



VILÁGÍTSA ÁT VÁLLALKOZÁSÁT!

Amennyiben Ön elvégezte az előző fejezetbe illesztett exportképesség-felmérést, akkor tisztában van azzal, mely területeken érdemes fejlesztenie a cégét, mielőtt hozzáfogna az exportprojekt megvalósításához. Az EXPORT FITNESS tesztben vizsgált területek olyan meglévő általános vállalkozásfejlesztési ismereteket és tapasztalatokat feltételeznek, amelyekkel egy kezdő exportőrnek feltétlenül rendelkeznie kell.

Az EXPORTKÉSZSÉG tesztel feltérképeztük, hol tart Ön most egy adott exportprojekt megvalósításában. Fontos megjegyeznünk, hogy ez a teszt speciális exportfejlesztési ismeretekre épül, amelyekkel egy teljesen kezdő exportőr természetesen még nem rendelkezhet.



Ezt az állapotot tekintjük Exportkalauzunk kiindulási pontjának, amelynek további részében az exportprojektre koncentrálnunk. Végigkísérjük Önt a teljes folyamaton, hogy segítséget nyújthassunk a tervezéshez és a kivitelezéshez, valamint a projekt folyamatos optimalizálásához.

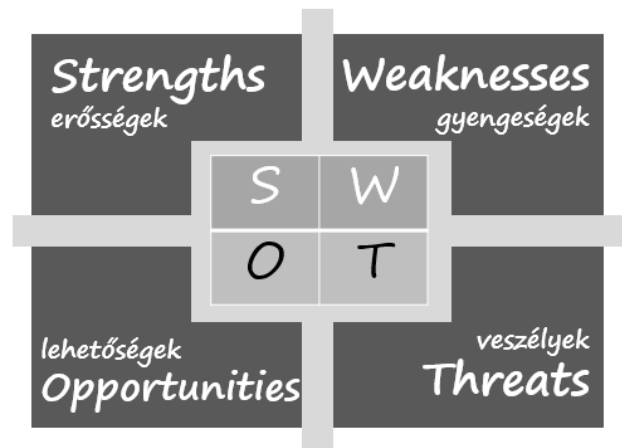
Az exportprojekt első lépéseként ebben a fejezetben a projekt kivitelezését támogató belső tényezőket vesszük górcső alá részletesebben. Célunk, hogy felismerjük, melyek azok a belső szervezeti erősségek, amelyekre építeni lehet, és melyek azok a gyengeségek, amelyeket fejleszteni kell.

ÚTMUTATÓ

Mit jelent az SW-elemzés?

Mivel ebben a modulban a sokak által jól ismert SWOT-analízis első két betűjével foglalkozunk, SW-elemzésről beszélünk (Strengths = Erősségek, Weaknesses = Gyengeségek). Felmérjük a belső feltételeket, azaz az exportprojektre vonatkoztatva vizsgáljuk meg a cég erősségeit és gyengeségeit.

Ez egy olyan status quo felmérés (helyzetfelmérés), amelynek legfontosabb célja a fejlődési potenciál feltárása, ill. azoknak az erősségeknek a felismerése, amelyekre tudatosan építhet a cég az exportprojekt megvalósítása során. Fontos, hogy tisztában legyünk a gyengeségekkel is – amelyeket nem hibának, hanem egyszerűen fejlesztendő területeknek tekintünk –, hiszen tudnunk kell, mi hiányzik ahhoz, hogy a vállalkozás nemzetközileg is versenyképessé válhasson.



A külpiacra lépés tervezésekor mindig a cég képességeiből, meglévő tudásából, tapasztalataiból indulunk ki. Azt majd a következő modulban, a külső feltételek vizsgálatánál fogjuk ellenőrizni, hogy az adott belső feltételek megállják-e a helyüket a külpiacokon.

Milyen erősségeket és fejlesztendő területeket vizsgálunk?

Menedzsment és HR

Mennyire felkészült a vezetőség arra, hogy sikeresen az exportpiacra vigye a céget?



A vállalkozás szervezeti felépítése meghatározza, hogy kit vagy kiket tekintünk felelős döntéshozóknak, azaz ki irányítja egyedül vagy néhány vezetőjével együtt a cég működését. Az egyszerűség kedvéért most egy olyan szervezeti modellt választottunk, amelyet egyetlen ember irányít – ha többen tartoznak a döntéshozók közé, akkor a következő kérdések mindegyikükre vonatkoznak. Válaszoljon őszintén, akkor is, ha Ön a cég egyedüli vezetője!

❖ Vezetés:

Valóban jól ért-e a csapat irányításához? Mennyire erőssége a csapatmunka? Hogyan tudja motiválni a munkatársait? Mennyire példamutató a munkához való hozzáállása? Bátorítja-e, vagy inkább akadályozza az újító törekvéseket?

