

## EURÓPAI ÜZLETI KAPCSOLATOK STRATÉGIAI MEGALAPOZÁSÁNAK MARKETING ASPEKTUSAI

Kilépni otthonról:  
Sok új probléma,  
de még több lehetőség.

### AZ EURÓPAI ÜZLET MEGALAPOZÁSA

A nemzetközi üzlet megalapozása *három síkon* történhet:

- Stratégiai megalapozás: a hazai piacról történő kilépés hosszú távú megfontolásai.
- Taktikai megalapozás: a kilépés milyen irányban és milyen módon történjen meg?
- Operatív lépések: milyen konkrét lépéseket kell tennünk a nemzetközi üzlet elősegítése érdekében?

A következőkben ezen területekkel kapcsolatos főbb megfontolásokkal foglalkozunk, stratégiai szinten az Európai Unió keretében.

#### Stratégiai megalapozás

Ebben a témakörben az alábbi főbb kérdésekkel foglalkozunk.<sup>214</sup>

- Miért lépünk ki otthonról?
- Melyik területen lépünk?
- Hova lépjek?
- Egyedül vagy másokkal?
- Milyen messzire menjek el az együttműködésben?
- Hogyan értékeljük a teljesítményt?
- Döntés: kell-e ez nekünk?

#### *Miért lépünk ki otthonról?*

A válasz röviden az, hogy üzletünk továbbfejlődése érdekében. A magyar piac sajnálatos módon nem elég nagy ahhoz, hogy egy dinamikusan fejlődő vállalat számára hosszú távon is piacot nyújtson. Az Európai Unió számunkra természetes fejlődési irányt jelent üzletünk hosszú távú fejlesztése érdekében. Az alábbi kérdésekre kell megtalálni a választ:

**Fontoljuk meg, hogy mi az üzleti siker lényege hosszú távon!** Mind a szakirodalmak, mind a gyakorlati szakemberek véleménye megegyezik abban, hogy az üzlet hosszú távú sikerének kulcsa a növekedés (Bács–Kozár 2002). Növekedni azonban csak úgy tudunk, ha növekvő termék-előállításunkhoz növekvő piacot is találunk, amely egy idő után már csak külföldön lehetséges.

**Többletkapacitás és a szűk keretek ellentéte.** A korszerű gyártótechnológiák szükségessé teszik a nagy sorozatú gyártást, a mérethatékonyság kihasználását. Bizonyos iparágakban gyakorlatilag lehetetlen gazdaságosan termelni egy kizárólag 10 milliós piacra történő berendezkedéssel.

---

<sup>213</sup> Ez a cikk a Kárpáti–Csapó–Kozár–Zajác szerzők által a közeljövőben megjelenő: Marketing az Európai Unió egységes piacán című könyv harmadik fejezetének kivonata.

<sup>214</sup> Constantinovics–Sipos 1999, Csapó–Kárpáti 2003, Kennedy et al. 1988, Siegel et al. 1996 szerzők könyveiben leírtak alapján.

**Jobbak vagyunk-e valamiben másoknál?** Egy jól működő vállalatnál erre a kérdésre általában igen-nel kell felelnünk, hiszen az a tapasztalat, hogy a jól működő vállalat vonzza a tehetséges szakembereket (még viszonylag alacsonyabb jövedelmek mellett is), akik speciális tudásukat is magukkal hozzák, beleértve a külföldi piac ismeretét is. Ennek nem kellő kihasználása nagy hibának tekinthető.

**Egyedi lépés, vagy hosszú távú döntés?** Nem kizárva azt a lehetőséget, hogy egy alkalomszerűen adódó külföldi üzletet megvalósítsunk, a tartós sikerek záloga mégis csak az lehet, ha a külföldi piacra való kilépésünk nem alkalomszerű, hanem előre elhatározott üzletfejlesztési stratégián alapul.

**Távolabbra látó menedzserek!** A nemzetközi üzlet a legszélesebb tudást és gyakorlatot integráló feladat. A modern menedzser tisztában van az előbb felsorolt kérdések fontosságával és nem kényszerűen lép a külföldi terjeszkedés irányába, hanem az üzletfejlesztés természetes velejárójának, a siker zálogának tekinti. Az Európai Unió ehhez ráadásul egy kiváló keretet is biztosít, amelynek ki nem használása alapvető menedzseri hibának minősül.

