

ISMERJE MEG CÉLPIACAIT!

Amennyiben Ön elvégezte az előző fejezetbe illesztett SW-elemzést, azaz a belső tényezők vizsgálatát, akkor tisztában van azzal, melyek azok a belső szervezeti erősségek, amelyekre építeni lehet, melyek a gyengeségek, és milyen lépéseket kell tenni a fejlesztés érdekében.

Ebben a fejezetben a tervezett exportprojektet befolyásoló külső tényezőket tekintjük át. Célunk, hogy felismerjük, melyek azok a külső lehetőségek, amelyek támogathatják a cég exportcéljainak elérését, és melyek azok a kockázatok, amelyeket menedzselni kell.

A modulban azt is meghatározzuk, milyen külső információk segítik a SWOT-analízis második részének, az „OT-elemzésnek” az elvégzését. Minél több releváns információt gyűjt össze, annál pontosabban tudja majd meghatározni a sikeres külpiacra lépéshez szükséges tennivalókat.

Nagyon valószínű, hogy az újabb adatok birtokában már másféle döntéseket kell meghozni, ezért bármelyik fázisban is tart a cége:

- ❖ ha még nem foglalkoztak az exportprojekt célpiacának megismerésével,
 - ❖ ha rendelkezésükre állnak részleges információk,
 - ❖ ha már mindenre kiterjedő piacfelmérést végeztek,
- érdemes újra és újra elvégezni az elemzést!

ÚTMUTATÓ

Mit jelent a PESTLE-elemzés?

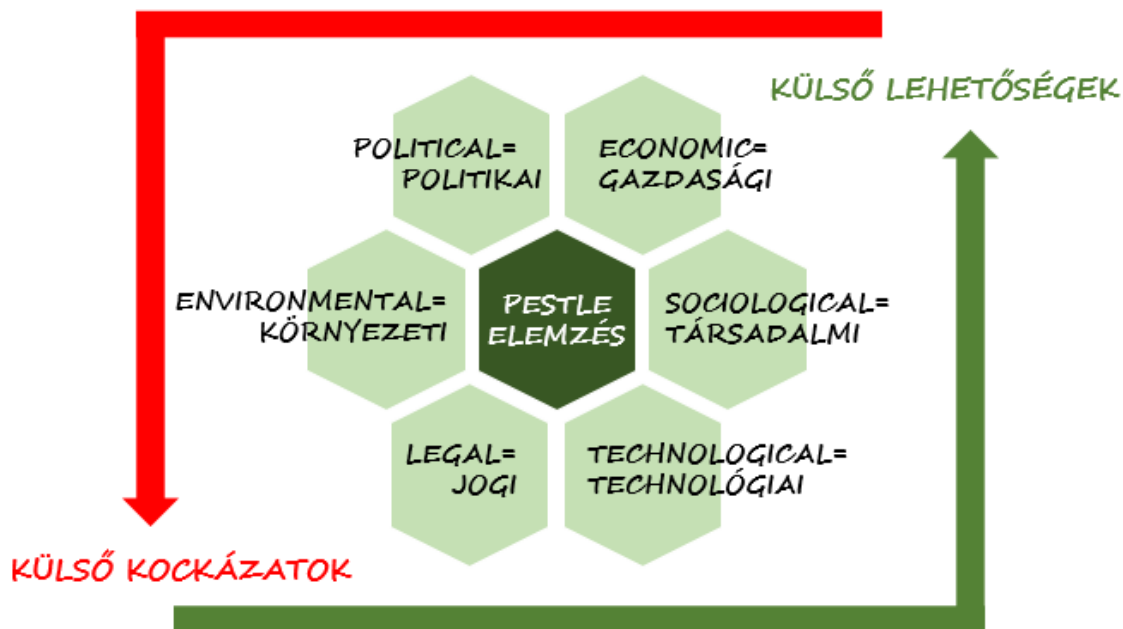
Mielőtt elvégezné a SWOT-analízis második részét, tudnia kell, hogy egyáltalán mely területeket érdemes vizsgálni. Ebben segít a PESTLE-elemzés, amely meghatározza azokat a tényezőket / tendenciákat, amelyek a cég külső környezeti feltételeit hosszú távon befolyásolják.

