

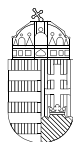
A KÖFOP-2.1.4-VEKOP-16-2016-00001 azonosító jelű „A Külgazdasági és Külügyminisztérium humánerőforrás-gazdálkodásának és belső képzési rendszerének fejlesztése” című kiemelt projekt

IV. „Külügyi és külgazdasági ágazati szakmai tudásbázis megerősítése, az intézményi tudáskapacitás bővítése és az ágazati tudástransfer fejlesztése (Külügyi és Külgazdasági Tudásbázis)” című alprojekt

# JÓ GYAKORLATOK GYŰJTEMÉNYE **6**

A külgazdasági feladatellátásban résztvevő háttérintézmények bevonása, javaslataik és tapasztalataik beépítése, elsősorban a tartós külszolgálaton lévő közszolgálati tisztviselők által végzett munka hatékonyságának növelése érdekében

**SZÉCHENYI**  2020



MAGYARORSZÁG  
KORMÁNYA

**Európai Unió**  
Európai Szociális  
Alap



**BEFEKTETÉS A JÖVŐBE**



KÜLGAZDASÁGI ÉS  
KÜLÜGYMINISZTERIUM

Készült a Külgazdasági és Külügyminisztérium által megvalósított, „A Külgazdasági és Külügyminisztérium humánerőforrás-gazdálkodásának és belső képzési rendszerének fejlesztése” című KÖFOP-2.1.4-VEKOP-16-2016-00001 azonosító jelű kiemelt projekt keretében, európai uniós forrásból finanszírozva.

IV. „Külügyi és külgazdasági ágazati szakmai tudásbázis megerősítése, az intézményi tudáskapacitás bővítése és az ágazati tudástranszfer fejlesztése (Külügyi és Külgazdasági Tudásbázis)” című alprojektje keretében, európai uniós forrásból finanszírozva.

ISBN 978-615-6195-02-9

© A mű szerzői jogilag védett. Minden jog, így különösen a sokszorosítás, terjesztés és fordítás joga fenntartva. A mű a kiadó írásbeli hozzájárulása nélkül részeiben sem reprodukálható, elektronikus rendszerek felhasználásával nem dolgozható fel, azokban nem tárolható, azokkal nem sokszorosítható és nem terjeszthető.

FELELŐS SZERKESZTŐ: **DR. NAGY SÁNDOR GYULA**



---

A RENDELKEZÉSRE BOCSÁTOTT KÉZIRATOK ALAPJÁN SZERKESZTETTE:  
**ENRAWELL CONSULTING KFT.** (KISS GÁBOR FERENC, SZEBENI DÁVID)  
LEZÁRÁS: 2019. NOVEMBER

KIADVÁNYTERV, TÖRDELÉS:  
**LEW-ART DESIGN KFT.** 2019.

# TARTALOMJEGYZÉK

Vezetői összefoglaló .....	6
<b>1. Bevezetés .....</b>	<b>8</b>
<b>2. A háttérintézmények javaslatai a külgazdasági szolgáltatások hatékonyabbá tételére vonatkozóan .....</b>	<b>9</b>
2.1. A külszolgálaton levő tisztviselők munkájával kapcsolatos javaslatok .....	9
2.1.1. A Nemzeti Befektetési Ügynökség (HIPA) javaslatai .....	10
2.1.2. A Magyar Nemzeti Kereskedőház (MNKH) javaslatai .....	11
2.1.3. A Magyar Export-Import Bank (EXIM) javaslatai .....	11
2.2. A külgazdasági intézményrendszer működésével kapcsolatos javaslatok ....	11
2.2.1. A Nemzeti Befektetési Ügynökség (HIPA) javaslatai .....	11
2.2.2. A Magyar Nemzeti Kereskedőház (MNKH) javaslatai .....	12
2.2.3. A Magyar Export-Import Bank (EXIM) javaslatai .....	12
<b>3. A háttérintézmények jó gyakorlatai ügyfélmenedzsment terén .....</b>	<b>14</b>
3.1. A Magyar Export-Import Bank (EXIM) ügyfélkezelési gyakorlata .....	14
3.1.1. Külföldi képviseletek a széleskörű ügyfélkiszolgálásért .....	14
3.1.2. Az EXIM központi ügyfélkezelési gyakorlata .....	15
3.1.3. SLA-k a hatékony ügyfélkezelés szolgálatában .....	16
3.1.4. Az ügyfélelégedettség mérése .....	16
3.1.5. Az ügyfél kapcsolattartók tapasztalatai .....	18
3.1.6. Ügyfélkezelési esettanulmányok az EXIM gyakorlatából .....	19
3.1.7. Esettanulmányok a külföldi képviseletek és a nemzetközi szervezetekkel való kapcsolattartás köréből .....	25

3.2. Ügyfélmenedzsment a Magyar Nemzeti Kereskedőház (MNKH) gyakorlatában .....	28
3.2.1. Az érdeklődéstől a partnerré válásig.....	28
3.2.2. A sikeres ügyfélkezelés: Elkerülendő hibák a hosszútávú, minőségi ügyfélkapcsolat érdekében .....	29
3.2.3. CRM-rendszer alkalmazása és az online kommunikáció a hatékonyabb ügyfélkapcsolatokért.....	30
3.2.4. Az ügyfélelégedettség mérése és follow-up tevékenység.....	30

<b>4. A háttérintézmények képzési rendszeréhez kapcsolódó jó gyakorlatok: Az MNKH képzési szolgáltatásai vállalati ügyfelek részére .....</b>	<b>34</b>
4.1. MNKH Exportakadémia.....	34
4.2. MNKH e-learning szolgáltatás a vállalati ügyfelek részére.....	34

<b>5. Összegzés: A jó gyakorlatok magyarországi alkalmazhatósága .....</b>	<b>37</b>
--	-----------

## **Melléklet**

Ügyfélelégedettségi kérdőív .....	39
-----------------------------------	----

## **Ábra és táblázatjegyzék**

1. Táblázat - Ügyletkezelés lépései az EXIM-nél.....	15
2. Táblázat - Az ügyfélelégedettséget meghatározó tényezők.....	17

# VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ

A KÖFOP 2.1.4-VEKOP-16 kiemelt projekt IV. alprojektjének részét képezi a külügyi és külgazdasági közigazgatási feladatellátás nemzetközi és hazai fejlesztési lehetőségeinek meghatározása, valamint a jó gyakorlatok feltárása. Az erre a területre vonatkozó 3,5-ös eredménytermék célja a külgazdasági feladatellátásban résztvevő háttérintézmények bevonása, javaslataik és tapasztalataik beépítése, elsősorban a tartós külszolgálaton lévő közszolgálati tisztviselők által végzett munka hatékonyságának növelése érdekében. Mindezek figyelembevételével került sor a háttérintézmények azon jó gyakorlatainak az összegyűjtésére, amelyek a külgazdasági szolgáltatások színvonalának javítását segítik. Megvalósult a háttérintézmények tapasztalatainak és javaslatainak a begyűjtése, melyek a jövőbeni jó gyakorlatok alapját képezhetik.

A háttérintézmények javaslatai és tapasztalatai alapján az alábbi megállapítások tehetők:

- Összességében elmondható, hogy a háttérintézmények javaslatai, tapasztalatai és az alkalmazott jó gyakorlatai nagyon fontos kiindulási alapot jelentenek a külügyi- és külgazdasági szolgáltatások korszerűsítése, valamint az ügyfélközpontúság fejlesztése terén.
- A tartós külszolgálaton levő tisztviselők, elsősorban a külgazdasági attasék munkavégzésével kapcsolatban a háttérintézmények részéről megfogalmazott javaslatok az alapját képezhetik a jövőbeni kompetenciafejlesztési programoknak. A háttérintézmények egybehangzó véleménye szerint a közös munka meghatározó és központi kérdése a megfelelő információáramlás. Emellett nagy fontosságot tulajdonítanak a személyes kapcsolatoknak is.
- Az EXIM gyakorlatából kiemelhető, hogy az ügyfelekkel történő kapcsolatfelvételtre kizárólag az erre kijelölt területek képviselői jogosultak. A megoldással elkerülhető, hogy egy ügyfélmegkeresés elveszen a különböző területek között, ami az ügyfél bizalomvesztésével járna. Az EXIM gyakorlatából szintén szélesebb körben alkalmazható az a módszer, amely határidőket rendel az ügyfélkezelés folyamatának egyes lépéseihez.
- Az EXIM által az ügyfélelégedettség mérésére alkalmazott kérdőív olyan eszköz, amely kifejezetten alkalmas a külgazdasági intézményrendszer más területein való alkalmazásra is. Az EXIM felmérése azt mutatja, hogy az ügyfelek elégedettségét leginkább négy tényező befolyásolja: a kapcsolattartók felkészültsége, segítőkészsége és rugalmassága, a vállalt határidők betartása, illetve az ügyintézés gyorsasága és hatékonysága.
- Az MNKH egyik legfontosabb gyakorlati tapasztalata segít elkerülni azokat a hibákat, amelyek meggátolják a minőségi kapcsolat kialakulását az ügyféllel. Jellemző hibák közé tartozik, ha a közszolgálati tisztviselő nem emlékszik az ügyfélre, vagy pedig nem válaszol az ügyfél kérésére. Az üzleti életben meghatározó szerepe van a határidőknek, ezért azok be nem tartása egy-egy ügylet megghiúsulásához, ügyfélkapcsolat elvesztéséhez vezethet.

- Az ügyfelek visszajelzéseinek gyűjtése, az elégedettség mérése az MNKH gyakorlatában is megjelenik. A külgazdasági szolgáltatások hatékonyságának fejlesztéséhez elengedhetetlen ez a fajta visszacsatolás, így a bemutatott gyakorlat példaként szolgálhat az intézményrendszer egyéb szereplői számára is.

Az ügyfélközpontú szolgáltatásnyújtás részét képezi az ügyfelek számára nyújtott képzési tevékenység is. Ezen a téren is értékes, más intézmények számára hasznosítható tapasztalatok szűrhetők le az MNKH gyakorlataiból. Az e-learning képzés megfelelően reagál az üzleti élet egyre gyorsuló tempójára, tükrözve az online eszközök nemzetközi elterjedését a külgazdaság területén is.

## 1. BEVEZETÉS

A jó gyakorlatok bemutatásának célja: a KÖFOP-2.1.4-VEKOP-16 *A Külgazdasági és Külügyminisztérium humánerőforrás-gazdálkodásának és belső képzési rendszerének fejlesztése* című kiemelt projektben a Külgazdasági és Külügyminisztérium háttérintézményei 2017. október és november óta vesznek részt. A munka az akkor felvett interjúkkal kezdődött. A beszélgetések során a Nemzeti Befektetési Ügynökség (HIPA), a Magyar Nemzeti Kereskedőház (MNKH), valamint a Magyar Export-Import Bank (EXIM) vezető tisztviselői, illetve munkatársai fogalmazták meg véleményüket és javaslatukat a külszolgálaton levő tisztviselők – azon belül elsősorban a külgazdasági attasék – kompetenciafejlesztésével, illetve a külgazdasági szolgáltatások hatékonyabbá tételével kapcsolatban. Az interjúk során elhangzott információk és javaslatok a projekt 3.5-ös eredménytermékének esetében („A külgazdasági feladatellátásban résztvevő háttérintézmények bevonása, javaslataik és tapasztalataik beépítése, elsősorban a tartós külszolgálaton lévő közszolgálati tisztviselők által végzett munka hatékonyságának növelése érdekében”) is felhasználhatók, ezért új interjúk készítésére a projekt jelenlegi fázisában nem került sor.