❖ **Tervezés:**

Mennyire ért a tervezéshez? Képes-e egyedül a hosszú távú, stratégiai döntések meghozatalára? Tudja-e, hogyan kell az exportstratégiából a rövid távú akcióterveket levezetni? Összhangba tudja-e hozni a vállalkozás hazai stratégiáját a külpiaci stratégiával?

❖ **Menedzsment:**

Képes-e egyidejűleg több projektet is kézben tartani? Megosztja-e a fontosabb feladatokat is, vagy mindent egymaga szeret kézben tartani és ellenőrizni? Milyen munkamódszerrel oldja meg a felmerülő problémákat? Igénybe vesz-e valamilyen segítséget (pl. döntés-előkészítést) a döntései meghozatalához? Mennyire fókuszál az ügyfelek igényeire?

❖ **Kommunikáció:**

Tisztán és egyértelműen kommunikál-e a munkatársai és a piac felé? Egyértelmű elvárásokat támaszt-e a kollégái felé? Képes-e rugalmasan változtatni a döntéseken, módszereken, munkafolyamatokon, stb. ha változnak a feltételek? Beszél-e idegen nyelveket? Hogyan fog tárgyalni a külföldi partnerekkel? (Saját maga az adott idegen nyelven, vagy tolmács segítségével?)

Mennyire felkészültek a munkatársai arra, hogy hatékonyan járuljanak hozzá a cég exportpiacra lépéséhez?

- ❖ Beszélnek-e idegen nyelveket?
- ❖ Felkészültek-e a nemzetközi folyamatok kezelésére?
- ❖ Képesek-e a külpiac minőségi elvárásainak megfelelően dolgozni?
- ❖ Rendelkeznek-e a megfelelő kompetenciákkal és nyelvtudással azok a szakemberek, akik a külföldi projektekkel foglalkoznak majd? (Ez különösen a marketing és az értékesítés területén kardinális kérdés, de másféle speciális szakismeretre is szükség lehet egy-egy ágazatban.)

Marketing és értékesítés

Mennyire versenyképes a cég a nemzetközi marketing vonatkozásában?

Az exportprojekt legelején még nem jött el az ideje annak, hogy kidolgozzuk az exportstratégiát, ami majd meghatározza a nemzetközi piacokra tervezett marketingtevékenységünket. (Az exportstratégiáról egy későbbi modulban beszélünk részletesen.) A belső feltételek vizsgálatakor azonban fontos felmérni, mennyire készült fel a vállalkozás arra, hogy színvonalas exportmarketinget folytasson. A marketing sokféle értelmezése miatt külön kiemeljük az értékesítést, ami egyes definíciók szerint a marketing részét képezi. (Lásd a fejezethez kapcsolódó fogalomtárban.)



❖ **Stratégia:**

Rendelkezik-e a cége olyan értékesítési stratégiával, ami az újításokat közvetlenül a nemzetközi piacon hasznosítja? / Van-e elképzelése arról, hogyan fogja kialakítani az exportstratégiáját? (A részletes válaszban segít a fejezethez kapcsolódó munkalap!)

❖ **Megkülönböztetés:**

Kidolgozták-e már a cég küldetését és USP-jét? Felismerhető-e a vállalat, azaz foglalkoztak-e az egységes vállalati arculat kialakításával? Rendelkeznek-e a hazai piacon bevezetett termék- vagy szolgáltatásmárkákval? Ha igen, mennyire ismerik a vevők ezeket a márkákat?

❖ **Árképzés és pozicionálás:**

A termékek vagy szolgáltatások árait tekintve melyik piaci szegmensbe tartozik a vállalkozás? Összhangban vannak-e az árak a minőséggel? Belekényszerül-e a cég az árversenybe? Hogyan pozicionálták a piacon a termékeiket/szolgáltatásaikat?

❖ **Termék/Szolgáltatás:**

Tudják-e, hogy mely terméküket vagy szolgáltatásukat lenne érdemes külföldön értékesíteni? Vannak-e olyan termékeik, amelyekről úgy gondolják, hogy külföldön nem piacképesek? Képesek-e rövid idő alatt megújítani a termék/szolgáltatási portfóliót, hogy reagálni tudjanak a piaci igényekre?

❖ **Értékesítés:**

Végfelhasználók vagy más cégek felé terveznek-e értékesíteni az exportpiacon? Kidolgozták-e, vagy átgondolták-e már az értékesítési folyamatot? Megfelel-e a tervezett értékesítési folyamat a nemzetközi elvárásoknak? Használják-e CRM-rendszert, amelyben nyilvántartják az ügyfél- és partneradatokat, valamint a folyamatokat? Végeztek-e már a célországra fókuszáló piackutatásokat, s ha igen, milyen módszereket alkalmaztak? Mennyire tartja fontosnak azt, hogy elégedettségi felméréseket végezzenek a vevők körében?