### *Melyik területen lépünk?*

Ezen kérdés kapcsán az alábbi területeket kell áttekinteni:

**Hosszú távú céljaink áttekintése.** Fel kell mérni azt, hogy a külföldi terjeszkedés, különösképpen az Európai Unió területén, integráns részét képezi-e az üzletfejlesztési terveinknek. Fel kell tenni azt a kérdést, hogy gondolkodunk-e egyáltalán azon, hogy az Európai Unió milyen nagy lehetőségeket teremt potenciálisan számunkra és ha erre a kérdésre a válaszuk nemleges, úgy módosítani szükséges hosszú távú céljainkat. Ha már korábban is igen volt a válaszuk, akkor is indokolt elgondolkozni azon, hogy ténylegesen számba vettük-e az EU hatalmas piaci lehetőségeit (Euro-marketing 1998).

**Egy új SWOT analízis (erősségek, gyengeségek, lehetőségek és veszélyek) elvégzése (Bauer-Berács 1998, valamint Kotler 1999 szerint).** Az a.) pont kapcsán megfogalmazott kérdésre érdemes egy új SWOT analízist elvégezni, mind a vállalatunk belső adottságainak áttekintése, de különösképpen az EU által biztosított új lehetőségek és természetesen veszélyek áttekintése révén is. Indokolt ezt a munkát a széles vállalati kollektívával együttesen elvégezni, különösen a frissebb gondolkodású fiatal menedzserek bevonásával, akiknek gondolkodásmódját már nem korlátozzák a korábbi beidegződések.

**A költségoldal gondoljai.** Indokolt áttekinteni azokat a területeket, amelyek akadályozhatják azt, hogy alacsonyabb költségekkel lépünk a nemzetközi piacra. Különösképpen figyelniük kell az alábbiakra:

- *Az alapanyagok költsége.* Valóban kihasználjuk azt a lehetőséget, amely az olcsóbb alapanyag beszerzésben rejlik? – beleértve az EU által nyújtott lehetőségeket is?
- *Elavult technológia.* Valóban képes arra a jelenlegi technológiánk, hogy felvegye a versenyt a fejlettebb országok technológiáival? Van-e reális esély arra, hogy ezzel a technológiával jó minőségű terméket alacsony költséggel állítsunk elő?
- *Nem drága-e a munkaerőnk?* Ez a kérdés Magyarországon furcsának tűnik, mivel a magyarországi munkabérszínvonal csak töredéke a nyugat-európainak. Ennek ellenére mégis jogos ez a kérdés, mivel a munkaerő nem kellően hatékony alkalmazása miatt a termékegységre jutó munkabér még így is túlzottan magas lehet, másrészt tisztában kell azzal lennünk, hogy a fejlett nyugat-európai vállalatok is nagyon sok esetben fejlődő országokban gyártatják le munkaerő-igényes termékeiket. Élünk-e kellően mi is ugyanezzel a lehetőséggel?
- *Méretgazdaságosság.* Képes-e vállalatunk jelenlegi formájában arra, hogy olyan nagy sorozatokat állítson elő egy nagyobb piac számára, amely a hatékony költségsökkentést lehetővé teszi?
- *A cégstruktúra problémái.* Alkalmos-e a vállalatunk jelenlegi szervezeti kereteiben arra, hogy hatékonyan folytasson nemzetközi üzletet? Ennek kapcsán viszont fel kell tennünk azt a kényes kérdést is, hogy a menedzsment és a dolgozók alkalmasak-e erre az újszerű tevékenységre? Ha a válasz esetleg „nem” lenne, úgy esetenként fájdalmas személyi döntéseket is meg kell hozni a siker érdekében.

**A bevételi oldal gondjai.** Ezeket már részben érintettük az előző pontban, úgymint a kisméretű értékesítés kérdését, de itt fel kell vetnünk azt a kérdést is, hogy az előállított termékünk technikai paramétereiben, küllemében és értékesítési formájában felveszi-e a versenyt a konkurensok hasonló termékeivel, és tudunk-e olyan olcsó árat alkalmazni, amely erről az oldalról is versenyképesé teszi a termékünket. Egyesek vélhetik úgy, hogy ezek a kérdések csak a külföldi értékesítés kapcsán vetődnek fel, azonban erről szó sincs. A nemzetközi kereskedelem, különösképpen az Európai Unió belső kereskedelme lehetővé teszi azt, hogy mindenféle korlátozás nélkül áramoljanak be a hazai piacra olyan termékek a versenytársaktól, amelyek az otthoni piacon „verik meg” termékeinket. A termékeinkkel kapcsolatos fejlesztési igény tehát nemcsak a külföldi piacra történő belépéskor vetődik fel élesen, hanem a hazai piacon történő megmaradásunk zálogát is jelenti.