A 2017 októberében és novemberében végzett interjúk során számos olyan javaslat elhangzott, amelyek relevánsak a 3.5-ös eredménytermék szempontjából, és a jó gyakorlatok kialakításának alapját képezhetik a jövőben. Ezeket a javaslatokat tartalmazza ez a fejezet, emellett pedig az EXIM ügyfélkezelési gyakorlatából ismertet olyan jó eljárásokat és esettanulmányokat, amelyek a külgazdasági intézményrendszer egyéb területein is hozzájárulhatnak az ügyfélközpontúság erősítéséhez, valamint a szolgáltatói szemlélet erősítéséhez. A fejezet emellett bemutatja az MNKH ügyfélkezelési gyakorlatát, azon belül is a partnerré válás folyamatát, az utánkövetés lépéseit, valamint az ügyfélelégedettség mérését. Szintén az MNKH gyakorlatából merítve mutatja be a fejezet esettanulmány jelleggel a Kereskedőház által a vállalati ügyfelek részére kifejlesztett e-learning szolgáltatást, amely a célcsoport igényeinek megfelelő módon kínál online képzést kis- és középvállalkozások vezetői számára.

*A kézirat lezárását követően, a Magyar Nemzeti Kereskedőház 2018. nyarán megszűnt, helyét a Magyar Exportfejlesztési Ügynökség (HEPA) vette át. A HEPA alapvető stratégiai feladata, hogy kormányzati háttérintézményként, különböző magas színvonalú szolgáltatásokkal segítse a magyar vállalkozások külföldi exporttevékenységét és hozzájáruljon Magyarország pozitív nemzetközi megítéléséhez. Exportpromóciós tevékenységét más állami, gazdasági háttérintézményekkel közösen látja el.*



## **2. A HÁTTÉRINTÉZMÉNYEK JAVASLATAI A KÜLGAZDASÁGI SZOLGÁLTATÁSOK HATÉKONYABBÁ TÉTELÉRE**

### **2.1. A külszolgálaton levő tisztviselők munkájával kapcsolatos javaslatok**

#### **2.1.1. A Nemzeti Befektetési Ügynökség (HIPA) javaslatai**

A külszolgálaton levő tisztviselők munkavégzési hatékonyságának javításával kapcsolatban a Nemzeti Befektetési Ügynökség megkérdezett munkatársai elsősorban a külgazdasági attasékat illetően fogalmaztak meg javaslatokat. Elmondásuk szerint a külszolgálaton levő tisztviselők tapasztalata meghatározó abban, hogy mennyire hatékonyan lehet velük együttműködni a közös munkavégzés során. A korábbi tapasztalatokból kiindulva a külgazdasági attasék esetében a legkedvezőbbnek a közgazdász, illetve tanácsadói szakmai háttérrel tartják a Nemzeti Befektetési Ügynökség munkatársai. A külgazdasági attasék esetében előnyös tulajdonságnak tartják a külvilág felé fordulás képességét, a magas szintű nyelvtudást, a kommunikációs és prezentációs készséget. Azok esetében, akik a magánszférából érkeztek, fontosak a közigazgatási ismeretek.

A külgazdasági attasé munkaköre alapvetően értékesítői tevékenység, melynek során a Magyarország által kínált lehetőségeket kell eladniuk. Ennek megfelelően elsősorban kapcsolatteremtő készségre van szükségük, a kompetenciafejlesztés ezen a téren segítené leginkább a munkájukat. A szükséges gyakorlati ismeretek esetében a HIPA szerint a magyar támogatási rendszer megfelelő szintű ismerete elengedhetetlen. A külszolgálaton levő valamennyi tisztviselő számára fontos, hogy a mindennapos kapcsolatépítés során képes legyen jó országimázst kialakítani, szükség esetén pedig akár ellensúlyozni a Magyarországról a helyi sajtóban megjelenő negatív képet. A hatékony munkavégzés feltétele a HIPA munkatársai szerint, hogy a külszolgálaton levő tisztviselő felismerje, mikor kell átadnia a külföldi partnerrel történő együttműködést az itthoni szervezetnek. A külszolgálaton levő tisztviselőktől, elsősorban a külgazdasági attaséktól azt várják, hogy ismerje a fogadó ország gazdaságának sajátosságait, illetve legyen tisztában mely gazdasági ágazataira érdemes összpontosítani. Fontos, hogy a külgazdasági attasé mérje fel, hogy a külföldi partnerekkel milyen módon kell együttműködni. Térképezze fel, hogy az adott ágazatokban kik a kulcsszereplők, illetve alakítson ki velük minél közvetlenebb kapcsolatot.

A HIPA elsősorban ágazati kiadványokkal tudja támogatni a külszolgálaton levő tisztviselők terepmunkáját. Emellett a HIPA szívesen közreműködne a külszolgálatra készülő tisztviselők felkészítésében előadás segítségével. Ebben általános és országspecifikus, valamint a HIPA-val történő együttműködésben relevanciával bíró ismereteket közölnének. Az elképzelés szerint a videóra felvett előadás megosztható lenne a már külszolgálaton levő tisztviselőkkel is. A HIPA munkatársai kiemelték az emberi tényezőt és a személyes kapcsolatot, mint a külszolgálaton levő tisztviselőkkel folytatott közös munkavégzés, és így a külgazdasági közfeladat-ellátás minőségét alapvetően meghatározó tényezőt. Javaslatuk szerint a megújuló belső képzési és továbbképzési rendszernek mindenképpen olyan kereteket kell biztosítani, amelyek támogatják a külszolgálaton levő tisztviselők és a HIPA munkatársai közti személyes kapcsolatok épülését.

## 2.1.2. A Magyar Nemzeti Kereskedőház (MNKH) javaslatai

A külgazdasági közfeladat-ellátás során a Magyar Nemzeti Kereskedőház munkatársai szorosan együttműködnek a külszolgálaton levő tisztviselőkkel. A közös munka hatékonysága nagyban meghatározza a szolgáltatói szemléletű feladatellátás minőségét. A Magyar Nemzeti Kereskedőház munkatársainak elmondása szerint a személyes kapcsolatoknak különösen nagy szerepük van a hatékony együttműködés, és a külgazdasági közfeladat megfelelő színvonalú ellátása szempontjából. Javaslataink szerint olyan keretekre van szükség, amelyek támogatják ezeket a kapcsolatokat a kiépülésük. A külszolgálaton levő tisztviselők munkáját vizsgálva megfogalmazódott az MNKH munkatársai részéről, hogy az információátadás terén esetenként problémák merülnek fel. Elmondásuk szerint sok esetben nem kapnak a külgazdasági attasék részéről megfelelő tájékoztatást. A tájékoztatás és az információk továbbítása megfelelő időben ugyanakkor kulcsfontosságú a külgazdasági közfeladat-ellátás szempontjából. Annak érdekében, hogy ezen a területen javuljon a hatékonyság, az MNKH munkatársainak javaslata szerint egységesen és központilag kellene szabályozni azt, hogy milyen információt kell átadni a külszolgálaton levő tisztviselőknek, elsősorban pedig a külgazdasági attaséknak a Magyar Nemzeti Kereskedőház részére. Ezzel párhuzamosan a külgazdasági attaséknak véleményük szerint fejlődniük kellene az együttműködési és kooperációs készség terén.

A Magyar Nemzeti Kereskedőház munkatársai elsősorban olyan jellegű gazdasági információkat várnak a külszolgálaton dolgozó tisztviselőktől, amelyekhez maguk nem jutnak hozzá. Bármilyen, a gazdasági környezetet érintő változás, vagy olyan politikai vonatkozású esemény, ami kihatással van a gazdaságra is, fontos értesülés a számukra. Szintén hasznos és értékes információ, ami az adott régióval kapcsolatos beruházásokra és fejlesztésekre vonatkozik. Fontos, hogy időben értesülhessenek a pályázati lehetőségekről. Általánosságban az üzleti lehetőségeket kell megosztania és továbbítania a külgazdasági attasénak, minden ezzel kapcsolatos információ fontos a Magyar Nemzeti Kereskedőház számára.

Az MNKH munkatársai szerint a külgazdasági attaséktól érkező rendszeres írásbeli tájékoztatás módja (többnyire „*scriptament*” formájában) és gyakorisága megfelelőnek mondható. A közösen szervezett szakmai programoknál, eseményeknél a munkamegosztás többnyire kielégítően működik, ugyanakkor a Magyar Nemzeti Kereskedőház örömmel venne több támogatást a B2B (*business-to-business*) típusú rendezvények szervezésében.

A külgazdasági közfeladat hatékonyabb ellátása érdekében a Magyar Nemzeti Kereskedőház megkérdozett munkatársai hasznosnak tartanak, ha rendszeresen, szervezett keretek között adhatnának visszajelzést a külgazdasági attasék munkájáról. A gyakoriságot tekintve féléves rendszerességet tartanak megfelelőnek.

A Magyar Nemzeti Kereskedőház munkatársainak javaslata szerint a külgazdasági közfeladat-ellátás hatékonyságát javítaná az adminisztrációs folyamatok egyszerűsítése, illetve, ha a külszolgálaton dolgozó munkatársak adminisztrációs terhelése csökkenne. A külgazdasági célok megvalósításához kapcsolódó feladataik ellátására a külgazdasági attasék gyakran nem tudnak megfelelő mennyiségű időt szánni az egyéb kötelezettségeik miatt.

Az MNKH munkatársai szerint a szolgáltatói szemléletű közfeladat-ellátás szempontjából hasznos lenne, ha a kormánytisztviselői teljesítményértékeléshez hasonlóan a külgazdasági attasék is rendszeresen központilag kapnának visszajelzést a munkájukról.

### 2.1.3. A Magyar Export-Import Bank (EXIM) javaslatai

Az EXIM munkatársainak véleménye szerint az együttműködés a külszolgálaton levő kollegákkal általában jónak mondható, velük napi szinten kommunikálnak, telefonon, e-mailben, partnerkeresés, tenderfigyelés esetén. Személyes találkozóira általában évente egyszer kerül sor a külgazdasági attasé és az EXIM munkatársai között. Az EXIM munkatársai előremutatónak tartanak, ha rendszeresen (például negyedévente) konzultálhatnának (skype, vagy videokonferencia révén) azokkal a külgazdasági attasékkal, akikkel legszorosabb együttműködésben dolgoznak.

Tapasztalataik szerint nehezíti a közfeladat hatékony ellátását, hogy a külszolgálaton levő tisztviselők nem ismerik jól az EXIM működését. Gyakran fordul elő, hogy olyan ügyben keresik őket, amely nem hozzájuk tartozik. Az elmúlt évek során a velük való együttműködés ugyanakkor inkább javult. Az EXIM munkatársai a külgazdasági attaséktól leginkább az adott országra vonatkozó jogi és pénzügyi szabályok, az üzleti szokások, állami intézmények szerepe, kamatszintek, hitelezési szokások, valamint a tenderfigyelés ügyében várnak naprakész információkat. Javaslataink szerint a szolgáltatói szemléletű feladatellátást segítené elő, ha ők is adhatnának visszajelzést külgazdasági attasék munkájával kapcsolatban.

