



EXPORTKÉPESSÉG – FELKÉSZÜLT VÁLLALKOZÁSA?

Annak, aki exportpiacra készül, tisztában kell lennie azzal, hogy a vállalkozása versenyképes-e az exportpiacokon, azaz exportképes-e egyáltalán. Ennek eldöntéséhez elemeznie kell a cég működésének teljes spektrumát, majd azt is meg kell vizsgálnia, hogy a megvalósításra váró exportprojekt tekintetében mennyire tekinthető felkészültnek a vállalkozás.

A fejezet célja, hogy meghatározzuk az exportra való rátermettség – az ún. „export fitnessz” – legfontosabb kritériumait, és összefoglaljuk, hogyan lehet módszeresen átvilágítani egy céget. Aki velünk tart, képes lesz önállóan megítélni vállalkozása jelenlegi helyzetét (status quo), és felismerni a nemzetközi expanzióban rejlő fejlődési lehetőségeket.

Amennyiben a fejezet anyagait átolvasva úgy ítéli meg, hogy cége megfelel az exporttevékenység bevezetéséhez szükséges alapvető feltételeknek, lépjen tovább! Kezdő exportőrök számára összeállított Exportkalauzunk végigvezeti Önt az exportprojekt megvalósításának folyamatán. Ha a cége nem bizonyul elég felkészültnek, érdemes átgondolnia, melyek a fejlesztendő területek, és mennyi idő alatt érhet el arra a pontra, amikor már az exportprojektet tervezheti.

Az önértékelés irányt mutat és elgondolkodtat. Ha kitölti tesztjeinket, elemzi a válaszokat, majd elolvassa a modulhoz kapcsolódó Útmutatót, felkészültebben kérdezhet az MKIK tapasztalt exporttanácsadójától.

ÚTMUTATÓ

Mit jelent az exportképesség?

Az exportképesség a vállalkozás exportpiaci felkészültségét jellemzi. Egy vállalkozás akkor exportképes, ha a belső erőforrásaira támaszkodva, az adott piaci viszonyok mellett képes elérni a kitűzött exportcéljait.





Egy adott célpiacon a kitűzött exportcél megvalósításáig vezető utat projektnek tekintjük. A projektszemlélet előnye, hogy a folyamat könnyebben tervezhető, áttekinthető és értékelhető. A vállalkozás egy időben több különböző exportprojekttel is foglalkozhat, pl. különböző piacok meghódítása, vagy többféle exportcél megvalósítása érdekében. Egy exportprojektet akkor zárunk le, amikor az adott



célpiachoz kapcsolódó exporttevékenység sikeresen részévé vált a cég operatív működésének. Bármely jól működő hazai vállalkozás sikeres lehet az exportpiacon, ha a cég meglévő erőforrásaira támaszkodva és a célpiachoz igazodva, projekt formában valósítja meg az exporttervét.



Az exportképességet nem lehet általánosságban megítélni. A cég működésének átfogó vizsgálata után, egy-egy adott exportprojekt vonatkozásában ítélni lehet a nemzetközi versenyképességet. Azt, hogy egy adott exportprojekt mennyire lehet sikeres a kiválasztott célpiacon, nagymértékben befolyásolja a projekt lebonyolítója, vagyis maga a vállalkozás. Épp ezért olyan fontos, hogy tisztában legyünk azzal, hol is tart most a cégünk a felkészülésben.



Mit vizsgálunk az önértékelés során?

Stratégia és cégtörténet – mit értünk el eddig és mik a terveink?

A legfontosabb kérdések:

Melyek a vállalkozás legfontosabb eredményei, miben voltunk/vagyunk sikeresek? Mit szeretnénk elérni? Hogyan kívánjuk továbbfejleszteni a céget? Mi a cég küldetése? Van-e írásba foglalt, kidolgozott stratégiánk? Szerepel-e az export a hosszú távú stratégiánkban? Ha nincs a hazai piacra kidolgozott stratégiánk, akkor ennek elkészítésével kezdjük az exportra való felkészülést!