A piackutatás rendkívül fontos, munkaigényes feladat, amelynek eredménye jelentősen befolyásolja a stratégiai döntéseket. Aki nem fordít rá elég figyelmet, sokat kockáztat, könnyen belebukhat az exportprojektbe, sőt, még a cégét is veszélybe sodorhatja.

Nézzze át a szempontrendszert, és gyűjtse össze a releváns információkat! Kizárólag a saját cégére és a tervezett exportprojektre vonatkozó adatokat elemezze! (A



PESTLE-elemzés elvégzéséhez szükséges adatok többsége megtalálható az interneten, de a forrás hitelességét mindig ellenőrizni kell.)



Milyen külső szempontokat vizsgálunk?

Politikai tényezők

Milyen politikai tényezők befolyásolhatják az exportprojektet?

Az itthon és a nagyvilágban zajló politikai és monetáris események egyaránt hatást gyakorolnak a tervezett exportprojektre. Míg a hazai politika saját ágazatunkat befolyásoló tényezőit többé-kevésbé jól ismerjük, a célpiac (célország) politikai összefüggéseit nehezebb átlátni. Itthoni tapasztalatainkból kiindulva próbáljuk felmérni a kinti helyzetet és azokat a tendenciákat, amelyek várhatóan a leginkább befolyásolhatják exporttevékenységünket! A szempontrendszer országonként változhat, ezek közül a legfontosabb az alábbiakat vizsgálni:

- ❖ A kormányzat stabilitása és a várható változások
- ❖ A bürokrácia szintje
- ❖ A korrupció szintje
- ❖ Sajtószabadság
- ❖ Adatvédelem
- ❖ Az egészségügy helyzete
- ❖ Gazdaságpolitika – a vállalkozások és az adott ágazat helyzete

Gazdasági tényezők

Milyen gazdasági tényezők befolyásolhatják az exportprojektet?

A célország gazdaságának fejlettsége alapvetően befolyásolja az exportőr lehetőségeit. A gazdaság fejlődésében, így a gazdaságpolitika alakításában is az állam szerepe a meghatározó: a mindenkori vezetők döntenek a fejlesztés irányáról, módszereiről, szervezési elveiről, a források elosztásáról, stb. Mivel azonban a fejlődést sok más természeti, társadalmi és gazdasági tényező – pl. a természeti erőforrások, a tudományos és műszaki haladás – is alakítja, a gazdasági prognózisok közös jellemzője a változó mértékű bizonytalanság. Az alábbiakban a megbízható adatok alapján vizsgálható szempontok közül gyűjtöttünk össze néhányat:

- ❖ A gazdaság fejlettsége, tendenciái (növekedés / szűkülés)
- ❖ Infláció
- ❖ Kamatlábak
- ❖ Árfolyamok
- ❖ Munkanélküliség
- ❖ Munkaerőköltségek
- ❖ Monetáris politika
- ❖ Fiskális politika
- ❖ Tőkepiaci trendek

Társadalmi tényezők

Milyen társadalmi tényezők befolyásolhatják az exportprojektet?

Az export egyik sarkalatos pontja az interkulturalitás. Minél alaposabban meg kell ismernünk a célország kultúráját ahhoz, hogy megértsük az ott élők gondolkodását, igényeit és lehetőségeit. A miénkhez hasonló társadalmakban (pl. a szomszédos országokban) is számos eltérést figyelhetünk meg; a távoli, idegen kultúrákban pedig nekünk szokatlan elvárásoknak kell megfelelnünk – ha oda szeretnénk exportálni. Gyakran előfordul, hogy épp az interkulturális különbségek miatt hiúsul meg az üzlet, ezért rendkívül fontos, hogy az alábbi szempontok áttekintésével mérlegeljük a lehetőségeinket, és kezeljük az esetleges kockázatokat.