## 2.2. A külgazdasági intézményrendszer működésével kapcsolatos javaslatok

### 2.2.1. A Nemzeti Befektetési Ügynökség (HIPA) javaslatai

A Nemzeti Befektetési Ügynökség munkatársai szerint a külgazdasági attasék szakmai felkészültsége általánosságban elfogadható, bár ebben a tekintetben komoly különbségek mutatkoznak. Javaslataink szerint a megújult külügyi és külgazdasági belső képzési rendszernek elsősorban a tudásszint kiegyenlítését kell megcéloznia. Ugyanakkor a HIPA csak a befektetésösztönzési szempontból releváns országokban külszolgálaton levő tisztviselőkkel dolgozik szoros együttműködésben. Ennek megfelelően azt javasolják, hogy a külügyi és külgazdasági belső képzési rendszer megújításánál vegyék figyelembe, hogy nem szükséges minden külszolgálatra készülő tisztviselőtől elvárni azokat az ismereteket, amelyek csupán befektetésösztönzési szempontból relevánsak.

A HIPA munkatársai szerint a külszolgálaton levő tisztviselők ügyfélközpontú munkavégzését segítené, ha megfelelően ismernék az egyes háttérintézmények működését és szolgáltatásait. A Nemzeti Befektetési Ügynökség javaslata szerint az egységes tananyag és tudástár kialakítása ezen a területen, a képzési rendszer támogató jellege, illetve a háttérintézmények munkatársaival való személyes kapcsolat egyaránt szükséges. A Nemzeti Befektetési Ügynökség munkatársai hangsúlyozták, hogy a külszolgálatra készülő tisztviselők, elsősorban a leendő külgazdasági attasék felkészülésére jelenleg fordított idő nem elégséges a háttérintézmény megfelelő szintű megismeréséhez. Javasolják egy, a korábbiaktól eltérő látogatási gyakorlat kialakítását, amelynek legfontosabb eleme a hatékony, ellenőrzött információátadás lenne. A HIPA munkatársai mindenképpen szükségesnek tartják az ágazati tudástranszfer hatékonyságának növelését, és szívesen részt vesznek ennek megvalósításában. Elképzelésük szerint prezentáció vagy kézikönyv készülhetne, amely tartalmazná a HIPA-val történő együttműködésre vonatkozó ismereteket. A HIPA munkatársainak véleménye szerint ez jelentősen növelné a külgazdasági szolgáltatásnyújtás hatékonyságát.

## 2.2.2. A Magyar Nemzeti Kereskedőház (MNKH) javaslatai

A hatékony és ügyfélközpontú külgazdasági feladatellátás szempontjából fontos kérdés, hogy az adott háttérintézmény mennyiben tudja támogatni a külgazdasági attasékat a szükséges ismeretek megszerzésében.

A Magyar Nemzeti Kereskedőház munkatársai át tudják adni megszerzett ismereteiket, illetve be tudják mutatni a szervezet szolgáltatásait. Az MNKH munkatársainak javaslata szerint mindenképpen több időt kellene biztosítani arra, hogy a külszolgálatra készülő tisztviselők, elsősorban pedig a leendő külgazdasági attasék megfelelő mennyiségű és minőségű információ, valamint tudás birtokába jussanak. Javaslataink szerint minden leendő külgazdasági attasénak a felkészülés időszaka alatt végig kellene járnia a külgazdasági intézményrendszerbe tartozó szervezeteket. A Magyar Nemzeti Kereskedőháznál kifejezetten kevésnek tartják az erre fordított időt, mivel a leendő külgazdasági attasék maximum fél napot töltenek el náluk. Ezzel kapcsolatban sem lehet ugyanakkor általános érvényű megállapítást tenni. Egy tapasztalattal már rendelkező tisztviselő esetében az aktualitások átbeszélése is elegendő. Ugyanakkor fontos lenne, hogy a felkészülő, tapasztalattal még nem rendelkező külgazdasági attasé megismerje azokat a lehetőségeket, amiket a Magyar Nemzeti Kereskedőház kínál, illetve azt, hogy a közös munka során hol lesznek a kapcsolódási pontok. A Magyar Nemzeti Kereskedőháznál eltöltött két hét például biztosítaná ezeknek az ismereteknek a megszerzését. Javaslataink szerint a leendő külgazdasági attasé eltölthetne egy-egy napot mindegyik igazgatóságban, megismerve a szervezeti egység működését és munkatársait. Mindez nagyban hozzájárulhatna ahhoz, hogy megfelelő kompetenciával rendelkező külgazdasági attasék foglalhassák el új állomáshelyüket.

Az MNKH munkatársai felvetették, hogy a Magyar Nemzeti Kereskedőháznál hazai cégek részére tartott rendszeres képzéseken a felkészülő külgazdasági attasék is részt vegyenek. A külügyi és külgazdasági képzési rendszer megújítása kapcsán javaslatként elhangzott az is, a leendő külgazdasági attasé a felkészülési időszakban más, a külgazdaságot érintő területtel foglalkozó minisztériumokhoz is menjenek el tájékozódni.

## 2.2.3. A Magyar Export-Import Bank (EXIM) javaslatai

Az EXIM megkérdezett munkatársai több alkalommal hangsúlyozták, hogy jelenleg a leendő külgazdasági attasék felkészülésére fordított idő nem elégséges az ismeretek átadásához, a személyes kapcsolatok kialakításához, de még a háttérintézmény megfelelő szintű megismeréséhez sem. A mostani képzési és továbbképzési rendszer – amelynek során a felkészülő külgazdasági attasék konzultációra látogatnak el az EXIM-hez – véleményük szerint nem hatékony. Tapasztalat szerint a résztvevők igyekeznek mielőbb túlesni a találkozón. A szakmai előéletre vonatkozó javaslatukat (amely szerint a banki szakmai előélet kiemelkedő előnyt jelent) véleményünk szerint fenntartásokkal kell kezelni, mivel ez csak azon relációkban lényeges, ahol kiemelkedő az EXIM-mel történő kapcsolattartás.

A fentiekre megoldás lehet egy, a korábbiaktól eltérő látogatási gyakorlat kialakítása, amelynek legfontosabb eleme a hatékony, ellenőrzött információátadás lenne. Javaslataink alapján a külgazdasági intézményrendszer működésének színvonalát jelentősen javítaná egy célirányosan megtervezett képzési program. Az EXIM szívesen vesz részt az intézményre vonatkozó ismeretek átadásában, amivel kapcsolatban több olyan javaslatot tettek a megkérdezett munkatársak, amelyek a képzési rendszer hatékonyságát növelnék. Egyik lehetőségként részletes, 1-3 órás időtartamú oktatást javasolnak, amelyen egyszerre 4-5 fő venne részt. Szintén javasolták egy, az EXIM-et bemutató prezentáció összeállítását,

amelynek előnye, hogy az oktatás nem igényelne személyes jelenlétet, a „tananyag” a külszolgálati munka ideje alatt is szükség esetén elérhető lenne. Egy ilyen jellegű prezentáció elemei részben már rendelkezésre állnak az EXIM-nél. Előterjesztésükben felmerült egy kézikönyv összeállítása is, amely a külszolgálati munkára felkészülőköt segítené az intézményrendszerrel kapcsolatos tájékozódásban és az ismeretek elsajátításában. Szerintük a képzések mellett az előzetes szűrés is szerepet kaphat azoknak a készségeknek, gyakorlati ismereteknek az esetében, amelyek a külgazdasági attasék kompetenciafejlesztésénél a leghangsúlyosabban kell, hogy megjelenjenek.

Az EXIM munkatársai hangsúlyozták, hogy számos hasznos információ szerepel a szervezet honlapján, ám tapasztalataik szerint a külgazdasági attasék nem használják azt tájékozódásra. Így az egyes intézmények honlapjainak bemutatása a külszolgálaton dolgozóknak szintén segítené a külgazdasági szolgáltatások hatékonyabbá tételét.

Az interjú alanyok a közfeladat hatékony ellátása szempontjából különösen fontosnak ítélték azt is, hogy a külgazdasági attasék ismerjék az egyes háttérintézmények működését és szolgáltatásait. Ezen a területen az egységes tananyag és tudástár, illetve a képzési rendszer támogató jellege, valamint a háttérintézmények munkatársaival való személyes kapcsolat egyaránt szükséges a kompetencia-fejlesztés teljesítéséhez.

A közfeladat ellátás hatékonyságát és az ügyfeleknek nyújtott szolgáltatás színvonalát alapvetően meghatározza az EXIM munkatársai és a külgazdasági attasék közti együttműködés. A megkérdezett munkatársak szerint a közös munka meghatározó és központi kérdése a megfelelő információ-áramlás. Az EXIM szemszögéből ez azt jelenti, hogy a külgazdasági attasé időben és megfelelő módon tájékoztatja a háttérintézményt minden olyan értesülésről, történésről és eseményről, ami exportfejlesztés és az adott reláció vonatkozásában fontos. Az információ átadás hatékonyságának javítására javaslatuk szerint megoldást jelentene a belső képzési és továbbképzési rendszer fejlesztése, illetve a központi szabályozás kialakítása.

## **3. A HÁTTÉRINTÉZMÉNYEK JÓ GYAKORLATAI**

### **ÜGYFÉLMENEDZSMENT TERÉN**

#### **3.1. A Magyar Export-Import Bank (EXIM) ügyfélkezelési gyakorlata**

##### **3.1.1. Külföldi képviseletek a széleskörű ügyfélszolgálatért**

A tradicionális kapcsolatrendszer fejlesztése mellett új földrajzi viszonylatok felé nyitó külgazdasági politika a korábbiaknál nagyobb hangsúlyt ad az EXIM – klasszikusan a magyarországinál fejletlenebb pénzügyi környezettel és a pénzpiacon meglévő magasabb kamatkörnyezettel jellemzett országokban folytatott – finanszírozási tevékenységének. Ennek következtében a külföldi képviseletek hálózata fontos szerepet tölt be az EXIM üzleti stratégiájában.

A külföldi képviseletek működésének kiemelt szempontjaként jelenik meg, hogy területileg lefedje az EXIM szempontjából releváns, a magyar export számára fontos célpiaconkat. A Magyarország EU-n kívüli és fejlődő országokkal folytatott külkereskedelmének finanszírozási igénye szükségessé teszi, hogy az EXIM ezeken a piacokon is megfelelő infrastruktúrát építsen ki. Ez elősegíti a magyar exportőrök és az EXIM párbeszéd kiépítését a külföldi partnerekkel, illetve a külföldi piaci környezet és a már megvalósított projektek folyamatos monitoring ellátását. Ezen feladatok végrehajtására az EXIM képviseleti hálózatát oly módon fejleszti, hogy a bővítés irányai a piaci szereplők igényeivel és a kormányzat külgazdaság politikai céljaival álljanak összhangban. A külképviseletek az ügyfélkör részére széles körű tájékoztatást nyújtanak, valamint támogatási tevékenységet folytatnak a mindenkori üzletpolitikai és stratégiai célok figyelembevételével. Azon lehetséges ügyfelekkel, amelyek esetében a legfontosabb alapfeltételek (tevékenység, biztosítandó, illetve finanszírozandó célok) összhangban állnak az EXIM stratégiájával, az előzetes tájékozódást követően sor kerülhet ügyfélkapcsolat létesítésére, és lehetőség szerint személyes tárgyalást kezdeményeznek.