**Szabályozási problémák.** Az egyes országokban eltérő törvényi szabályozások, adók és járulékok szabják meg az adott piacon történő verseny lehetőségeit. Ezek a szabályok megismerhetők és a javunkra fordíthatók. Például: egyes EU tagállamokban a hozzáadott érték adó jelentősen alacsonyabb a hazai általános 25%-nál, így a termékünk ott potenciálisan alacsonyabb fogyasztói áron értékesíthető, amely versenyelőnyt jelenthet. Ugyancsak profitálhatunk az egyes országok kedvezményes üzletfejlesztési akcióiból, esetleges adókedvezményeiből is. Az Európai Unión belül számos területen az egyesítés irányában történnek lépések, azonban még jelenleg is több eltérés van az egyes tagállamok szabályozásában, amelyet célszerűen saját javunkra tudunk fordítani (Blahó 2001).

### Kérdés az, hogy tudunk-e új feleletet adni a régi kérdésekre?

Azaz: mit fejlesszek?	otthon	→	külföldön
mit tartsak meg?	otthon	→	külföldön
mit építsek le?	otthon	→	külföldön
	↓		↓
	régi kérdés		új válaszok lehetőségei

### *Hova lépjek?*

Ha az előző pontban feltett kérdésekre az a válasz született, hogy üzletfejlesztésünkkel át kell lépünk a nemzeti határokat, úgy a következő lépés a célország(ok) meghatározása. Ennek keretében az alábbi megfontolásokat célszerű mérlegelni:

**A földrajzi elhelyezkedés hatása.** Magyarország számára természetesen adódik a szomszédokkal történő kereskedelem, illetve üzletfejlesztés ezen országokban. Kiemeltek ezek közül az Európai Unió jelenlegi és jövőbeni tagországai. Magyarország szomszédai közül középtávon csak Szerbia tekinthető olyannak, amely várhatóan nem lesz EU-s tag néhány éven belül, míg Románia esetében a 2007-es belépési dátum már deklarált, és várhatóan nem sokkal később Horvátország is taggá válhat. Az ország többi szomszédja pedig már jelenleg is az EU tagja. Az EU távolabbi tagországai sincsenek földrajzilag messze, különösképpen nem a német nyelvterület, ahol a kiváló infrastruktúra lehetővé teszi a nagyon gyors és hatékony közlekedést, amely jelentősen segíthet az üzletfejlesztésben.

**Politikai, gazdasági és jogi rendszer.** Az Európai Unió hagyományos tagállamai esetében nagyon stabil politikai, gazdasági, jogi rendszerrel beszélhetünk. Az új tagállamok egy részében ez a stabilitás még nem annyira megalapozott és különösen nem a jövőbeli tagállamok, pl. Románia esetében. Az Unió tagság azonban mindenféleképpen a stabilitás és az átláthatóság irányába mozdítja el ezen országokat, amely segítséget nyújt az üzletfejlesztésre ezen országokban is. Megjegyzés: A stabil politikai és gazdasági helyzet nem mindig párosul az átláthatósággal, erre Japán példáját szokták megemlíteni, ahol is a gazdasági szabályok szinte megismerhetetlenek, vagy alig átláthatóak a külföldiek számára. Más léptékben ugyan, de az angolszász joggyakorlatot alkalmazó országokban is hasonló a helyzet, ahol a korábbi bírósági döntések legalább olyan, vagy még nagyobb súllyal szerepelnek a döntésekben, mint a keretjellelű törvényű szabályozások.