Gondolatébresztő:

- ❖ A vállalkozás sikerességét nem csupán az árbevétel növekedésével vagy a profitabilitással mérhetjük. A hazai piacon jelenleg tapasztalható feltételek mellett már az is jó eredménynek számít, ha a cég a versenytársakhoz képest jobban teljesít, ha vevőköre ragaszkodik a termékeihez/szolgáltatásaihoz, stb. – vagyis a cég idehaza biztos piaccal rendelkezik.
- ❖ Fogalmazza meg minél pontosabban a cég küldetését (Mission Statement)! Ez a rövid szöveg azt foglalja össze a lehető legtömörebben, hogy: „kik vagyunk?”, „mit kínálunk?”, „kinek kínáljuk?”, „mik a céljaink?”. Erre azért van szükségünk, hogy a piac azonnal megértse, mire törekszünk, mit szeretnénk elérni. Ne kövessük el azt a hibát, hogy túlbonyolítjuk a küldetés szövegét – nem itt kell beszámolni a cég történetéről, vagy részletesen ecsetelni termékeink/szolgáltatásaink összes előnyét.
- ❖ A tapasztalatok szerint csak kevés magyar vállalkozás foglalja írásba a jövőre vonatkozó elképzeléseit, vagyis kevesen készítenek írásos stratégiát. Lehetséges, hogy egy kisebb cég számára ez fölöslegesnek tűnik, pedig sokat segíthet a kitűzött célok elérésében és értékelésében. A leírt stratégia megmarad, így később is fontos referenciát jelent a tanulságok levonásánál. Ezenkívül az írásos tervek megoszthatók a munkatársakkal, akik így könnyebben tudnak azonosulni a cégstratégiával, és jobb döntéseket hozhatnak a saját munkaterületükön.

Menedzsment és szervezeti feltételek – tudatosan építjük-e a cégünket?

A legfontosabb kérdések:

Jól átgondoltuk a cég szervezeti felépítését? Vázzuk fel tablószerűen a szervezeti hierarchiát! Minden pozícióra megtaláltuk a legalkalmasabb munkatársat? Minden munkatárs tisztában van azzal, hogy mi mindenre terjed ki a feladatköre; és ki az, aki utasíthatja a feladatok elvégzésére, ill. ő kit bízhat meg valamely feladat elvégzésével?

Gondolatébresztő:



- ❖ A kkv-k gyakorlatában sokszor egy ember több területért is felelős, ezért nem szükséges a nagy cégek működésére jellemző hierarchiában gondolkodni, amikor a cég szervezeti felépítését tervezzük. Az viszont nagyon fontos, hogy minden részterületnek legyen kompetens gazdája – pl. a pénzügyeknek, marketingnek, fejlesztésnek, stb.
- ❖ Még mielőtt hozzákezdünk az exportprojekt tervezéséhez, a cég belső erőforrásait is a kívánt szintre kell fejleszteni. Előfordulhat, hogy speciális feladatok elvégzésére külső szakembereket kérünk föl, de ez nem mindig jelent megoldást. Ideális esetben a cégnek van olyan idegen nyelveket beszélő, képzett munkatársa, aki majd képes lesz irányítani vagy lebonyolítani a majdani exportprojektet. Az üzleti élet elsődleges nyelve az angol, amelynek magas szintű ismerete a marketing és az értékesítés területén is elengedhetetlen.

Marketing és értékesítés – el tudjuk-e adni „magunkat”?

A legfontosabb kérdések:

Milyen színvonalú a vállalkozás hazai marketingje? Elég figyelmet és erőforrást fordítunk-e a professzionális kommunikációra? A belföldi marketingkommunikációnk vajon megfelel-e a nemzetközi elvárásoknak? Milyen tapasztalatokat szereztünk az értékesítés során? Mennyire ismerjük versenytársaink tevékenységét, és követjük-e a hazai piacon az ügyféligények változását? Próbáljunk ezekre a kérdésekre objektíven válaszolni, mintha külső szemmel néznénk a céget!

Gondolatébresztő:

- ❖ A marketingkommunikáció egyre nagyobb hangsúlyt kap a hazai vállalkozások működésében is. Ennek ellenére kevés kkv rendelkezik igazán magas színvonalú honlappal; professzionális nyomtatott anyagokat is inkább csak a nagyobb vállalatok készítenek. Sokan gondolják úgy, hogy a kommunikációra szánt összeg ablakon kidobott pénz. Ez a szemlélet gátolja a fejlődést a hazai piacon, és szinte biztos, hogy eleve kudarcra ítéli az exportpiacra lépést. Kevés az esély arra, hogy aki itthon nem képes professzionálisan kommunikálni, az külföldön a piac elvárásainak megfelelően végzi majd ezt a tevékenységet.
- ❖ A hazai piacon prosperáló cégek többsége pontosan tudja, kik a versenytársai, de egyáltalán nem jellemző, hogy részletes elemzéseket készítenének a konkurens tevékenységéről. Pedig érdemes ezzel foglalkozni, hogy még jobb stratégiai döntéseket hozhassunk. Ugyanez vonatkozik a disztribúciós csatornák működésére, de még az ügyféligények követésére is – hiszen a folyamatosan változó piac feltételeihez minél jobban kell alkalmazkodnunk.



