

# Külföldi piacra lépni

– Részlet R. D. Histrich, a clevelandi Case Western Reserve University professzorának tanulmányából –

A világot behálózzák a multinacionális vállalatok. A Coca-Cola jól ismert piros-fehér márkajelzése megtalálható akár Párizsban, Londonban, Münchenben, akár Moszkvában. Legfőbb ellenfele, a Pepsi-Cola is behatolt a volt Szovjetunió tagállamainak piacára éppúgy, mint Európába, Latin-Amerikába, Afrikába és Ázsiába.

A L'Orealnak magas részesedése van az európai kozmetikai piacon, és erős piaci pozícióval rendelkezik az Egyesült Államokban is. Az Avon hölgyek láthatók Bostontól Tokióig, míg a Toyota, Honda és Datsun stabil piaci pozíciót vívtak ki az USA gépkocsi piacán. Ami valamikor külföldi volt, az ma belföldön ugyanúgy megtalálható. Volkswagent ma az Egyesült Államokban is gyártanak. A Corn Flakes termékeket pedig Németországban állítják elő. A nemzeti jelleg elhomályosodásával a marketing egyetlen országra való korlátozódása egyre kevésbé lehet eredményes.

A külföldi piacra való belépés szisztematikus megközelítést igényel. A feladat a következő: célok meghatározása, kiindulási mátrix kidolgozása, részletes elemzés.

## Célok

Bármely vezetői döntés első lépése a célok meghatározása, hiszen a nemzetközivé válást, illetve a tevékenység kiterjesztését a vállalat céljaival kell összehangolni. Legalább 11 különböző területspecifikus célt célszerű meghatározni, majd ezeket egy cél érdekében szintetizálni.

1. *Piacok:* Mely specifikus területre próbál a vállalat behatolni?
2. *Piaci részesedés:* Mekkora részesedést kíván elérni a vállalat az illető piacon?
3. *Piaci visszajelzés:* Milyen információkat vár vissza a vállalat a külföldi tevékenységekről?
4. *Ellenőrzés:* Milyen fokú ellenőrzést és mely területen kíván bevezetni?
5. *Értékesítés:* Mekkora mennyiséget kíván eladni a vállalat termékeiből?
6. *Nyereség:* Mekkora nyereséghányadot vár el a vállalat?
7. *Beruházás:* Mi a vállalat beruházási határa?
8. *Rugalmasság:* Milyen hosszú távon hajlandó a vállalat jelenlegi tevékenységét folytatni?
9. *Személyzet:* Egy projekthez milyen humán erőforrást, vezetőket és technikai személyzetet alkalmaz?
10. *Kockázat:* Milyen a kockázat preferenciája? Alacsony kockázat – alacsony megtérülés, magas kockázat – magas megtérülés.
11. *Időhatár:* Milyen határidővel kívánja a vállalat céljait megvalósítani?

## A piaci mátrix

Miután a nemzetközi piaci stratégiák egyre komplexebb elemzéseket igényelnek, elkerülhetetlen az egyszerűsítés. Egy mátrix segítségével az egyes változatok értékelését össze lehet vetni, ahogyan azt az 1. tábla mutatja.

A mátrix bal oldalán az összes lehetséges változatot feltüntettük. Ahol lehetséges, ezeket preferencia-sorrendben célszerű ábrázolni. A mátrix felső részén a kritikus elemzési területeket soroltuk fel. Ezek általában azok a specifikus területek, amelyekhez a vállalat célokat rendelt. Ezek után következik minden egyes cél, változó és változat összevetése.

A következő példán bemutatjuk azokat a lépéseket, amelyeket egy olyan vállalat követ, amely 3 lehetséges piacra lépési lehetőség (exportáló cég, külföldi képviselő független disztributoron keresztül, illetve saját értékesítői iroda létesítése) között választ.

Tegyük fel, hogy (1.) az illető vállalat forgalma 30 millió USD; (2.) ipari illetve fogyasztói célra gyárt igen erős ragasztót; (3.) jelenleg ipari disztributorokon, valamint vas- és fémáru kereskedőkön keresztül értékesít; (4.) a vállalat eddig még nem termelt exportra. A vezetés most az Európai Közös Piacra való exportálás mellett döntött. Elképzeléseik szerint forgalmukat az elkövetkezendő 3 évben 3 millió dollárra növelnék a tengeren túli piacon. A nyereséghányadot a jelenlegihez hasonló mértékben állapították meg.