- ❖ Iskolázottság
- ❖ Kultúra
- ❖ Vallás

- ❖ Életmód
- ❖ Demográfiai helyzet
- ❖ Egy főre jutó GDP
- ❖ Jövedelemeloszlás
- ❖ Társadalmi rétegződés és kapcsolatok
- ❖ Családszerkezet
- ❖ Bevándorlás, kivándorlás
- ❖ A munkához és a szabadidőhöz való viszony
- ❖ Fogyasztói magatartás
- ❖ Egészséggel kapcsolatos attitűd
- ❖ Környezetvédelemmel kapcsolatos attitűd

Technológiai tényezők

Milyen technológiai tényezők befolyásolhatják az exportprojektet?

Vizsgáljuk meg a célpiacon azokat a feltételeket, amelyek támogatják a különféle technológiai újítások bevezetését, valamint mérjük fel az exportőr által képviselt ágazat és az azt kiszolgáló ágazatok fejlettségi szintjét! A magas technológiai színvonal az innovatív vállalkozások számára lehetőséget, míg egy kevésbé innovatív cég számára leküzdhetetlen akadályt jelenthet!

- ❖ Az (exportőr által képviselt) ágazat fejlettségi szintje a célpiacon
- ❖ Az energetika fejlettségi szintje
- ❖ A feldolgozóipar színvonala (ágazatfüggő)
- ❖ Infrastruktúra
- ❖ K+F kiadások
- ❖ Fejlesztési politikák
- ❖ Innovációs ösztönzők
- ❖ Új technológiák elterjedtsége
- ❖ Információs technológia

Jogi tényezők

Milyen jogi tényezők befolyásolhatják az exportprojektet?

Egy kezdő exportőr csak ritkán rendelkezik átfogó jogi ismeretekkel, de arra van lehetősége, hogy a saját ágazatában alaposan tájékozódjon a különféle törvényi feltételekről, szabályozásokról és egyéb előírásokról. Ugyancsak lényeges a szellemi tulajdonjog védelmére vonatkozó lehetőségek felkutatása. Ha egyedül nem boldogulunk, kérjünk segítséget a szakterülettel foglalkozó szervezetektől, vagy a szakterületre specializálódott jogásztól! A legfontosabb tényezők:

- ❖ A vállalkozások jogi környezete
- ❖ Szellemi tulajdonvédelem
- ❖ Fogyasztóvédelem
- ❖ e-kereskedelem
- ❖ Munkaügy
- ❖ Versenyjog
- ❖ Egészségügy
- ❖ A vállalkozás iparágára vonatkozó törvények és jogszabályok
- ❖ Versenyszabályozás
- ❖ Import korlátozások

Környezeti tényezők

Milyen környezeti tényezők befolyásolhatják az exportprojektet?

Ágazatonként és célpiaconként változó, hogy mely környezeti tényezők befolyásolhatják jelentős mértékben az exportot. Így pl. a szellemi termékek exportját nem befolyásolja a célország klímája, míg ugyanez a tényező az élelmiszerexportban kritikus tényezőt jelenthet. A környezeti tényezők esetében is igaz az, hogy csak a saját exportprojektünket érintő szempontokat tekintsük át!

- ❖ Klíma, időjárás
- ❖ Környezeti viszonyok
- ❖ A környezeti szennyezettség mértéke
- ❖ Hulladékgazdálkodás
- ❖ Veszélyeztetett fajok
- ❖ A környezet védelmére vonatkozó jogszabályok
- ❖ Környezetvédelemmel kapcsolatos attitűd



- ❖ Környezetvédelem fejlettsége

Mi a célja a SWOT-elemzésnek?

A SWOT-elemzés célja, hogy az eredmények ismeretében olyan stratégiát és akciótervet dolgozzunk ki, amely a cég erősségeire és lehetőségeire építve kiküszöböli a hiányosságokat és kivédi a veszélyeket.

A SWOT-analízissel meghatározhatók a különböző stratégiai alternatívák, amelyekből a cégnek ki kell választania azt az egyet, amelyet az exportcéljaival összhangban képes megvalósítani.