Pénzügyek – stabil lábakon állunk?

A legfontosabb kérdések:

Stabilan megvetettük a lábunkat a hazai piacon? Profitábilis-e a vállalkozás? Elő tudjuk-e teremteni az exportfejlesztéshez szükséges forrásokat?

Gondolatébresztő:

- ❖ Ha a cég rövid távon veszteséget mutat ki (például valamilyen beruházás kapcsán), az nem döntő tényező, de hosszú távon fontos a nyereségesség. Ha a vállalkozásunk itthon is komoly gondokkal küzd (pl. nem elég versenyképes, vagy folyamatosan veszteséget termel) akkor az export sajnos nem jelent megoldást. Az első években a külpiacokon elért magasabb árrést és profitot az exportprojekt beindítására szánt extra költségek felemészthetik.
- ❖ Ideális esetben a vállalkozás saját maga képes biztosítani a folyamatos működéséhez szükséges cash-flow-t, de ha ez nem járható út, akkor a külső források bevonása is megoldás lehet. A majdani exportfejlesztéshez szükséges előfinanszírozás miatt a pozitív cash-flow létfontosságú. A külpiacra lépéshez szükséges források előteremtésében döntő szerepe lehet a pénzügyi stabilitásnak, ami nagymértékben meghatározza, hogy a céget mennyire találják hitelképesnek a bankok (és esetleg más befektetők).

Vállalati folyamatok – mennyire jól szervezeten működik a cégünk?

A legfontosabb kérdések:

Hiába piacképes a vállalkozásunk, ha a kitűzött célok megvalósítása akadozik a szervezetlenség miatt. Vizsgáljuk meg, átgondoltuk-e a vállalati folyamatokat a tervezéstől és előkészítéstől egészen az értékesítésig? Hatékony-e a munkavégzés, vagy lehetne javítani a szervezésen? Ha a vállalkozásunk ad-hoc jelleggel működik, nem pedig előre meghatározott folyamatok szerint, akkor még nem készültünk fel az exportra.

Gondolatébresztő:

- ❖ A különböző tanúsítványok (pl. ISO9001) jelzik, hogy a cég jó úton jár a vállalati folyamatok optimalizálása terén, de mindez még nem elég ahhoz, hogy e téren is felkészültnek tekinthessük az exportra. A szabványoknak való megfelelés mellett ugyanolyan fontos, hogy a cég írásban rögzített, szabályozott vállalati folyamatokkal rendelkezzen.
- ❖ Gondoljunk végig valamennyi folyamatot! A tervezés, előkészítés, gyártás/kivitelezés, marketing, értékesítés, logisztika, stb. mellett figyeljünk arra is, hogy a könyvelésünk éppúgy naprakész legyen, mint a pénzügyi kimutatásaink. Ez sokat segíthet a döntéshozatalban.



- ❖ Az is lényeges kérdés, hogy a cég hogyan, milyen eszközökkel kívánja menedzselni a különböző folyamatokat. A vállalatirányítási rendszer (VIR) jobban támogatja a döntéshozatalt, mint az Excel táblákba rendezett kimutatások; a CRM-rendszer pedig a magyar piacon és később a külföldi partner/ügyfélkapcsolatok kezeléséhez is nélkülözhetetlen.

Kockázatkezelés – végiggondoltuk-e a különböző kockázatokat és veszélyeket?

A legfontosabb kérdések:

Nincs olyan cég, amelynek ne lennének gyenge pontjai. Kérdés, felismerjük-e ezeket, és képesek vagyunk-e kezelni a felmerülő kockázatokat, vagy a véletlenre bízunk a dolgok alakulását? Gondoljuk végig azokat a tényezőket, amelyek akadályozhatják a cég belföldi tevékenységét, ill. az exportra való felkészülést! Milyen kockázatokra számíthatunk, és melyek lehetnek az előre nem látható veszélyek?