**Nyelvi és kulturális megfontolások.** Miközben az Európai Unióban az egységesítés irányába történnek a lépések, amely az üzleti életet jelentős mértékben segíti, ugyanakkor azonban fennmaradnak, sőt esetenként erősödnek a nyelvi és kulturális különbségek a tagországok között. Az exporttermékek könnyebb eljuttatása – például Spanyolországba – egyáltalán nem jelenti azt, hogy közelebb kerültünk volna a – spanyol – fogyasztók lelkivilágához, értékítéletéhez, a fogyasztók személyiségének megismeréséhez. Az Unió által nyújtott lehetőségek tehát egyáltalán nem teszik feleslegessé, sőt még inkább aláhúzzák azt, hogy meg kell ismernünk minden ország fogyasztóit, nyelvi és kulturális hátterét a tartós üzleti sikerek eléréséhez, termékünk hatékony marketingjéhez.

**Egyeztetés a céljaink és a célpiac igényei között.** Ez tekinthető a döntő láncszemnek a „hova lépjek” kérdés megválaszolásában. Miközben a világ mintegy 250 országa, vagy az EU másik 24 tagállama üzleti lehetőségeket kínál számunkra potenciálisan, nagyon is leszűkülhet azon országok köre, ahova a siker reményében léphetünk ki Magyarországról. Egyeztetnem kell a saját lehetőségeimet az egyes célpiacok nyújtotta lehetőségekkel, és fel kell vállalni azt, hogy megismerjük a célszám(ok) politikai, társadalmi, kulturális környezetét a közvetlen üzleti környezeten kívül. Fel kell készíteni az egész vállalkozásomat arra, hogy a külpiacon a fogyasztó fejével gondolkodjon, és ez bizony nem megy egyik napról a másikra, és nem megy kiadások nélkül sem. Célszerű ezért olyan lépéssorozatot megtervezni, amely hosszútávra megszabja azt, hogy milyen területekre indokolt benyomulni, miközben saját vállalkozásomat dinamikusan készítem fel ezen piacok kiszolgálására. A döntés meghozatalában segítségünkre lehet a célpiac kiválasztásának mátrixa, amelyet az 1. ábra mutat be.

**A célpiac vonzása**

		Magas	Alacsony
A piacra jutás erőforrás-igénye	Alacsony	+	?
	Magas	??	-

**1. ábra: Célpiac választási mátrix**

Amint látható, négy térfelület található a mátrixban, amely a célpiaci vonzóerő és az erőforrás igény szerint kerül felosztásra. Ha a célpiac potenciális vonzása alacsony, ugyanakkor a piacrajutás nagy ráfordításokat igényel, úgy ezen piacra való belépés célszerűtlen, amelyet az ábrában a mínuszjel szimbolizál. Az átlóban vele ellentétes oldalon pedig egy magas vonzóerejű és alacsony erőforrás-igényű fejlesztés áll, amelyet természetesen célszerű meglépni, az ábrában ez plusz jellel szerepel. A döntés ezen két esetben egyszerű és világos. Az ábra további két negyedében viszont kérdőjelek szerepelnek, amely esetben a döntés problémásabb. Egy alacsony erőforrás-igényű fejlesztés esetleg lehet célszerű egy alacsony vonzóerejű piacon, bár inkább csak rövidebb kifutási idővel. Egy magas vonzóerejű piac indokoltá tehet magas ráfordításokat is (lásd az ábrán kettős kérdőjellel), amely esetben csak az a kérdés, hogy tudjuk-e biztosítani a fejlesztéshez ezen magas erőforrás igényt, illetve pontosan emiatt igen nagy kockázatot is fel kell vállalnunk, hiszen a vonzóerő csak potenciális piacot jelent és nem tényleges értékesítést. Természetesen ez a mátrix csak eligazodást nyújt számunkra és nem teszi feleslegessé egy mélyebb elemzés elvégzését.

**Ki hozza meg a döntést?** A külpiacon lépés egy olyan nagy stratégiai döntés, amely a kis- és közepes méretű vállalkozások esetében alapvetően tulajdonosi döntést kíván meg. Ezen döntésnek hatása lesz a vállalkozás menedzsmentjére és dolgozóira is, hiszen egy újfajta kultúrát kell elsajátítaniuk. A legjobbnak tűnő döntés alapján megtett lépések sem lesznek sikeresek, ha a vállalkozás menedzsmentje

és dolgozói nem változtatják meg gondolkodásmódjukat, nem szerzik meg a szükséges tudást – beleértve a nyelvtudást is – és a vállalati kultúra nem adoptálja az új üzleti környezet által megkívánt változásokat.