Az egyes külföldi képviseletek helyi működésének speciális szabályait az adott Külföldi Képviselet Specifikus Működési Szabályzatában rögzítik, amelyek az adott ország sajátosságait figyelembe vevő módon, képviseletre szabottan határozzák meg a működés konkrét kereteit, feltételrendszerét, a működésére vonatkozó specifikus rendelkezéseket és szabályokat. Az egyes külföldi képviseletek működésével kapcsolatos kérdésekben mindig az adott Külföldi Képviselet Specifikus Működési Szabályzata tekintendő irányadónak. Amennyiben az általános érvényű Külföldi Hálózati Kézikönyv és az adott Külföldi Képviselet Specifikus Működési Szabályzata valamely kérdésben eltérően rendelkezik, úgy az utóbbi elsőbbséget élvez tekintettel arra, hogy szabályrendszerében fokozottabban érvényesülnek a helyi adottságok. A külföldi képviseleti hálózat jellemzően a társterületek felkérése alapján jár el. Ugyanakkor önállóan és kezdeményezően lép fel a magyar exportőrök új ügyleteinek megvalósítását célzó szándékok mentén. Részt vesz az ügyletek lehetséges megvalósításával és strukturálásával kapcsolatos kezdeti tárgyalásokon, és segít ezen ügyletek társterületek felé közvetítése során.

### 3.1.2. Az EXIM központi ügyfélkezelési gyakorlata

Az EXIM vidéki képviseletei országszerte állnak az ügyfelek szolgálatára. A belföldi képviseleti hálózatnak az EXIM stratégiájának megfelelően, együttműködési partnerség keretében támogatniuk kell az exportösztönzés folyamatait. A hálózati képviselők az alábbi főbb stratégiai célok mentén működnek: az ügyféligények felmérése és az ügyfelek tájékoztatása, az értékesítés közvetlen támogatása, valamint a területükön működő szakmai szervezetekkel és önkormányzatokkal történő együttműködés.

#### Jó gyakorlat: Ügyféltől érkező megkeresés kezelése az EXIM-nél

Az ügyfelekkel történő kapcsolatfelvételre kizárólag a szolgáltatási palettáról megfelelően széles információval rendelkező, és az erre kijelölt területek képviselői jogosultak. Amennyiben az EXIM bármely más területén keresztül történik kapcsolatfelvétel ügyfelekkel, úgy az adott terület az ügylet vagy ügyfél kezelését átadja az erre feljogosított területek közül az illetékes terület vezetőjének. A telefonon jelentkező ügyfelek érdeklődését egy központi telefonszámon fogadják, és tájékoztatják őket arról, hogy az EXIM honlapjáról letölthető Információs adatlap kitöltésével kezdeményezhetnek ügyletet, és tájékoztatják az ügyfelet a (szervezt honlapjáról is elérhető) központi e-mail címről. Az ügyfél a részére megadott központi e-mail címre kitöltve küldi vissza az Információs adatlapot, amelynek kezeléséért az erre kijelölt, kompetens terület a felelős. A fenti szabályozással elkerülhető, hogy egy ügyfélmegkeresés „bolyongjon” a különböző területek között, az ügyfél értékes idejét vesztegetve.

1. Táblázat  
Ügyletkezelés lépései az EXIM-nél

Lépés	Feladat	Határidő
Kapcsolatfelvétel	Exportőr felveszi a kapcsolatot az EXIM-mel / információs anyag érkezik be. Az illetékes terület felveszi a kapcsolatot az ügyféllel, megadja a kapcsolattartó nevét és elérhetőséget.	Beérkezéstől számított 74 munkanapon belül
Ügyfél rögzítése a rendszerekben	Ügyfél és ügylet rögzítése a belső nyilvántartó rendszerekben.	Adatok beérkezése + 3 munkanap
Tárgyalás	Tárgyalásjelentés készítése	Tárgyalás napja + 5 munkanap
Előzetes információk bekérése	Tárgyalást követő kérdéslista / EXIM termék-leírás kiküldése. Az adatbekérés e-mailben történik.	Tárgyalás + 2 munkanap
Előzetes vizsgálat	Ügyfél/ügylet előzetes vizsgálata, minősítése a hitelképességet illetően.	Szükséges adatok rendelkezésre állása + 2 munkanap

Lépés	Feladat	Határidő
Hiánypótlás kérése	Amennyiben a beérkező dokumentáció hiányos, lehetőség szerint minél rövidebb időn belül hiánypótlást kell kérni.	Információk benyújtása + 2 munkanap
Előterjesztés készítése	Döntésre előterjesztés készítése, szükség esetén véleményeztetés társterületekkel (jog, compliance, kockázatkezelés).	A szükséges információk beérkezése + 5 munkanap
Ügyfél értesítése az intézmény döntéséről	Akár pozitív vagy negatív döntés születik, arról az ügyfelet rövid időn belül értesíteni szükséges egyrészt postai úton cégszerűen aláírt levélben, másrészt e-mailben vagy személyesen is.	Döntés napja + 1 munkanap

*Forrás: Saját szerkesztés*

### 3.1.3. SLA-k a hatékony ügyfélkezelés szolgálatában

Az SLA egy angol nyelvűbőlátvett mozaikszó, jelentése: Service Level Agreement = Szolgáltatási Szint Megállapodás. A kifejezés az ügyfélkezelési folyamatban azt jelenti, hogy a résztvevő szakterületek előre megállapodnak abban, hogy az érintett területnek az általa végzett tevékenységet milyen tartalommal és határidővel kell teljesítenie.

#### **Jó gyakorlat: Az ügyfélszolgálat menete és a vonatkozó határidők**

Az EXIM különböző termékei esetén eltérő SLA határidőket határoz meg, igazodva a termék sajátosságaihoz. Bizonyos ügylettípusnál előfordulhat, hogy több, belső és külső szereplő munkájának összehangolása szükséges (pl. több ország jogrendjéhez igazodó, több kereskedelmi szerződés sajátosságait figyelembe vevő, külső jogi iroda által összeállított szerződéscsomag esetében), ami rendkívül időigényes, és nagy volumenű nemzetközi ügylet esetében akár több hónapot is igényelhet.

Amennyiben a folyamatok kezeléséhez számítógépes rendszertámogatás áll rendelkezésre, egyszerűbb a nyomon követés. Az aktuális feladatokhoz automatikusan felelős és lépésenként határidő rendelhető. A feladat teljesítési határidejének közeledtéről előzetes értesítést küldhet a rendszer, amennyiben pedig a felelős határidőre nem abszolválja a feladatot, úgy figyelmeztető üzenetet generálhat a határidő lejártáról.

### 3.1.4. Az ügyfélelégedettség mérése

Annak érdekében, hogy az ügyfelek elégedettségéről pontosabb képet alkothasson, az EXIM az 1. sz. mellékletben szereplő kérdőívet töltötte ki az ügyfeleivel.



## Jó gyakorlat: Az ügyfél-elégedettséget meghatározó tényezők

Az EXIM által készített felmérés rámutatott arra, hogy az ügyfelek számára mennyire fontos a személyes kapcsolattartás minősége, valamint a felkészült, támogató hozzáállás. A segítőkészség és a rugalmasság szintén nagyban javítja az ügyfélélményt. Emellett ugyancsak kiemelt jelentőségű, hogy az intézmény betartsa az önmaga által vállalt határidőket, amely különösen fontos bizalomépítő szereppel bír. A fentiek mellett átlagon felüli fontosságot tulajdonítanak az ügyfelek az írásos anyagok, írott kommunikáció minőségének.

2. Táblázat  
Az ügyfél-elégedettséget meghatározó tényezők

Kérdés	Fontosság	Elégedettség
A kapcsolattartók jól felkészültek voltak	4,9	5,0
Az intézmény tartotta a vállalt határidőket	4,9	4,7
A kapcsolattartók segítőkészek és rugalmasak voltak	4,8	5,0
Az ügyintézés gyors és hatékony volt	4,8	4,6
Az írásos anyagok, írott kommunikáció egyértelműek voltak	4,7	4,6
Az EXIM hozzájárult a cég exportjának növekedéséhez	4,5	4,8
Folyamatos visszajelzést kapott az ügylet előkészítése folyamán	4,4	4,7
Az EXIM hozzásegítette a céget új export lehetőséghez	4,4	4,7
Részt vett szakmai programokon, tanácsadáson	4,2	4,6
A honlap informatív, és jól használható segítséget nyújt	3,4	4,2
Általánosságban mennyire volt elégedett cégünkkel?	4,9	4,9

Forrás: Saját szerkesztés

Érdekesség, hogy az egyik EXIM kérdőívét kitöltő ügyfél szöveges észrevételként írta meg egy korábbi banki tapasztalatát: hitelkérelme benyújtásakor alulbecsülte a beruházásához szükséges költségeket, és mivel – utólag úgy érzi –, hogy a bankkal nem kellő részletezettséggel tárgyalták meg a költség-forrás struktúrát, ezért menet közben derült ki a kért forrás elégtelensége a beruházás zökkenőmentes befejezéséhez. Az eset rámutat a szolgáltatást igénybe vevő fél és a szolgáltató közötti hatékony kommunikáció fontosságára az előkészítő szakaszban, ennek elmaradása a későbbiekben folyamatos konfliktushoz vezethet.

### 3.1.5. Az ügyfél kapcsolattartók tapasztalatai

Mintegy „fordított ügyfél elégedettségi felmérésként”, az EXIM szenior ügyfél kapcsolattartó kollégák véleményét kérdezte arról, hogy szerintük milyen előzetes elvárásokat érdemes megfogalmazni segítségképpen az ügyfelekkel szemben, kifejezetten annak érdekében, hogy sikeres lehessen az ügyfelek kiszolgálása.

#### **Jó gyakorlat: Az ügyfelekkel szemben támasztott követelmények a sikeres együttműködés érdekében**

Az EXIM szenior ügyfélkapcsolattartóinak tapasztalatai alapján a gyakorlat azt mutatja, hogy az ügyfelek jelentős része még „ötlet” fázisban keresi fel az intézményt. Ilyenkor – különösen projektfinanszírozás esetén – a kezdeti ügyféltalálkozók során kiemelt a jelentőségű, hogy a menedzsment és a tanácsadók mellett a tulajdonos és a szponzor is részt vegyen az előkészítésben. Az ügyfél ezáltal megismerheti a rá vonatkozó elvárásokat, lehetséges kötelezettségeket és a hitelbírálathoz szükséges információigényt. Emellett biztosítható az elképzelések a legpontosabb bemutatása egymás számára, valamint a felmerülő kérdésekre teljeskörű megválaszolása. Új projektek esetén rendszerint nem áll még rendelkezésre megfelelő kapacitás a társaságon belül, így érdemes lehet megfelelő projektmenedzsment létrehozását javasolni, továbbá nagyobb beruházásoknál gyakran segítség nemzetközi tapasztalatokkal rendelkező szakértők bevonása is.

Az ügylet megismerésekor a bank előzetesen vizsgálja az EXIM törvény által támasztott elvárásoknak való megfelelést. Az esetleges meg nem felelés során a Bank lehetőség szerint javaslattal él, és bemutatja azokat a szükségesnek tartott módosításokat, amelyek mentén a törvényi és termékmegfelelés is biztosított. Ezek azonban csak javaslatok, amelyről az ügyfél dönt, és elfogadás esetén módosíthatja az üzleti tervet. Át nem hidalható meg nem felelés esetében a Bank – kihasználva a kereskedelmi bankokkal évek óta fennálló szoros együttműködését – javaslatot tehet az ügylet finanszírozhatósága érdekében kereskedelmi bankok részleges bevonására, amennyiben jogi akadály nem jelentene korlátot a piaci szereplők részére. Amennyiben az ügylet az EXIM és a piaci szereplők között versenyhelyzetet eredményezne, úgy az EXIM közvetítő szerepet tölt be a piaci finanszírozás létrejötté érdekében. Az ügylet jóváhagyása, megkötése után is folyamatos, rendszeres a kapcsolat az ügyféllel. Az EXIM pedig monitoring tevékenységet végez negyedéves rendszerességgel. Ennek célja, hogy az EXIM korábbi biztosítói és finanszírozói tapasztalatai alapján felhívassa az ügyfél figyelmét az esetleges működésre káros, negatív, a folyamatos működést veszélyeztető tendenciákra és szükség esetén javaslatokat tegyen annak érdekében, hogy a fizetőképesség a teljes futamidő alatt fennmaradjon.

