatársak bérköltségei, kiutazási költségek, rezsi, stb.) |
|  |

|  |
| --- |
| Ha a tervezett költségvetés nem áll rendelkezésre azonnal az exportprojekt kezdetén, akkor hogyan fogják áthidalni a köztes időszakot?  |
|  |

|  |
| --- |
| Számolja ki, hogy nyereséges lehet-e a cég exporttevékenysége! (Nyereség = Összes árbevétel – Ráfordítások. Ráfordítások = Az exportprojekt költségei + az export fix költségei + az export változó költségei.) |
|  |