### ***Egyedül-e, vagy másokkal?***

Ez a kérdés minden fejlesztési program esetében felmerül, de különösen fontos ez a külpiacra lépés esetén. Partnerek bevonása rövid távon általában előnyökkel jár, hiszen összeadódnak az anyagi és emberi erőforrások. Természetesen sikeres üzlet esetén a megnövekedett haszonból a partnerek egyaránt részesednek, így a többletjövedelem megosztódik a partnerek között. Ez ugyan veszélyekkel járhat, általában mégis inkább indokolt partnerek bevonása a fejlesztésbe, amellyel kapcsolatos megfontolásokat az alábbiakban tekintjük át:

#### *Stratégiai partnerség hazai üzleti partnerekkel*

Előnyök:

- Növelt anyagi erőforrások a piac meghódítására
- Esetleges speciális szakismeret a partner részéről
- A partner korábbi üzleti tapasztalatainak elsajátítása

Hátrányok:

- A többleteredményben történő osztozkodás a partnerrel
- Stratégiai céljaink esetleges megváltoztatása a partner igényei miatt
- Üzleti titkaink esetleges elsajátítása a partner részéről
- Rövid együttműködés és az ismeretek megszerzése után a partner versenytársként történő önálló fellépése a külpiacra

#### *Stratégiai partnerség hazai kormányzati szervezetekkel*

Előnyök:

- Előnyös erőforrás akvizíciós lehetőség
- Üzleti céljaink komolyságának demonstrálása a külpiac számára
- Gazdasági, diplomáciai előnyök

Hátrányok:

- Nem minden országra, illetve üzleti irányban elérhető a kormányzati segítség
- A kormányzati célok negatívan befolyásolhatják saját üzleti tevékenységünk irányát
- Az általunk megszerzett kormányzati támogatás esetleg hazai versenytársainkat is segítheti

#### *Stratégiai partnerség külföldi vállalkozásokkal*

Előnyök:

- A külpiac alapos ismerete a partner részéről
- A helyi erőforrások megszerzésének megnövekedett esélye

Hátrányok:

- Növekszik annak esélye, hogy technológiánkat és szaktudásunkat megszervezve a partner önálló versenytárrá válik
- A helyi szabályozás hézagait kihasználva növekszik a csalás lehetősége a partnerségben

#### *Stratégiai partnerség külföldi kormányzati szervezetekkel*

Előnyök:

- A gyors piacrajutás hatékony elősegítése
- Külföldi erőforrások megszerzésének megnövekedett lehetősége

Hátrányok:

- Nagy politikai, illetve gazdaságpolitikai kockázat
- A támogatás visszavonása esetén igen nagy gazdasági hátrányok

*Stratégiai partnerség harmadik országok vállalataival*

Előnyök:

- Pótlólagos tőkebevonás lehetősége
- Neves partner esetén az üzleti bizalom növekedése irányunkban is

Hátrányok:

- Tőkeerős partner esetén a többlet gazdasági eredmények elsajátítása
- Az üzleti titkok megismerése esetén versenytársunkká válhat a külpiacon

*Stratégiai partnerség nemzetközi szervezetekkel*

Előnyök:

- Megnövekedett bizalom vállalkozásunkkal kapcsolatban
- Külső erőforrások megszerzésének megnövelt lehetősége

Hátrányok:

- Csak egyes irányokban lehetséges az együttműködés, így eltérítheti üzleti céljainkat a kívánattól
- Megnövekedett politikai kockázat
- A szervezet esetlegesen beleszólást kíván egész vállalkozásunk irányításába

A stratégiai partnerség fentiek szerinti mérlegelése alapján kell dönteni az együttműködés lehetséges partnereiről és módjáról. Nagy és tőkeerős cégek esetén a döntési szabadság jelentősen nagyobb, mint kisebb cégek esetén. Egy hazai kis- és középvállalkozás számára viszont a stratégiai partnerség kialakítása másokkal gyakorlatilag egy kötelező feladat, mivel üzleti nagyságrendjükből fakadóan nem képesek arra, hogy a hatékony piacra lépéshez szükséges erőforrásokat önállóan tudják megteremteni.