### 3.1.6. Ügyfélkezelési esettanulmányok az EXIM gyakorlatából

#### ***Magyar tulajdonú építőipari exportőr***

A közel húsz éve sikeresen működő, magyar tulajdonú építőipari exportőr kapcsolata a 2000-es évek eleje óta tart az EXIM-mel. A társaság az elsők között a Balkán-térségben vett részt egy iskolaépítési projekt megvalósításában, majd ezt követően a FÁK térségben kezdett tevékenykedni, ahol több építőipari beruházás köthető a nevéhez. Jelenleg több olyan projekt előkészítése folyik közösen az EXIM-mel, Azerbajdzsánban, Oroszországban és Belaruszban, amelyben a cég fővállalkozói szerepet tölt be. Az építőipar beruházások jellemzően nagy értékű feladatok, melyekhez a külföldi megrendelő rendszerint közép/hosszú lejáratú hitelt igényel, ugyanakkor fontos számára, hogy az előkészítés átfutási ideje minél rövidebb legyen.

A többéves együttműködés alapján a cég a folyamatos kommunikációnak köszönhetően már jól ismeri az EXIM elvárásait, dokumentációs igényét, ezért a kereskedelmi ügylet konstrukciójának összeállításakor figyelembe tudja venni azokat. A szóban forgó exportőr nemzetközi tapasztalata és referenciái alapján olyan külföldi partnerekkel áll kapcsolatban, amelyek megfelelő hiteladósok az EXIM számára, hiszen az EXIM csak olyan megrendelőt tud finanszírozni, amely cég pénzügyileg hitelképesnek bizonyul. Ez jelentősen egyszerűsíti a hitelkonstrukciót, mivel, ha a megrendelő pénzügyileg nem hitelképes, akkor helyi bank bevonása sok esetben nem megoldható. Az EXIM finanszírozása esetén szintén fontos a magyar tartalom jogszabályokban előírt minimum értékének megléte, és ezen túlmenően a magyar tartalmat a nemzetgazdasági hatások tekintetében is vizsgálja a szervezet. A közös munka során kikristályosodott a felek számára, hogy az építőipar mely ágazatai azok, ahol a cég teljesíteni tudja a magyar jogszabályokban foglaltakat, így többek között ilyen az üvegház beruházás, illetve kórház felújítás (berendezések szállítása), amelyek esetében kimutatható a jogszabályok szerint szükséges magyar tartalom. A fenti pozitív együttműködési gyakorlat nagyban megkönnyítette az ügyfél számára, hogy kérelme benyújtásakor felkészüljön a banki és biztosítói információs igényekre, így a számára nagyon fontos egyes ügyletek lebonyolításának teljes átfutási ideje a kezdeti időszakban jellemző egy év körüli időtartamról jelentősen, 6-8 hónapra csökkent.

#### ***Nyomdaipari gépeket gyártó magyar vállalkozás***

Egy nyomdaipari gépeket gyártó magyar vállalkozás oroszországi piacra szeretett volna bekerülni. Ehhez az első lépés egy orosz viszonteladóval való kapcsolat kialakítása volt, aki a helyi piacon az egyik legnagyobb forgalmazó. Egy alkalommal az EXIM ügyfelének székhelyén látogatást tett az orosz cég kereskedelmi igazgatója, erre a találkozóra meghívást kaptak az EXIM munkatársai is. A személyes találkozó alkalmával a partner kérésére az orosz félnek is bemutatták az EXIM termékeit (elsősorban az exporthitel biztosítás állt az érdeklődés központjában). Az EXIM ügyfelének képviselője később elmondta, hogy az orosz partnerrel aláírt sikeres együttműködéshez nagyban hozzájárult ez a személyes találkozó is. Az orosz partner elmondása szerint az EXIM háttér felmutatása az ő szempontjukból is fontos volt, nemcsak a biztosítás miatt, hanem abban a tekintetben is, hogy egy állami háttérű intézmény az ügyletbe tudott kapcsolódni.

## ***Agrárexportőr ügyfél***

Az EXIM agrárexportőr ügyfele mintegy 30 éves üzleti múlttal rendelkezik, tevékenységi köre elsősorban élőállatok kereskedelme és fuvarozása önmaga és külső megbízók részére, emellett saját telepein állattenyésztést is folytat. A cég árbevételének körülbelül 95-98 százaléka exportból származik. Az EXIM-mel az első kapcsolatfelvételük még a 1990-es évek végén történt, az együttműködés a kétezres évek elején vált intenzívebbé, ekkor az EXIM Bank – Mehib intézménypáros az ügyfél keleti piacokra irányuló exportját segítette biztosítási és finanszírozási konstrukcióval. A cég jelentősebb forgalmi növekedése 2013 körül indult be, amikor a banki és a biztosítói intézmény is integrálódott, amely lehetővé tette, hogy az intézménypárossal való együttműködés jóval könnyebbé, rugalmasabbá válhasson az egykapus kiszolgálás révén.

A 2014-es orosz-ukrán konfliktus nyomán azonban a cég árbevétele jelentősen visszaesett, és a vállalkozás gazdasági helyzete is romlott. A FÁK országokban működő vevők ekkor a helyi bankoktól csak magas költségen, továbbá jelzálogbejegyzéssel terhelten kaphattak finanszírozást. Ebben a helyzetben az EXIM rugalmas módon, rövid lejáratú követelésvásárlások révén közvetett módon juttatta finanszírozáshoz (halasztott fizetéssel) az exportőr vevőkörét ebben a régióban. Az ügyfelek kezdetben szkeptikusan fogadták a magyar ECA révén megvalósítható finanszírozási ajánlatokat, azonban egy-két tranzakció sikeres megvalósulását követően ennek pozitív híre elterjedt az ágazatban. A vevők megértették és elfogadták az EXIM által előírt, finanszírozási, biztosítási dokumentumokat, amelyek révén az ügyletek gördülékenyen lebonyolíthatók.

A sikeres ügylet megvalósulása révén növekedett a fent említett agrárcég export portfóliójában az EXIM által biztosított és finanszírozott vevő részarány, és ezzel párhuzamosan a cég ismét növekvő árbevételre tett szert.

## ***Élelmiszeripari feldolgozó tevékenységet végző vállalat***

Az EXIM ügyfele az ország egyik elmaradott térségében működő, élelmiszeripari feldolgozó tevékenységgel foglalkozó vállalat, a megye egyik jelentős munkáltatója. Széles szortimenttel állít elő termékeket. Az igényekhez igazodva megrendelőinek saját márkás termékeivel, illetve saját márkanévvel is jelen van a piacon. A gyártáshoz az alapanyagokat hazai termelők biztosítják számára. A cég partnerei jellemzően nyugat európai kereskedelmi láncok, azaz az ügyfél az árbevételét döntő részben exportból realizálja. A termékek szezonális gyártása és a hosszú ideig tartó készletezési, értékesítési időszak nagymértékű finanszírozási terhet jelent a számára.

Az ügyfél hosszú éveken át egyetlen kereskedelmi bankkal állt kapcsolatban, ez a bank biztosította önállóan a társaság működésének és gyártásának finanszírozását, A forgóeszköz keret összege azonban egy bizonyos gyártási szint elérését követően már nem nyújtott elegendő forrást a cég számára. 2013-ban az ügyfél – a kereskedelmi bankjával egyetértésben – azzal kereste meg az EXIM-et, hogy az vállaljon szerepet az ügyfél exporttevékenységének finanszírozásában. Az EXIM – tekintettel a jelentős mértékű export tevékenységre, a hazai beszállítói körre, a megfelelő gazdálkodási helyzetre és az indokolt finanszírozási igényre – 2013 nyarán egyaránt figyelembe véve az ügyfél kereskedelmi bankjának igényeit és saját szempontrendszerét csatlakozott a cég finanszírozásához: hosszú és rövid lejáratú forgóeszköz hitelezéssel biztosította a szükséges többletforrás igényt. 2015-ben az ügyfél kérésének megfelelően, a pozitív

tapasztalatokra tekintettel a hitelt az EXIM megújította, valamint emellett jóváhagyott egy másik típusú forgóeszközhitelt is, mely lehetőséget teremtett az ügyfélnek arra, hogy a számára legkedvezőbb feltételekkel rendelkező forrást használja fel.

A cég folyamatosan eredményes, a 2017. évben alapítása óta legmagasabb összegű árbevételét érte el. Az EXIM és az ügyfél a kezdetektől folyamatosan kiegyensúlyozott üzleti kapcsolatban áll, a termékportfólió adta lehetőségek szerint járul hozzá az EXIM a cég folyamatos működéséhez és fejlődéséhez. Kiemelendő, hogy az EXIM finanszírozásának köszönhetően az utóbbi években a vállalat növekvő gyártási volumen mellett növekvő árbevételt könyvelhetett el, amelyben az export részaránya változatlanul döntő mértékű maradt. Jelenleg egy beruházási hiteligény bírálata van folyamatban, mivel a megnövekedett gyártásmennyiség a hatékonyság növelését, kapacitások bővítését és a fejlesztés szükségességét hozta magával, amelyhez kapcsolódóan beruházási hitel igénybevétele szükséges.

### **Sütőipari gépeket gyártó vállalat**

Az EXIM ügyfele egy sütőipari gépeket gyártó, az 1960-as években alapított, osztrák családi vállalkozás magyarországi leányvállalata. A magyar cég és annak jogelődjei a 70-es évek óta sütőipari gépek gyártásával foglalkoznak egy vidéki kisvárosban. Magukat minőségi mutatók alapján a piac felső szegmensébe helyezik. Árbevételük mintegy 90 százaléka exportból származik, termékeiket az osztrák anyacégen keresztül szállítják mind az öt földrészre. Az ausztriai vállalkozás 1991-es tulajdonszerzése után felgyorsultak a fejlesztések. Az osztrák termelési struktúrát adaptálták a magyar üzemre. Az anyacég szakmai befektetőnek tekinthető, a magyar üzem jelentős szerepet kap a csoport termelésében. Az anyacég, hasonlóan a magyar leányhoz, az egyes sütőipari gépektől a teljes „kulcsrakész pékség” projektig magas minőségi színvonalon vállal megrendeléseket. A csoport Ausztriában piacvezető a speciális sütőipari gépek szegmensében, a nemzetközi piacokon a kis/közepes szereplők közé tartozik. A partner kereskedelmi bank iparági előrejelzése szerint a sütőipari termékek globális forgalma a 2014-ről 2019-re több mint 40 százalékkal bővül. A cégcsoport célja e növekedés minél hatékonyabb kihasználása.

A cégcsoport 2015 novemberében jelezte a magyar leányvállalat akkor kizárólagos számlavezető és hitelező bankjának, hogy kapacitásnövelő beruházásról döntöttek az egyik telephelyen, melynek finanszírozásához 2,5 millió euró összegű, 10 éves lejáratú bankhitelt kívánnak fölvenni. A beruházás célja egyfelől a csoporton belüli termelés magyarországi összpontosítása volt az alacsonyabb termelési költségek miatt, másfelől céljuk volt hatékonyabb technológiával működő gyártást és összeszerelést megvalósítani. A nagyobb gépek, bonyolult gépvonalak gyártására alkalmas üzemcsarnok felépítése lehetővé tette pozíciójuk erősítését a gyorsabban növekvő piaci szegmensben.