A SWOT-elemzés jellemzői az exportprojekt vizsgálatakor

- ❖ Az erősségek és a gyengeségek jellemzően a jelenlegi helyzetet írják le, és a szervezet belső tényezőire vonatkoznak, amelyeken módunkban áll változtatni.
- ❖ A lehetőségek és a veszélyek jellemzően a közeljövőre vonatkoznak, és olyan külső tényezőket írnak le, amelyekre nincs ráhatásunk.
- ❖ Az erősségek és a lehetőségek az exportprojektet támogató pozitív tényezők.
- ❖ A gyengeségek és a veszélyek az exportprojektet veszélyeztető negatív tényezők.

Mit jelent az OT-elemzés?

Mivel ebben a modulban a sokak által jól ismert SWOT-analízis második két betűjével foglalkozunk, OT-elemzésről beszélünk. (Opportunities = Lehetőségek, Threats = Veszélyek) A PESTLE-elemzés adataira építve felmérjük a külső feltételeket, azaz a cég lehetőségeit és az exportprojektet veszélyeztető tényezőket.



Csakúgy, mint a PESTLE-elemzésnél, az OT-elemzésnél is csak az adott exportprojekt célpiacát vizsgáljuk! Nézzük meg, hogy a PESTLE-elemzésben összegyűjtött adatok pozitív vagy negatív hatást gyakorolnak-e a cégünkre? Az is előfordulhat, hogy semmilyen hatásuk sincs a vállalkozásra – ezt is jelöljük!

Az alábbi példatáblázatban felsorolunk néhány elemzési szempontot. A fejezethez kapcsolódó munkalapokon a mintához hasonlóan mérlegeljük majd az egyes tényezőket.

| ERŐSSÉGEK (Az előző modul anyaga) | GYENGESÉGEK (Az előző modul anyaga) |
|---|---|
| LEHETŐSÉGEK A külső piaci lehetőségek felmérése | VESZÉLYEK A külső kockázatok felmérése |
| <ul style="list-style-type: none">❖ Milyen érdekes trendekről tudunk, amelyek kedvezően befolyásolhatják exportcéljaink elérését?❖ Milyen technológiai változásokra építhetünk?❖ Milyen kedvező jogszabályi változásokról tudunk?❖ Milyen fogyasztói trendek segíthetik a piacra lépésünket? | <ul style="list-style-type: none">❖ Kik azok a potenciális ellenérdekeltek (pl. versenytársak), akik veszélyeztethetik az exportprojekt megvalósítását?❖ Milyen politikai/jogi kockázatokkal kell számolnunk?❖ Milyen gazdasági/makro pénzügyi kockázatokkal kell menedzselnünk?❖ Milyen piaci kockázatokra számíthatunk? (Pl. fogyasztási szokások változása).❖ Milyen új innovatív termékek bevezetése várható a célpiacon, amelyek kiválthatják a termékünket? |

Milyen területeken vizsgáljuk még a külső lehetőségeket és veszélyeket?

A vállalkozások környezetét nagyon sokféle tényező befolyásolja. Ebben a folyton változó közegben nehéz előre jelezni a változásokat. Az ún. **stratégiai környezetelemzés** több szinten elemzi a vállalkozás külső környezetét.

A külső környezet elemzésének szintjei:

1. A tágabb környezet elemzése (PESTLE-elemzés)
2. Az iparági környezet elemzése (PORTER-féle versenyelemzés)
3. A működési környezet elemzése