❖ **Promóció:**

Hogyan kívánja elérni a piacot B2C stratégia esetén? (B2C: közvetlen értékesítés a végfelhasználók felé.) Hogyan kívánja elérni a piacot B2B stratégia esetén? (B2B: vállalatközi piac.) Hogyan fogják kidolgozni a nemzetközi piacra szánt marketingkommunikációs anyagaikat? Meg tudják-e oldani ezt házon belül, vagy külső segítségre szorulnak?

Innováció és szellemi tulajdonvédelem

Mennyire tekinthető innovatívnak a cégük? Elég figyelmet fordítanak-e a szellemi tulajdonvédelemre?

Az innovációval a vállalat alapvető célja, hogy versenyelőnyt szerezzen. A kkv sikeres exportjának feltétele, hogy egyedi termékekkel próbáljanak külpiacon szerezni. Az innováció folyamata: ötletek gyűjtése, előzetes kiválasztás, gazdaságosság elemzése, műszaki fejlesztés, termék- és piactesztek, a termék bevezetése a piacra. Innovatív termékek és szolgáltatások esetében óriási kockázatot vállal az, aki nem foglalkozik a szellemi tulajdon védelmével. Szakértők segítségével minden termékre / szolgáltatásra / eljárásra, stb. meg lehet találni a megfelelő oltalmi formát, legyen szó akár szabadalmakról, védjegy- vagy márkaoltalomról.



- ❖ Hogyan vélekednek a következő kérdésről: érdemes-e újításokkal előállniuk, vagy inkább a jól bevált termékeket, módszereket, folyamatokat kell megtartaniuk?
- ❖ Mennyire jellemző a cégre az, hogy folyamatosan megújítják a termékeiket / szolgáltatásaikat?
- ❖ Tudnak-e egymástól tanulni munkatársai a cégen belül?
- ❖ Mennyire innovatívak a kollégái – kezdeményeznek-e újításokat a saját munkaterületükön? Fontos-e számukra, hogy megfeleljenek a piaci igényeknek (van-e egyáltalán rálátásuk a piaci igényekre), vagy egyszerűen csak teszik a dolgukat?
- ❖ Összegyűjtik-e és dokumentálják-e a cégnél az innovációs ötleteket? Ha igen, ezt strukturáltan teszik-e?
- ❖ Foglalkoztak-e már a szellemi tulajdonvédelemmel? Rendelkeznek-e valamilyen szabadalommal, oltalommal?



Termelés és szolgáltatás

Megfelel-e a cég termelési és szolgáltatási tevékenysége a nemzetközi elvárásoknak?



Termelési és szolgáltatási tevékenységével a cég különböző erőforrások felhasználásával új javakat hoz létre. A termék-előállítás tárgyiasult formájával szemben szolgáltatásaival (vagy a kiegészítő szolgáltatásokkal) olyan „végterméket” vagy előnyt kínál a vásárlóknak, amely nem tárgyiasult, így nem eredményez tulajdonjogot semmi fölött. Bármilyen tevékenységgel foglalkozzon is a cég, ahhoz, hogy a külpiacokon sikeres lehessen, elengedhetetlen a rugalmasság és a gyors alkalmazkodás képessége.

- ❖ Rendelkezik-e a cég tartalék kapacitással, vagy képes-e igény esetén bármikor kapacitást bővíteni?
- ❖ Megfelelően strukturálták-e a különböző célcsoportok számára a termelést / szolgáltatást?
- ❖ Okozhat-e bármilyen problémát a cég számára az, ha a termelési folyamatokat hirtelen módosítani kell?
- ❖ A termelés és szolgáltatás minősége megfelel-e a nemzetközi igényeknek?
- ❖ Képesek-e rugalmasan alakítani a logisztikai folyamatokat?

Pénzügyi kapacitás

Mekkora pénzügyi kapacitással (jövedelemtermelő képességgel) rendelkezik a vállalkozás?

Az exportprojekt megvalósításához szükséges pénzügyi fedezet saját erőforrásból, vagy részben külső források bevonásával is előteremthető. A cégnek bármikor be kell tudni mutatnia pénzügyi gazdálkodásának eredményeit. Ez különösen fontos lehet pl. pályázatok vagy hitelkérelem benyújtásakor, üzleti terv készítéséhez, stb.