Az igényelt hitelügylet megvalósításához a partner kereskedelmi bank nem tudott bevonni a cégtől megfelelő mennyiségű fedezetet, így az EXIM-et keresték meg hitelfedezeti garancia bevonásának igényével. Az EXIM a kérelmet jóváhagyta, és 2016 szeptemberében kibocsátotta az 50 százalékos mértékű hitelfedezeti garanciát. A beruházás sikeresen megvalósult és a vállalat továbbra is dinamikusan fejlődik. 2013 óta a magyar cég árbevétele több mint 2 milliárd forinttal nőtt, amely csaknem másfélszeres bővülés. Az EBITDA ugyanezen időszak alatt háromszorosára nőtt, a legfrissebb pénzügyi adatok alapján 1 milliárd forint felett van. A beruházás megkezdése előtt 234 fő dolgozott a magyar cégnél, ez jelenleg 289 fő. Ezzel kétszeresen túlteljesítették a beruházás 25-30 fős tervezett létszámbővítő hatását – és a csoport továbbra is folytatja növekedését.

A történet kiváló példája annak, hogy a külföldi működőtőke, a technológia-transzfer, a magyar dolgozók munkája és az hazai ösztönző üzleti környezet egymással kölcsönhatásban képes létrehozni egy sikeres, nemzetközi piacokon is versenyképes, komoly növekedési potenciállal rendelkező magyar vállalatot. Ebben a sikerben a partner kereskedelmi bankkal történő kockázatmegosztás útján az EXIM kiemelkedően fontos szerepet játszott, és játszik ma is.

### ***Multinacionális nagyvállalat hazai üzletágának értékesítése***

Magyarországon gyártókapacitással rendelkező, több ezer munkavállalót foglalkoztató, nemzetközileg elismert, multinacionális nagyvállalat döntött a hazai üzletágának értékesítéséről. A gyártás itthon jelentős, közel száz éves múltra tekint vissza. Az eladó és a vevő közösen kereste meg az EXIM-et a köztük folyó tárgyalás előkészítő szakaszában, amelynek köszönhetően az EXIM-nek lehetősége nyílt olyan szempontok felvetésére, amelyet felek a későbbi tárgyalások során meg tudtak vitatni, és az adásvétel végső feltételei között figyelembe tudtak venni.

Az EXIM korai részvételének és proaktív felvetéseinek köszönhetően vált lehetségessé, hogy a végleges hitelkérelem a tevékenységét szabályozó törvények által meghatározott lehetőségeknek megfeleljen, és a bank hitelprogramjainak egyikében a finanszírozás biztosítható legyen.

### ***Élelmiszeripari termékek feldolgozását végző ügyfél***

Az ügyfél egy Oroszországban megvalósítandó beruházás terveivel kereste fel EXIM-et. Fő tevékenysége élelmiszeripari termékek feldolgozása, élelmiszeripari termékkészítmények nagykereskedelme. A vállalkozó már több évtizedes tapasztalattal rendelkezik az élelmiszeripari piacon, a beruházásban érintett orosz partnerével is tartós kereskedelmi kapcsolatban áll, a kiszabott embargós megszorítások miatt azonban az Oroszországba irányuló kereskedelem jelentősen korlátozódott. Ezt a problémát kívánta megoldani azzal, hogy új, oroszországi gyártókapacitást hoz létre, és az alapanyag jelentős részét az orosz piacokról tervezi beszerezni. Az EXIM a megkeresés után bemutatta a lehetséges finanszírozási megoldásokat és ismertette azok feltételeit. A közös egyeztetéseknek köszönhetően az ügyfél a tervezés és a technológia kiválasztása során kiemelt hangsúlyt fektetett a magyarországi gépgyártók és kivitelezők helyzetbe hozására. A létrejött, hazai fővállalkozóval megkötött szerződés jelentős magyar hányadot tartalmazott, és több hazai kkv számára biztosított exportlehetőséget és megjelenést az oroszországi piacon. A jövőben ezek a vállalkozások már rendelkeznek referenciával, amely a piacon maradás egyik előfeltétele. Az EXIM a hitelkérelem véglegesítése és a döntési folyamat során továbbra is folyamatos aktív részvétellel tart egyeztetéseket mind az ügyféllel, mind a fővállalkozóval az esetlegesen felmerülő akadályok közös leküzdése érdekében.

### ***Rozsdamentes acéltermékeket gyártó vállalat***

Egy 1996-ban alakult, a borászat, söripar, szeszipar, élelmiszeripar, vegyipar és a gyógyszeripar részére egyedi rozsdamentes acéltartályokat, szerkezeteket gyártó, kisméretű vállalkozás korábbi működése során több sikeres projektet valósított meg önállóan, illetve beszállítóként Magyarország mellett Ausztriában, Franciaországban, Németországban, Finnországban és az USA-ban. A vállalkozás miután részt vett egy

magyar állami gazdaságdiplomáciai intézményrendszer által szervezett rendezvényen, üzleti kapcsolatba lépett egy üzbegisztáni állami vállalattal, melytől megrendelést kapott borászati berendezések szállítására.

A magyar cég vevője ugyanakkor a megrendelés feltételeként kötötte ki versenyképes finanszírozási instrumentum meglétét, mely igény a szállítói vagy szállító által biztosított finanszírozás lehetőségére vonatkozó általános vevői elváráson túl abból a szempontból is meglapozottnak volt tekinthető, hogy Üzbegisztánban ebben az időben kötött devizagazdálkodás volt érvényben. A kötött devizagazdálkodás miatt a vevő vételi szándéka ellenére sem tudta biztosan kijelenteni, hogy képes lesz a szállítóval a helyi valutától eltérő devizában elszámolni, mivel az elszámoláshoz szükséges devizához való hozzáférése – függetlenül attól, hogy állami vállalat – csak az általános rend szerint volt lehetséges a meghatározott hivatalos központi banki árfolyamon.

A hivatalos központi banki árfolyamtól eltérő piaci árfolyamon az ország vállalatai szabadon juthattak devizához a bankközi devizapiaci aukciókon, azonban ténylegesen ezen az úton sem lehetett a szükséges devizához hozzájutni az országot jellemző súlyos devizahiány miatt, vagy amennyiben igen, úgy jóval magasabb árfolyamon. A magasabb árfolyam mellett ugyanakkor a vevő már nem volt érdekelt a konkrét külkereskedelmi ügyletben. A gyakorlat szerint ahhoz, hogy Üzbegisztán vállalatai a hivatalos árfolyamon juthassanak devizához, igényt kellett megfogalmazniuk az ország központi bankja részére az egyes külkereskedelmi ügyletek keretében felmerülő devizaszükségletükről. A Központi Bank a benyújtott igényeket az igénylés sorrendjében az egyes ügyleteknek a nemzetgazdasági fontosságát értékelve bírálta el. Ilyen formában nem lehetett biztosan kijelenteni sem azt, hogy a vevő részére az elszámoláshoz a deviza rendelkezésre fog-e állni, sem azt, hogy mikor..

Az EXIM a fentiekkel párhuzamosan tárgyalásokat kezdett üzbegisztáni bankokkal bankközi hitelkeret felállításáról. Az ilyen hitelkeretek felállítása az EXIM gyakorlatában a 2010-es évektől kezdve honosodott meg és célja az volt, hogy a korábban kevesebb figyelmet kapó relációk esetében kialakítson egy olyan pénzügyi instrumentumot, amelyet a magyar exportőrök és külföldi partnereik könnyen és gyorsan tudnak mozgósítani, ha egy konkrét exportügylettel kapcsolatosan finanszírozási igény merül fel. A bankközi hitelkeretek esetében az EXIM egy külföldi bankkal áll jogviszonyban a hitelkeret által meghatározott összeg erejéig, a hitelkeret-megállapodásban rögzítik a hitelnyújtás főbb paramétereit. Abban az esetben, ha egy konkrét exportügyletkez kapcsolódóan finanszírozás történik a hitelkeret terhére, az EXIM-nek nem kell újból bevizsgálnia a hiteladós külföldi bank kockázatát, illetve egyeztetni a hitelnyújtás paramétereit. Egy ilyen finanszírozási ügyletnél a magyar exportőr vevője a külföldi bankhoz fordul az exportügyletkez kapcsolódó finanszírozási igényével, és a külföldi bank az EXIM által nyújtott forrást meghatározott felár mellett nyújtja a külföldi cég részére. Az EXIM jellemzően a nagyobb, a külkereskedelmi ügyletek finanszírozása és a külföldi exporthitel-ügynökségekkel folytatott együttműködés terén aktív bankokkal köt ilyen megállapodást az egyes országokban. Üzbegisztánban az ország legnagyobb magántulajdonban lévő bankja jelent meg az EXIM partnereként.

A bemutatott esetben a külkereskedelmi ügylet kitárgyalásával párhuzamosan lehetőségessé vált az EXIM újonnan megkötött hitelkeret-megállapodással elkezdni a tárgyalásokat a finanszírozásról is. A helyi partnerbankkal való kapcsolatfelvételt az exportőr és külföldi vevője részére az EXIM és Magyarország taskenti nagykövetsége közösen segítették elő. Végeredményben az ügylet az első olyan akciója lett az EXIM-nek, amely a partnerbankkal megkötött hitelkeret megállapodás terhére valósítottak

meg. A hitelkeretbe történő befogadást követően ugyanakkor a kötött devizagazdálkodás miatt egy újabb nehézség adódott. A megrendelőnek ki kellett fizetnie az exportőr részére a külkereskedelmi szerződés értékének 15 százalékát előleg gyanánt, ami az EXIM finanszírozásának egyik feltétele az exporthitel-ügynökségek tevékenységét szabályozó nemzetközi szerződések értelmében. Ráadásul ezen előleg jóváírásra kell, hogy kerüljön az exportőr bankszámláján, és ezt igazolni szükséges az EXIM részére. Az egyéb, a felek által javasolt, megoldások, mint például a devizaösszegnek megfelelő összeg üzbég valutában történő elhelyezése a hiteladós bank zárt számláján, nem volt kivitelezhető a nemzetközi jogszabályok értelmében. Megoldást végül az hozott a problémára, hogy az EXIM és Magyarország gazdaságdiplomáciai intézményei közösen és rendszeresen napirenden tartották a témát az üzbég állami ügyfeleknél és a partnerbanknál. A partnerbank végül sikeresen tudott részt venni az üzbég központi bank devizaaukcióin, és hozzá tudott jutni a magyar exportőr vevője számára kedvező árfolyamon az előleg megfizetéséhez szükséges devizaösszeghez.

### **Gyógyszeripari K+F-et végző vállalat**

Az EXIM ügyfele alapvetően biotechnológiai és gyógyszeripari kutatás-fejlesztési tevékenységre létrejött, részben kockázati tőke bevonásával működő társaság. A cég speciális iparágban működik, úttörője és vezetője a gyógyszertranszport-technológiának. Megalakulása óta számos forradalmi megoldást vitt piacra. A cég szellemi termékeket előállító, és szolgáltatást végző, tanácsadó cégnek minősül, egyedi know-how-jának köszönhetően a standard, integrált és személyre szabott szerződéses kutatási szolgáltatásokat kínál. A társaság dinamikus növekedése 2009 óta folyamatos.