### ***Milyen messzire menjek el az együttműködésben?***

Ebben a pontban azt vizsgáljuk meg, hogy milyen mélységű döntést hozunk meg a külföldi üzlet létesítésekor. A következőkben az egyszerűbbtől a bonyolultabb, nagyobb elkötelezettséget igénylő lépésekig vizsgáljuk a behatolás lehetséges formáit.

**Költségoldalt érintő döntések.** Ezeknek az a célja, hogy a külföldi együttműködés révén csökkentjük a termék előállítás hazai költségét. A főbb lehetőségek a következők:

- olcsóbb alapanyag beszerzése külföldről
- a termék vagy annak egyes részeinek legyártatása olcsóbb munkabérű országban
- a fejlesztési költségek csökkentése a fejlesztés olcsóbb munkabérű országokba történő megvalósításával, esetleg speciális szakemberek felvételével olcsóbb munkabérű országokból

**Egyszerű értékesítési tranzakciók.**

- meglévő termékünk bejuttatása a külpiacon közvetlen kiszállítással vagy kereskedőcégen keresztül
- új termék kijuttatása a külpiacon saját kiszállítással vagy kereskedőcégen keresztül

Az értékesítésből származó gazdasági előnyök elvileg annál nagyobbak számunkra, minél kevésbé vesszük igénybe más cégek segítségét ebben. A kockázat viszont ezzel arányosan növekszik a saját cégünk számára, így az előnyöket és kockázatokat együttesen indokolt számba venni.

**Tartósabb külpiacon kapcsolatok kialakítása.** Ez esetben az egyszerű áru-, pénzcseres tranzakciónál tartósabb elkötelezettségre vállalnak szerepet a külpiacon szereplők. Ez esetben magasabb az üzleti koc-

kázat, viszont az üzlet volumene és a potenciálisan elnyerhető jövedelem is növekszik. A legfontosabb kapcsolatok az alábbiak:

- licenc megállapodás
- know-how megállapodás
- franchise egyezmény
- egyéb piaci együttműködési egyezmények

**Ezek az előbbieknél is erőteljesebb kötődést jelentő lépések.** Ezek esetében az elnyerhető gazdasági előnyök a legnagyobbak, ugyanakkor azonban a gazdasági kockázat is a legmagasabb lesz. A főbb lehetőségek az alábbiak:

- közös vállalat megalapítása
- pénzügyi beruházás meglévő külföldi vállalatba
- termelő beruházás meglévő külföldi vállalatba
- egyesülés külföldi vállalattal
- külföldi vállalat akvizíciója
- önálló külföldi termelő beruházás (zöldmezős beruházás) létesítése

Az előrehaladás gyorsaságát illetően választható a lassú behatolás az intenzívebb formákra történő fokozatos átlépéssel, vagy egy expanzív, dinamikus behatolás. Ez utóbbi, bár nagyobb anyagi sikerekkel kecsegtet, mégis kellő tapasztalat híján a veszteség lehetőségét hordozza magában.

Mint látható, a döntés tehát többdimenziós, a termék, a célpiac, a behatolás formája és intenzitása szerint számtalan lehetőség közül választhatunk. Mint minden más döntés esetében, ez esetben is igaz az, hogy kisebb kockázattal csak kisebb gazdasági eredmény érhető el, nagyobb eredmény eléréséhez sajnos nagyobb kockázatvállalásra van szükség.

### ***Hogyan értékeljük a teljesítményt?***

A nemzetközi üzleti életbe való bekapcsolódás eredményét 3 időpontban szükséges vizsgálni:

**A belépés előtt.** A nemzetközi üzleti életbe történő bekapcsolódás egy új üzleti terv készítését indokolja. Ennek formája nem kell, hogy lényegesen eltérjen a hazai üzleti tevékenységben szokásos formától, tartalma viszont más, mivel egy külföldi piacra történő fejlesztés input és output oldalát tartalmazza. Mivel a külföldi piacokra történő behatolás hosszútávra szóló döntés eredménye, ezért az üzleti tervet is ennek megfelelően kell elkészíteni, befektetésként kezelve mindazokat a lépéseket, illetve ezek költségét, amelyek a külföldi piacra történő behatoláshoz szükségesek. A hosszú távú üzleti döntések jóságának célszerű vizsgálati módja a nettó jelenérték, illetve a belső megtérülési ráta számítása, természetesen a külpiac inflációs és kockázati adatainak megfelelő diszkontráta megválasztásával. Amennyiben a nettó jelenérték kellően magas kockázati prémium mellett is jelentős pozitív értéket mutat, úgy meghozhatjuk döntésünket a megvalósításról, ügyelve arra, hogy a finanszírozás költsége mindenféleképpen a belső megtérülési ráta értéke alatt maradjon.