- ❖ Milyen a cég előfinanszírozási képessége, rendelkeznek-e tartalék cash-flow-val?
- ❖ Mennyire stabil a helyzetük a hazai piacon, képesek-e pozitív cash-flow-t termelni a következő években az export finanszírozásához?
- ❖ Hitelképes-e a cég?
- ❖ Utánanézték-e annak, milyen előfinanszírozási rendszer/háttér támogathatná az exportpiacra lépésüket?
- ❖ Elő tudnak-e teremteni pénzügyi forrásokat új piaci igények lefedésére, vagy új üzletágak kialakítására?



Javasoljuk, hogy az erősségeket és a fejlesztendő területeket a fejezethez tartozó munkalapon összesítse. Ennek célja az áttekintés mellett az, hogy megoldást keressen és találjon a fejlesztés módjára. Amennyiben nem biztos abban, hogy a cég valamely adottsága az erősségekhez vagy a gyengeségekhez tartozik-e*, lépjen kapcsolatba exporttanácsadójával!

*Nem is olyan könnyű eldönteni, hogy ha pl. mindent egymaga szeret kézben tartani és ellenőrizni, az erősségnek számít-e, vagy épp gyengeségnek, amin érdemes változtatni. Exporttanácsadója segít elemezni azokat a pontokat, amelyek nem egyértelműek az Ön számára.

FOGALOMTÁR

| Fogalom: | Meghatározás: |
|---|---|
| SWOT-analízis | Elemzési módszer, amely elengedhetetlen az előrelátó tervezéshez. Feltérképezi a vállalat erősségeit, gyengeségeit, lehetőségeit (azt, hogy mely erőforrásokat képesek mozgósítani), valamint azt, hogy milyen veszélyekre számíthatnak. E kifejezések angol megfelelőinek „Strengths, Weaknesses, Opportunities és Threats” kezdőbetűi adják a SWOT elnevezést. A fogalom magyarosítva GYELV-elemzéseként is használatos, a betűszó a „GYengeségek, Erősségek, Lehetőségek, Veszélyek” szavak kezdőbetűiből áll össze. |
| SW-elemzés | A SWOT-elemzés a látszólagos egyszerűsége ellenére is meglehetősen összetett, így az exportprojekt vizsgálatához két részre bontottuk. Az SW-elemzés (Strengths, Weaknesses) kizárólag a belső tényezőkre koncentrál. |
| Status quo felmérés | Egy vállalkozás aktuális helyzetét bemutató állapotfelmérés. |
| USP – Unique Selling Proposition | Olyan megkülönböztető termék- vagy márkaelőny, amelyet a versenytársak közül csak az adott márka tudhat magáénak, és amely képes a termék vagy szolgáltatás egyediségét megteremteni a piacon. A vállalkozási (B2B) szektorban a meggyőző USP megsokszorozza a marketing hatékonyságát. |
| Pozicionálás | Az a tevékenység, amelynek során kialakítunk magunkról egy előre meghatározott képet a célcsoportunk fejében. Magas pozicionálás esetén például azt várjuk, hogy a potenciális ügyfeleink úgy gondolják, hogy a termékeink / |



| | |
|------------------|--|
| | szolgáltatásaink magas színvonalúak, amelyeknek épp ezért érdemes megfizetni a szokásosnál magasabb árát. |
| Marketing | <p>Szűkebb értelemben olyan vállalati tevékenység, amely a vevők / felhasználók igényeinek kielégítése érdekében elemzi a piacot, meghatározza az eladni kívánt termékeket és szolgáltatásokat, megismerteti azokat a fogyasztókkal, kialakítja az árakat, megszervezi az értékesítést és befolyásolja a vásárlókat.</p> <p>Tágabb értelemben a vállalat egészére kiterjedő szemléletmód / filozófia, mely a vevőkkel és igényekkel való azonosulást hangsúlyozza. A marketing meghatározható, mint eszme, filozófia, vezetési elv, gondolkodási mód, melynek középpontjában a fogyasztók igényei állnak. A gyakorlat oldaláról vállalati alapfunkciókban, szervezeti egységekben, feladatokban, módszerekben és technikákban jelenik meg.</p> |
| B2B | Business-to-Business, azaz vállalkozói piac. A kkv-k exportja jellemzően a B2B szektorban történik, hiszen vagy egy beszállítói lánc tagjaként működnek, vagy külföldi partnereken keresztül értékesítenek. |
| B2C | Business-to-Consumer, azaz fogyasztói piac. Marketing tekintetében az alkalmazandó stratégiák és eszközök jelentősen eltérnek a vállalkozói szektorétól. Egy ipari cég is termelhet a fogyasztói piacra (pl. élelmiszeripar), de a kkv-k esetében többnyire beékelődik legalább egy közvetítő a csatornába. |