Gondolatébresztő:

- ❖ Ahány cég, annyiféle kockázat. A kockázatok beazonosítására/elemzésére azért van szükség, hogy a menedzsment felkészülten reagálhasson ezekre a negatív folyamatokra/változásokra, és elkerülhesse a válsághelyzeteket. A különféle kockázatok elleni védekezés eredményeképpen a vállalkozás időt, pénzt, energiát takaríthat meg; összességében pedig az előre eltervezett mértékig csökkentheti a veszteségeit.
- ❖ Mielőtt belevágnánk az exportprojektbe, feltétlenül fel kell mérni azt is, hogy milyen kockázatot jelenthet a belföldi működésre a projekt esetleges kudarca. Ne feledjük: a piaci bevezetés időszakában még egy sikeres exportprojekt is termelhet veszteséget! Ezért elemezzük, mekkora veszteséget képes elviselni a vállalkozás anélkül, hogy a hazai pozícióját veszélyeztetné.

Innováció – képesek vagyunk-e a megújulásra?

A legfontosabb kérdések:

Mennyire innovatív a cégünk, és mennyire innovatívak a munkatársaink? Milyen újításokat vezettünk be pl. az elmúlt évben? A folyamatosan változó nemzetközi piacokon csak akkor lehetünk sikeresek, ha itthon már bizonyítottuk, hogy nyitottak vagyunk az újításra, a folyamatos termék- és szolgáltatásfejlesztésre.

Gondolatébresztő:

- ❖ Az innovációra való képesség alatt nem csupán a kutatás-fejlesztésben való részvételt értjük, hanem általában a megújulásra, az újításra való képességet is. A hazai vagy a nemzetközi szabadalmak a magas szintű innovációs készséget jelzik, de az is újító szellemre vall, ha a cég valamely terméke vagy szolgáltatása épp piaci bevezetés előtt áll, vagy épp szervezeti átalakításokat tervezünk.



FOGALOMTÁR

Fogalom:	Meghatározás:
Exportképesség	Az exportképesség a vállalkozás exportpiaci felkészültségét jellemzi. Egy cég exportképességét csak az adott belső és külső feltételek ismeretében vizsgálhatjuk. Egy vállalkozás akkor exportképes, ha a belső erőforrásaira támaszkodva, az adott piaci viszonyok mellett képes elérni a kitűzött exportcéljait.
Menedzsment	Az a vezetői tevékenység, amelyet egy vagy több személy végez a szervezet működésének megtervezése, összehangolása vagy koordinálása céljából. A stratégiai menedzsment egy sajátos vezetési mód: jövőbe tekintő, jövőalkotó, integráló, együttműködő, motiváló és összhangteremtő tevékenység.
Stratégia	Döntési rendszer, amely egy adott időszakra vonatkoztatva meghatározza a szervezet különböző céljait, valamint a célok eléréséhez szükséges politikát és terveket. A stratégia jövőképet ad – többek között az alábbi kérdéseket is megválaszolja: <ul style="list-style-type: none">❖ mi a küldetésünk?❖ milyen értékeket képviselünk?❖ hová szeretnénk eljutni?❖ melyek a céljaink?❖ hogyan akarjuk a céljainkat elérni?❖ hogyan kezelhetjük a kockázatokat?
Vállalatirányítási rendszer (VIR)	A vállalatirányítási rendszer egy megfelelő szoftver alkalmazásával a vállalat környezetére, belső működésére, ill. tranzakcióira vonatkozó információk folyamatos, koordinált beszerzését, azok feldolgozását és tárolását biztosítja. Sokféle program közül választhatunk, ezek közös jellemzője, hogy a vállalkozások alapfolyamataitól (gyártás, értékesítés, logisztika) kezdve egészen a számvitelig és ellenőrzésig nyújtanak támogatást a vállalat irányításához.
CRM-rendszer	Customer Relationship Management-rendszer (Ügyfélmenedzsment). Olyan szoftver vagy technikai megoldás, amellyel a cég partnereivel/ügyfeleivel kapcsolatos folyamatok rendszerbe foglalhatók és cégre szabhatók. Ma már online elérhető rendszerek is léteznek, amelyek saját szerveren is költséghatékonyan futtathatók.



Kockázat és veszély	A kockázat valamely ismert, a cégre nézve negatív hatású esemény (veszteség, káresemény, mulasztás) bekövetkezésének a lehetőségét jelenti. Az előre nem látható, nem ismert, kiszámíthatatlan, váratlanul bekövetkező, ám a cégre nézve ugyanúgy negatív hatású kedvezőtlen eseményeket (pl. természeti katasztrófa) veszélynek nevezzük.
----------------------------	--