Ezen paraméterek ismeretében az első lépés a lehetőségek sorrendjének meghatározása számítással, illetve verbálisan. Példánkban mindkét változatot bemutatjuk. Számszerűsítés esetén a 10 pont maximálisan megfelelő lehetőséget jelent, az 1 pont pedig a legkevésbé elfogadhatót. A fenti adatokkal számszerűsített mátrix (2. tábla)

1. tábla

A piaci belépés módjainak összehasonlítási mátrixa

A PIACI BELÉPÉS MÓDJAI	ELLENŐRZÉSI TERÜLETEK										
	Piacok	Piaci belépés	Piaci visszajelzés	Ellenőrzés	Értékesítés	Nyereség	Beruházás	Rugalmisság	Személyzet	Kockázat	Időkorlát
1. Közvetett export											
2. Közvetlen export											
3. Leányvállalat											
4. Leányvállalat szerződéses gyártóval											
5. Leányvállalat helyi összeszereléssel											
6. Licenceladás											
7. Közös vállalat											
8. Teljes tulajdon											

2. tábla

A piaci belépés három változatának összehasonlítási mátrixa

A PIACI BELÉPÉS MÓDJAI	ELLENŐRZÉSI TERÜLETEK										
	Piacok	Piaci belépés	Piaci visszajelzés	Ellenőrzés	Értékesítés	Nyereség	Beruházás	Rugalmisság	Személyzet	Kockázat	Időkorlát
1. Külföldi disztributor	8 M	7 M	4 K	4 K	8 M	6 K	9 M	8 M	6 K	8 M	8 M
2. Értékesítési iroda	3 A	9 M	9 M	8 M	5 K	3 A	3 A	6 K	2 A	4 K	5 K
3. Exportáló vállalat	8 M	6 K	3 A	3 A	7 K	6 K	9 M	9 M	7 M	7 M	7 M

A=alacsony; K=közepes; M=magas

### Elemzés

A piaci belépés módjai	Összpontszám	Magasok	Közepesek	Alacsonyak
Külföldi disztributor	76	7	4	0
Értékesítési iroda	57	3	4	4
Exportáló vállalat	72	6	3	2

alapján megállapítható, hogy a vállalat számára a legjobb megoldásnak a független disztributor, illetve ennek az exportálóval való kombinációja bizonyult.

Tehát ezen elemzés elvégzése, minden egyes stratégiai változat esetén, részletes eredményhez vezet a 3. legígéretesebb megoldásra.

## Elemzés

Nem túl sok lehetőség esetén célszerű megvalósíthatósági tanulmányt készíteni. Ennek célja a költségek, bevételek és a nyereség pontos meghatározása az egyes esetekben. Ennek alapján kiderül, hogy melyik sikeres, közepesen sikeres, illetve kiemelkedő eredményű.

A 3. mátrix (3. tábla) a becsült nyereségeket foglalja össze, amelyek a valószínűsíthető sikerességi szint alapján elvárhatóak. Megállapítható tehát, hogy a vállalat számára a 215 000 dollárt eredményező független disztributoron keresztüli exportálás ígéri a legjobb eredményt.

Annak ellenére, hogy a nemzetközi marketingdöntések ugyanazon kategó-

**Megtérülési mátrix (adatok e USD-ben)**

A piaci belépés módjai	Sikertelen	Mérsékelt sikeres	Nagyon sikeres
1. Exportáló vállalat	20% / 0	70% / 100	10% / 250
2. Külföldi disztributor	30% / -50	40% / 200	30% / 500
3. Értékesítési iroda	40% / -100	40% / 215	20% / 700

*A megtérülés várható értékei a következők:*

- $(0,2 \times 0) + (0,7 \times 100\,000) + (0,1 \times 250\,000) = 95\,000$  USD
- $(0,3 \times -50\,000) + (0,4 \times 200\,000) + (0,3 \times 500\,000) = 215\,000$  USD
- $(0,4 \times -100\,000) + (0,4 \times 250\,000) + (0,2 \times 700\,000) = 200\,000$  USD

riák elemzésére épülnek, mint a belső döntéshozatal, az előbbi, számos környezeti eltérés miatt, sokkal komplexebb elemzést igényel. A vállalat külső környezete, a gazdaságossági, kulturális, technológiai és a politikai környezet számos problémát okoz a stratégia kialakítása során.

A vállalatok vezetőinek a külföldi piacra lépés előtt olyan feladatokat kell megoldaniuk, mint például a leányvállalat feletti ellenőrzés, a tervezés, jelentések és ellenőrzési rendszer kiala-

kítása, a vállalat termékeinek, illetve piacának megfelelő egységesítése.

Piacra lépés esetén három lehetőség áll a vállalat rendelkezésére. döntenie kell az exportálás, a beruházás nélküli ügyletek és közvetlen beruházás között. Mindezekben belül további megoldások vannak, amelyekből részletes elemzés segítségével lehet kiválasztani a legmegfelelőbbet. Ennek az elemzésnek a lényege: meghatározni az összhangot a vállalati célkitűzés és a többi részt vevő tevékenysége között.

# A MARKETING CENTRUM

## – Országos Piackutató Intézet

### leggyakrabban alkalmazott kutatási módszerei

#### Mennyiségi vizsgálatok

- **Primer adatfelvétel**
  - Személyes megkérdezés (face to face interjú, telefoninterjú)
  - A kérdőíves megkérdezés lehet egyedi és többmegbízós (ún. omnibusz kérdezés, amelyet Intézetünk havonta indít)
  - Írásbeli megkérdezés (speciális esetekben, amikor a visszaérkezési arány a megkérdezett nyerési lehetőségének, jutalmainak biztosításával megfelelő szintre emelhető).
- Szekunder adatgyűjtés

#### Minőségi vizsgálatok

- Focus group-interjúk
- Szakértői mélyinterjúk
- Delphi-módszer
- IPA-analízis
- Matematikai, statisztikai módszerek