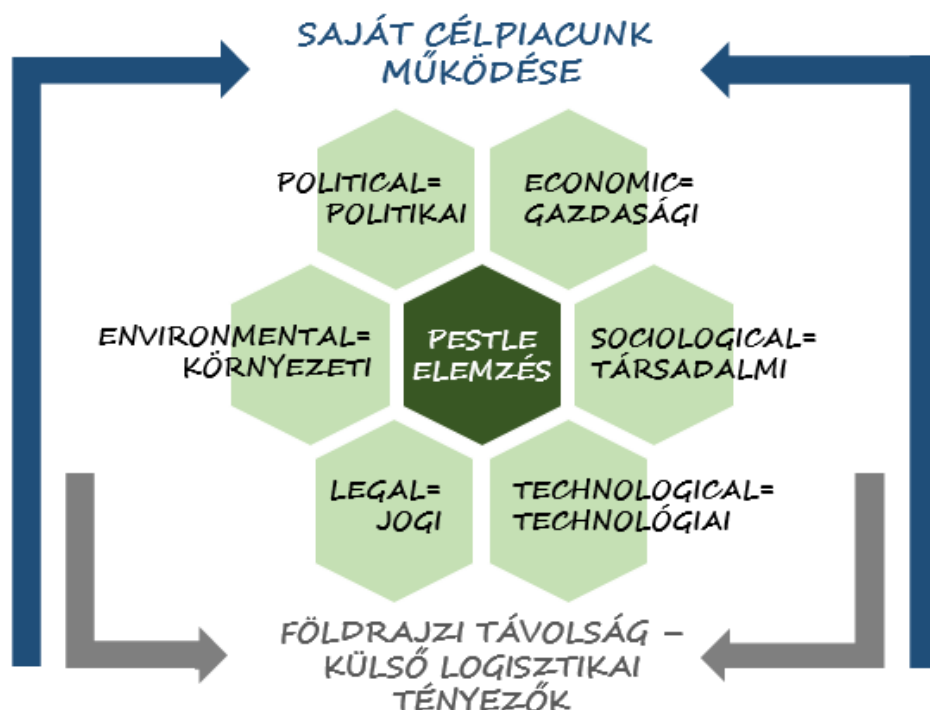


Megjegyzés: a PESTLE-elemzés PESTEL-elemzésként, vagy leegyszerűsítve PEST-elemzésként is használatos, s ugyanezeket a területeket vizsgálja az ún. STEEP-elemzés is.

Egy kezdő exportőr számára ez a többszintű elemzés meglehetősen bonyolult feladat, ezért leegyszerűsítettük a modellt. A PESTLE-elemzés elvégzése után a következő területeket vizsgáljuk részletesebben:

- ❖ Saját célpiacunk működése
- ❖ Speciális piaci szokások és üzleti kultúra
- ❖ Földrajzi távolság – külső logisztikai tényezők

Valamennyi kérdés a kiválasztott célpiacra vonatkozik.



Saját célpiacunk működése

- ❖ Konkurencia: kik a versenytársaink, és miben különbözünk tőlük? (USP – lásd a fogalomtárban)
- ❖ Értékesítési csatornák: hogy működik a disztribúció?
- ❖ Potenciális partnerek: az értékesítési csatornák mely szintjén találhatunk üzleti partnereket?
- ❖ Marketingkommunikációs szokások: hogyan kommunikálnak a versenytársaink?
- ❖ Potenciális ügyfelek / végfelhasználók: kik a vevőink és kik a felhasználóink?

Speciális piaci szokások és üzleti kultúra

- ❖ Milyen a megcélzott külföldi piacok pénzügyi kultúrája?
- ❖ Milyenek a nemzetközi fizetési szokások?
- ❖ Milyen külkereskedelmi szokványokat (INCOTERMS) alkalmaznak?
- ❖ Mennyire ismeri a megcélzott külföldi piacok jogszabályi környezetét?
- ❖ Van-e olyan jogszabály, amely kardinálisan befolyásolja a tevékenységét, akár pozitív, akár negatív irányba?
- ❖ Milyen vámjellegű akadályok merülhetnek fel (az EU-n kívül)?
- ❖ Mennyiben tér el az üzleti etikett az új piacokon?

Földrajzi távolság – külső logisztikai tényezők

- ❖ Milyen akadályt jelent a földrajzi távolság a megcélzott exportpiacok közvetlen ellátásában?
- ❖ Milyen szerepet játszik a logisztika az exporttevékenységben?
- ❖ Milyen stratégiát alkalmaz azokon a célpiacokon, amelyeket nem képes elérni közvetlenül?
- ❖ Mennyiben változtatja meg a termék versenyképességét a logisztika?

Hogyan szerezhetjük be a célpiac működésére vonatkozó speciális információkat?