Az érintett társaságot az EXIM 2012-ben kezdte segíteni 1 millió euró összegű, 5 éves export előfinanszírozó hitel nyújtásával. Az EXIM a hitellel a cég akkori tevékenységében mintegy 95 százalékot kitevő export előállítását támogatta a cég teljes vagyona és egyéb fedezetek mellett. Az EXIM szerepvállalásának kezdetekor egyetlen kereskedelmi bank finanszírozta a társaságot, azonban a cég részéről történtek lépések – az EXIM mellett – további kereskedelmi banki források bevonására. A meglévő és a felkért kereskedelmi bankok üzletpolitikáit érintő változások, az ágazati kockázatok, valamint a tárgyi eszköz fedezetek hiánya miatt nem kívántak a társaság finanszírozásában részt venni, így az EXIM egyedül lépett elő. Hamarosan egy új kereskedelmi bank jelezte részvételi szándékát a cég pénzügyi hátterének biztosításában, amely az akkor fennálló egyéb banki ügyletek kiváltásával meg is történt (EXIM által refinanszírozott források allokálásával), így az EXIM (*niche*) szerepvállalása a stratégiában foglaltak szerint valósult meg.

Tekintettel az EXIM termékskálájának korábbi szűkösségére, idővel a cég finanszírozási struktúrája elaprózódott, Szükségessé vált ezért a finanszírozó bankok által nyújtott hitelek ésszerű összevonása és racionalizálása. Ez alapján alakult ki a jelenlegi is fennálló struktúra: a cég finanszírozásában részt vevő kereskedelmi bank által nyújtott hitelek részbeni fedezeteként 50% mértékű hitelfedezeti garanciát is biztosít az EXIM.

Az EXIM szerepvállalása óta eltelt időben a cég árbevétele jelentős mértékben, mintegy 80 százalékkal növekedett. A teljes árbevételben belül az export szerepe tovább erősödött, részaránya jelenleg mintegy 99 százalék. A társaság 2009 óta folyamatosan nyereséges, pozitív cash-flow-t generáló működése önmagában is alacsonyabb külső forgóeszköz-finanszírozást indukál. Hitelállománya folyamatosan csökken, likviditása,



eredményessége és tőkeszerkezete javuló tendenciát mutat. A társaságra 2018 elején vételi ajánlatot tett egy nemzetközi, független privát befektető társaság, mely mintegy 65 milliárd dollár tőke felett diszponál Európában, Észak-Amerikában és Ázsiában. A magyar vállalt szakmai kompetenciáinak és tevékenységének erősödésében, valamint az eredményesség növekedésében az EXIM kezdeti kockázatvállalásának jelentős szerepe volt, enélkül a társaság kitűzött céljai nehezebben valósulhattak volna meg. A lehetséges nemzetközi befektető tovább erősödhet a magyar társaság által nyújtott szinergikus hatások hatékonyabb kihasználásával, ami pozitívan befolyásolhatja a hazai leányvállalat fejlesztési forrásokhoz jutását, valamint a fejlesztések piacra vitelét.

### 3.1.7. Esettanulmányok a külföldi képviseltek és a nemzetközi szervezetekkel való kapcsolattartás köréből

Az EXIM „Nemzetközi Szervezetek és Külföldi Képviseltek” területének fő feladata a nemzetközi pénzügyi intézmények által finanszírozott projektekkel kapcsolatos lehetőségek továbbítása a magyar cégek felé, hazai és külföldi konzorciumok összeállítása, illetve workshopok szervezése, melyek során a résztvevők megismerkedhetnek a nemzetközi intézmények közbeszerzési folyamataival, valamint a projektekbe való bekapcsolódási lehetőségekkel. Ezek a rendezvények lehetőséget biztosítanak a cégek számára, hogy bemutathassák szaktudásukat a különböző intézmények regionális és iparági vezetői, képviselői számára. Az alábbiakban néhány, ebből a körből kiemelt esettanulmányon keresztül mutatjuk be vállalati ügyfeleink támogatásának lehetőségeit.

#### **Helyi partnerek keresése, nemzetközi konzorciumok alkotása**

Az EXIM „Nemzetközi Szervezetek és Külföldi Képviseltek” területének tevékenységei közé tartozik egy adott nemzetközi fejlesztési projekt iránt érdeklődő magyar cég számára helyi partner keresése, illetve összekötése a szükséges referenciákkal és helyismerettel rendelkező más hazai és külföldi cégekkel annak érdekében, hogy egymás kompetenciáit erősítve, konzorciumban nagyobb eséllyel induljanak egy tender elnyeréséért. Erre azért van szükség, mert a nemzetközi fejlesztési intézmények szinte kivétel nélkül minden esetben elvárják, hogy a konzorciumokban legyen egy helyi cég, aki ismeri a helyi szabályozási rendszert, a munkakörülményeket, illetve kiterjedt kapcsolati hálóval rendelkezik a munkavégzés országában. Az alábbiakban erre vonatkozóan található néhány olyan példa, ahol az EXIM által felkutatott helyi partnerek magyar cégekkel konzorciumban adtak be közösen tendert:

- Egy magyar informatikai cég egy ukrán partnerrel több informatikai fejlesztéssel és közigazgatási informatikával kapcsolatos tendert is adott be Ukrajnában;
- Egy magyar tanácsadó cég egy, az EXIM által javasolt kenyai partnerrel Kenyában, valamint egy, a külgazdasági attasé közreműködésével felkeresett etióp céggel Etiópiában is adott be tendert;
- Egy albán városfejlesztési projekt kapcsán három magyar tanácsadó céget mutatott be az EXIM egymásnak, akik egy helyi céggel közösen konzorciumban adták be a tendert;
- Egy magyar közlekedési tanácsadó cégnek több esetben is keresett az EXIM a cég által kiválasztott tenderben foglaltaknak megfelelő grúz partnert, akikkel közösen számos tendert adtak be Grúziában.

## **Magyar vízipari szakértők Kazahsztánban**

A tavalyi évben az EXIM szervezésében rendezték az IFC (*International Finance Corporation*, a Világbank-csoport magánszektor fejlesztésére szakosodott pénzügyi intézete) közbeszerzési workshopot, amelyet követően az EXIM javaslatára egy magyar vízipari cég is lehetőséget kapott személyes B2B találkozón való részvételre az IFC egyik közbeszerzési szakértőjével. A megbeszélés során a cég ügyvezetője ismertette a tevékenységüket, valamint a legfontosabb referenciáikat, melyek már a találkozón alatt is kifejezetten felkeltették az IFC-s képviselő érdeklődését. Az IFC kis értékű projektekre nem folytat le nyílt közbeszerzési eljárást, hanem általában közvetlenül keresi fel azokat a cégeket, amelyekről tudja, hogy rendelkeznek megfelelő kompetenciákkal a feladatok elvégzéséhez. A budapesti workshopot tartó IFC közbeszerzési szakértő – aki egyben a Közép-Ázsiai régióért is felelős képviselő – egy kazahsztáni vízipari projektre keresett tanácsadó céget, mely kapcsán felkereste az EXIM által szervezett konferencián megismert magyar vállalkozást, és felajánlotta számára a tanácsadói munka elvégzésének lehetőségét. Ez a siker azért kifejezetten fontos, mert a nemzetközi fejlesztési intézmények által kiírt közbeszerzési eljárások esetében elengedhetetlen a nemzetközi referenciák megléte, melyek közül mindig az első munka megszerzése a legnehezebb. Tekintettel arra, hogy az említett magyar vízipari cég az EXIM közreműködésével elnyerte a kazah projektet, a későbbiekben már előnnyel indul a nemzetközi tendereken, és a sikeresen elvégzett munkát, mint referenciát fel tudja használni.

## **Magyar mezőgazdasági termékek tesztje Indiában**

A marokkói külgazdasági attasé 2017-ben ajánlotta az EXIM szolgáltatásait egy magyar cégnek, ami egy saját fejlesztésű innovatív mezőgazdasági termék kereskedelmével és a hatékony használatával kapcsolatos tanácsadással foglalkozik. Az IFC projektjeiben mindig kiemelt figyelmet kapnak az innovatív megoldások, különösképpen a kiemelt fejlesztési szektorokban, így a mezőgazdaságban is, erre való tekintettel fontosnak tartotta az EXIM, hogy az IFC képviselői megismerkedhessenek a magyar céggel, és adott esetben be tudják építeni a terméket a tervezett projektjeikbe. Az IFC mezőgazdasági területének egyik vezető szakértője 2017. szeptemberben látogatott Magyarországra egy EXIM-mel közösen szervezett konferenciára, az előadásokat követően pedig az említett cég kétoldalú találkozón vett részt vele. A megbeszélés során felmerült, hogy az IFC különböző földrajzi régiókban, számos projekten tudná tesztelni a terméket, mely lehetőséget teremtene mind az adott éghajlati viszonyok között való alkalmazhatóság megfigyelésére, mind az eredmények alapján történő specifikus termékfejlesztésre. A találkozónak és az EXIM közreműködésének a legkiemelkedőbb eredménye, hogy 2018-ban megkezdődött a magyar termék tesztelése egy IFC által finanszírozott projekt keretében Indiában. Az említett indiai projektet részben az Hungary-IFC Trust Fund-ból (az IFC és Magyarország között 2014-ben megkötött együttműködési alapból) finanszírozzák, ezért sikeresnek tekinthető, hogy a magyar állami költségvetés terhére befizetett donor hozzájárulásból egy magyar cégnek lesz lehetősége bevételt szerezni. Amennyiben az IFC elégedett a tesztelés eredményével, várhatóan a jövőben több kontinensen, szélesebb körben is alkalmazni fogják a terméket.

## **Részvételi lehetőség afrikai energetikai fejlesztésekben**

Egy magyar energetikai tanácsadó cégnek lehetősége volt személyesen találkozni az IFC magyarországi kapcsolattartójával. A megbeszélés során közösen feltérképezték a cég piacra lépési lehetőségeit Afrikában. Ennek a találkozónak az utánkötéseként

az EXIM közvetítésével és részvételével megvalósult egy videókonferencia a magyar cég képviselője, illetve az IFC vízgazdálkodási és energetikai tanácsadással foglalkozó részlegének a szubszaharai Afrikáért felelős regionális vezetője között. A videókonferencia során a vállalkozásnak ismét lehetősége volt ismertetni a tevékenységét és az Afrikában megvalósuló fejlesztési projektekkel kapcsolatos terveit. Az IFC képviselője elmondta, hogy több olyan projekt is áll előkészítés alatt, melyekben felhasználható lenne a magyar cég szaktudása, így bekerültek az IFC regionális tanácsadói adatbázisába. A személyes kapcsolatfelvételnek köszönhetően, az IFC regionális igazgatója közvetlenül a magyar cégnek küldött egy meghívást egy tanácsadói tenderre való szándéknyilatkozat (*expression of interest*) beadására Malawiban.