**A végrehajtás közben.** A végrehajtás közbeni értékelést gyakran monitoring tevékenységnek hívjuk. Vizsgálni kell azt, hogy az üzleti tervben előírt feladatok határidőben és értékben hogyan valósulnak meg, és jelentős eltérés esetén intézkedéseket kell tenni az eredeti tervcélok megvalósítására, vagy ha ez már nem lehetséges, új, módosított tervet kell kialakítani.

**A végrehajtás után.** A végrehajtás egyes elemeinek vizsgálata rávilágít arra, hogy mennyire volt megalapozott az eredeti terv, mely kockázati tényezőket vettük helyesen, vagy helytelenül figyelembe és mennyire tudtunk rugalmasan alkalmazkodni a terv végrehajtása során bekövetkező változásokhoz. A végrehajtás elemzése segíthet abban bennünket, hogy a következő üzleti ciklusra jobban kialakított tervet készíthessünk, és azt hatékonyabban hajthassuk végre.

### ***Döntés: kell-e ez nekünk?***

Akik az előző pontokat figyelmesen elolvasták, azok aligha adhatnak a kérdésre más választ, mint az „igen”-t. Természetesen most is hangsúlyoznunk kell azt, hogy a külföldi piacra történő behatolás

nagy kockázattal jár, de ahhoz, hogy üzletünket továbbfejleszthessük, ezen kockázatot fel kell vállalni. A kockázat felvállalása természetesen nem jelenthet „ugrást a sötétbe”. A külpiac megismerése és a behatolás jó előkészítése már fél sikert eredményezhet, ennek elmaradása viszont borítékolhatja a kudarcot. A monitoring tevékenység rendszeres végrehajtása és az eredmények kiértékelése a végrehajtás jóságára mutat rá és a végső értékelés pedig segítséget nyújthat a következő üzleti ciklus jobb megalapozásához. A legjobb üzleti terv és monitoring tevékenység sem pótolhatja azonban az emberi oldallal kapcsolatos lépések megtételét:

- A vezetés és a menedzsment teljes elkötelezettsége a nemzetközi üzlet fejlesztése irányában,
- A munkaerő meggyőzése és továbbképzése az új feladatokra,
- A hazai és a nemzetközi team közös érdekeltiségének dinamikus biztosítása,
- Kitartás nehéz helyzetekben is.

Mindezek tulajdonképpen egy új szervezeti kultúra kialakítását kell, hogy eredményezzék vállalkozásunkban, amikor is a nemzetközi üzleti életbe történő bekapcsolódásunkat nem kényszernek, vagy szükséges rossznak tekintjük, hanem mint vállalatunk hosszú távú sikeres működésének zálogát látjuk.

## **IRODALOM**

**Bács–Kozár:** Amit a közraktározásról tudni kell. Szaktudás Kiadó. Budapest, 2002.

**Bauer A.–Berács J.:** Marketing. AULA Kiadó, Budapest, 1998.

**Blahó A. (szerk.):** Tanuljunk Európát. Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem Kiadványa. 2001.

**Constantinovics M.–Sipos Z.:** Külkereskedelemtudomány – külpiaci kockázat. AULA Kiadó. Budapest, 1999.

**Csapó Zs.–Kárpáti L.:** Marketing és kereskedelem. Campus Kiadó. Debrecen, 2003.

**Kennedy–MacCormac–Teeling:** Financial Management. Fourth Edition. Gill and Macmillan. Dublin, 1988.

**Kotler:** Marketing Menedzsment. V. kiadás, Műszaki Könyvkiadó. Budapest, 1999.

**Siegel–Ford–Borstein:** Üzletiterv-kalauz. Ernst and Young. Budapest, 1996.

**EuroMarketing.** Termékek és szolgáltatások értékesítése az Európai Unióban. Fraktura Kiadó. Budapest, 1998.