A konkurenciáról különféle internetes forrásokból tájékozódhatunk; az adatokat különböző előre meghatározott kritériumok alapján érdemes összegyűjteni. Vizsgáljuk meg, miben különbözik a termékünk / szolgáltatásunk a versenytársak termékétől / szolgáltatásától. (A segédanyag a fejezethez kapcsolódó munkalapok között található.)

Vizsgáljuk meg, mit ír a helyi sajtó a terméktípussal, ill. a piaccal kapcsolatosan. Olvassuk el, mit írnak a felhasználók a fórumokon. Nézzünk utána, kik lehetnek a potenciális informátoraink az adott piacon, vagyis kik a multiplikátorok: pl. a külgazdasági szakdiplomáták, iparági szervezetek, szövetségek, helyi kamarák, nemzetközi kamarák. A multiplikátoroktól telefonon és e-mailben is kaphatunk releváns információkat.

Hogyan lehet mélyebben megismerni a piac működését? Ha további információkra lenne szükségünk, limitált áron vásárolhatunk speciális piacelemzéseket (pl. a marketresearch.com. oldalon). Költségesebb megoldás, ha piackutató céget bízunk meg a felméréssel.



FOGALOMTÁR

| Fogalom: | Meghatározás: |
|---|--|
| PESTLE-elemzés | A PESTLE mozaikszó az angol nyelvű „Political, Economic, Sociological, Technological, Legal és Environmental” (politikai, gazdasági, társadalmi, technológiai, jogi és környezeti) szavak első kezdőbetűjéből áll össze. Beazonosítja azokat a tényezőket / tendenciákat, amelyek a szervezet általános környezeti feltételeit hosszú távon befolyásolják. Ez a szempontrendszer a külső feltételek elemzéséhez nyújt segítséget. |
| Piackutatás | A piac szervezett és módszeres vizsgálata, amellyel a piacról, a szereplőiről és jelenségeiről lehet adatokat gyűjteni. A piackutatás a sikeres vállalati marketing kialakításához szükséges információk felkutatása, rendszerezése, szelektálása és értékelése. Folyamata: a probléma és a kutatás tárgyának meghatározása, pontosítása, aprólékos kibontása; a kutatási terv elemzése; az adatok összegyűjtése; az információk értékelése és feldolgozása, majd felhasználása a tervezéshez. |
| K + F / kutatás-fejlesztés | Innovatív vállalati részleg, amelynek feladata: új termékek kifejlesztése és a meglévők továbbfejlesztése. A K + F kulcsfontosságú szerepet tölt be a nemzetközi piacon működő, vagy ott megjelenni kívánó vállalkozások működésében. A technológiai fejlődés, a versenytársak tevékenysége és a fogyasztók növekvő elvárásai változó környezetet teremtenek, amihez csak folyamatos fejlesztéssel tud egy vállalat alkalmazkodni. |
| OT-elemzés | A SWOT-elemzés a látszólagos egyszerűsége ellenére is meglehetősen összetett, így az exportprojekt vizsgálatához két részre bontottuk. Az OT-elemzés (Strengths, Weaknesses) kizárólag a külső tényezőkre koncentrál. |
| USP - Unique Selling Proposition | Egyedi megkülönböztető ígéret / egyedi értékesítési elv. Olyan megkülönböztető termék- vagy márkaelőny, amelyet a versenytársak közül csak az adott márka tudhat magáénak, és amely képes a termék egyediségét megteremteni a piacon. A B2B szektorban a meggyőző USP megsokszorozza a marketing hatékonyságát. |
| Versenyelőny | A piaci verseny szereplői számára a versenytársakkal szemben elérhető kedvező pozíció, mely növelheti a profitabilitást. A legtöbb üzleti stratégia célja, hogy a cég tartós versenyelőnyhöz jusson. Sokféle versenyelőnyt ismerünk, pl. alacsonyabb ár, különleges termékminőség, egyediség, vagy extra szolgáltatások. Kétféle alaptípusa: az árelőny és a megkülönböztetésből származó előny. Ez utóbbi jelentheti a kiemelkedést, hiszen az árversenyben általában nincs győztes. |