### ***Hazai vállalkozások kapcsolódási lehetőségének megteremtése nemzetközi fejlesztési projektekhez***

Az EXIM tudomást szerzett egy előkészítés alatt álló nagyszabású egészségügyi fejlesztéseket magába foglaló IFC projektről, melynek célja a fejlődő országokban működő egészségügyi intézmények rendszereinek megreformálása és fejlesztése. A lehetőséget közvetítette egy sikeres magyar egészségügyi menedzsment tanácsadó cég részére, akiknek felkeltette érdeklődését a projekt. Annak érdekében, hogy bemutathassák szaktudásukat az IFC projektvezetőjének, illetve részletes információkat tudjanak szerezni a projektről, az EXIM egy videokonferenciát szervezett, melyen részt vettek az IFC, a magyar cég, illetve az EXIM képviselői. A videóhívás során nem csak bemutatkozási lehetőséget kapott a vállalkozás, hanem szakmai szempontból is részletesen megismerhették az IFC projektjét, illetve feltérképeztek több, a tárgytól eltérő lehetőséget is. Ennek következtében a közeljövőben várható a magyar cég bekapcsolódása a több földrészre kiterjedő IFC fejlesztési programjába, illetve az IFC közvetlen tanácsadójaként más előkészítés alatt álló projektekbe is.

### ***Magyar céges delegáció bemutatkozási lehetősége egy dublini nemzetközi konferencián***

Együttműködési megállapodást kötött az EXIM a Consulting Ireland ír ernyőszervezettel, mely több száz európai tanácsadó céget foglal magába. Az együttműködés első lépéseként közösen szerveztek workshopot, ahol a Consulting Ireland vezetői tartottak előadást. Ennek során bemutatták munkásságukat, az általuk koordinált ügynevezett „*bidding team*”-eket, illetve a nemzetközi fejlesztési intézmények által kiírt projektekbe való bekapcsolódás módját. A workshopot követően több mint tíz magyar cégnek adódott lehetősége kétoldalú találkozón részt venni a szervezet képviselőivel, ahol részletesen, a cégprofiloknak megfelelően térképezték fel az együttműködési lehetőségeket, illetve a magyar cégek bekapcsolódását a szervezet által összeállított nemzetközi konzorciumokba. A kapcsolatépítés következő lépéseként egy nemzetközi workshopot rendeznek Dublinban, a Consulting Ireland ír, brit, spanyol és magyar partnercégeinek részvételével. Az EXIM szervezésében 11 cégből álló magyar delegáció utazott ki a rendezvényre, ahol a magyar vállalkozások kiemelt módon kaptak lehetőséget arra, hogy a megközelítőleg 100 nemzetközi résztvevő előtt rövid prezentációban mutathassák be tevékenységüket. Ezt követően a cégeknek lehetőségük volt olyan szakmai találkozókra részt venni, ahol tovább tudták építeni a nemzetközi kapcsolataikat, és egyeztethettek a jövőbeni közös konzorciumban való indulásról a fejlesztési tendereken.

Az együttműködési megállapodás, a folyamatos közös munka és kapcsolattartás, valamint a konferenciák szervezése számos nemzetközi lehetőséget fednek fel a magyar cégek előtt. Erre kiemelt példa, hogy magyarországi látogatásuk során a Consulting Ireland képviselői megismerkedtek több kiemelkedő szaktudással rendelkező magyar vízipari céggel, majd ezeket a tapasztalatokat továbbították egy ír partnerük felé, akik ezután egy Írország szerte több településen megvalósuló szennyvíztelep fejlesztési projekt elvégzéséhez már kifejezetten magyar partnereket keresnek. A soron következő konferencián a Dublinba kiutazó magyar delegáció tagjainak a rendezvény során lehetősége lesz egyeztetni a fővállalkozó ír céggel a projekttel kapcsolatban.

## 3.2. Ügyfélmenedzsment a Magyar Nemzeti Kereskedőház (MNKH) gyakorlatában

### 3.2.1. Az érdeklődéstől a partnerré válásig

MNKH Cégcsoport közel 3700 érdeklődővel és több mint 2560 partnerrel került kapcsolatba az elmúlt évek során. Érdeklődőként kezeli azokat a cégeket (magyar és kárpát-medencei magyar cégek), amelyekkel az elsődleges kapcsolatfelvétel valamely eseményen vagy tárgyaláson megtörtént. Partnerek azok a cégek, amelyek MNKH-val hosszabb távú exportfejlesztési együttműködést terveznek, részt vettek már valamilyen ügyletben, vagy ajánlatukat MNKH továbbította vevők részére, továbbá exportképes termékük vagy szolgáltatásuk van, illetve minősítésre kerültek.

Amennyiben egy vállalkozás részt vesz MNKH által szervezett eseményen vagy közvetlenül megkeresi az MNKH-t valamely szolgáltatása iránt érdeklődve, első körben a CRM-ben mint érdeklődő kerül rögzítésre az Üzletfejlesztési Igazgatóság és a KEH belföldi munkatársai által.

A korábbi évek tapasztalatai alapján elérhetővé tettük a kereskedohaz.hu és a hatarontul.hu honlapon is a regisztráció lehetőségét. Ezáltal a cégeknek közvetlen és gyors kapcsolatfelvétel lehetőségét biztosítjuk, vagyis néhány adat megadásával már a vállalkozás tevékenységét figyelembe véve kereshetik meg őket szakembereink.

### Jó gyakorlat: Partnerré válás folyamata cégregisztráció esetén

1. A cég adataival kitölti a regisztrációhoz szükséges űrlapot a honlapon, az elküldéssel egyszerre kap egy email-t a központi ügyfélszolgálat a regisztrációról, valamint megjelennek az adatok CRM Érdeklődő moduljában.
2. Ezt követően a területi felosztás szerinti KEH belföldi munkatársához delegáljuk a céget. Munkatársunk a cégszolgálatban ellenőrzi a megadott adatok helyességét. Ha mindent rendben talált, felveszi a vállalkozással a kapcsolatot, hogy személyes találkozó keretében tájékoztasson a MNKH Cégcsoport által nyújtott szolgáltatásokról, illetve információt kapjon, az együttműködés céljáról.

3. Korábban a partnerré válás elengedhetetlen volt együttműködési megállapodás aláírása nélkül, a Partner Portál bevezetésével viszont a felületre belépve digitálisan elfogadhatják a cégek azokat a feltételeket, melyek elengedhetetlenül szükségesek a hosszú távú és eredményes munka megkezdéséhez. A személyes találkozón tisztázzák a felek, hogy a cég pontosan mely iparágban tevékenykedik, és milyen piacokat kíván elérni termékével/szolgáltatásával.
4. Amennyiben a fenti feltételek teljesülnek az érdeklődőből partnerré válnak a cégek.

Természetesen itt még nem áll le az „ismerkedési” folyamat, hiszen egy-egy sikeres ügylet megvalósulásához még több információra van szükség. Általánosságban elmondható, hogy a vállalkozások számára legnagyobb kihívást a külpiacra lépéshez, az információ- és személyes üzleti kapcsolatok hiánya jelenti. Nagyon sokan eljutottak odáig, hogy bővítették kapacitásukat, vagy kifejlesztettek egy nemzetközi szinten is kiemelkedő technológiát, terméket, az export megkezdéséhez nincs kellő ismeretük. Az MNKH Cégcsoport térítésmentes szolgáltatásként kínálja ezért a cégeknek a testre szabott exportfejlesztési akciót. Ezt megelőzően megvizsgálja magának a cégnek az exportérettségét: melyek azok a pontok ahol segítséget, támogatást igényel, hol tart az exportképesség felé vezető úton. Az akciót során pedig szakembereik ellenőrzik, hogy a termék vagy szolgáltatás mennyire exportképes, hol mutatkozik iránta kereslet a nemzetközi piacokon, van-e reális esély az értékesítésre. Amennyiben minden lámpa zöldet mutat, megkezdik az egyeztetéseket az adott külpiacra lévő kereskedőhöz. Ezáltal a cégek optimalizálhatják erőforrásaikat, költséghatékonyan tudnak így egy-egy üzleti lehetőségre koncentrálni és a megvalósult ügyletek aránya is kedvezőbb lehet.

### 3.2.2. A sikeres ügyfélkezelés: a hibák elkerülése a hosszútávú, minőségi ügyfélkapcsolat érdekében

*A közszolgálati tisztviselő nem emlékszik az ügyfelekre:* a vállalati ügyfelek elvárják, hogy a szakemberek személyre szabottan foglalkozzanak velük, és ha felhívják őket, ne kelljen újra meg újra elmesélni a cégtörténetüket, elmagyarázni, hogy kik is ők valójában. Még ennél is kinosabb, ha az ügyféllel foglalkozó közszolgálati tisztviselő nem egyszerűen elfelejti az ügyfelet, hanem esetleg összekeveri valaki mással.

*A közszolgálati tisztviselő nem válaszol az ügyfelek kérésére:* mindegy, hogy ez mikor történik meg, minden esetben csalódást okoz. Ha a közszolgálati tisztviselő választ ígért azt teljesíteni is kell. Ha időhiány miatt mégsem sikerül egyből választ adni, abban az esetben arról szükséges tájékoztatni az ügyfelet, hogy ez mikor történik meg. Ebben az esetben ezt az időpontot már mindenképp tartani kell.

*Határidők be nem tartása:* az üzleti életben meghatározó szerepe van a határidőnek. Ennek be nem tartása egy-egy ügylet meghiúsulásához, ügyfélkapcsolat elvesztéshez vezethet.

*Pontatlanság:* a közszolgálati tisztviselő nem azt a dokumentumot küldi el, amit kellene; nem annak, akinek kellene; nem azokat az adatokat tüntetve fel, amelyek szükségesek. Minden tévedés elbizonytalaníthatja az ügyfelet, sőt veszteséget és kárt is okozhat neki.

### 3.2.3. CRM-rendszer alkalmazása és az online kommunikáció a hatékonyabb ügyfélkapcsolatokért

MNKH elsődleges célja az exportképes magyar vállalkozások, illetve azok termékeinek és szolgáltatásainak feltérképezése, valamint a vevőkre vonatkozó információk begyűjtése. Specializált feladataira kialakított ezért egy olyan adatbázis-kezelő rendszert, amelyben nagy mennyiségű adatot képes tárolni és az abban felhalmozott információk segítségével a napi munkavégzést hatékonyabbá tudja tenni.

Az MNKH kifejlesztett egy Partner Portál nevű online kommunikációs felületet a cégekkel történő hatékonyabb kapcsolattartás érdekében. A Portál nemcsak gyorsabb információ-áramlást biztosít, hanem a CRM-ből közvetlenül lehetőség van információk publikálására, valamint a felhasználók által bevitt, módosított adatok CRM-rendszerben való megjelenítésére.

A Partner Portál rengeteg előnnyel és számos támogatott funkcióval rendelkezik. A cégeknek saját profiljuk van, melyben látják céges adataikat és azt naprakészre tehetik a felületen. A rendezvénynaptárban MNKH Cégcsoport eseményei jelennek meg kronologikus sorrendben, melyekre a cégek időben felkészülhetnek, továbbá közvetlenül a rendszeren keresztül ezekre a programokra jelentkezhetnek is.

A dokumentumtár segítségével, a cégek közvetlenül küldhetnek dokumentumokat. MNKH az e-Tudástárban megjelentetheti azokat az anyagokat, melyek a cégek számára hasznos információkat tartalmaznak (pl. oktatási segédanyagok, országinformációk stb.). Lehetőség van kérdőívek és jelentkezési lapok online kitöltésére is, melynek segítségével egy felmérés vagy egy regisztráció könnyen koordinálható. Továbbá a beérkezett válaszok a CRM-ben is azonnal megjelennek, ezáltal az eredmények összegzése és a statisztikák elkészítése egyszerűbbé válik.

### 3.2.4. Az ügyfélelégedettség mérése és follow-up tevékenység

Fontos gyakorlati tapasztalat, hogy az ügyfélközpontú működés egyik legfontosabb lépése a partnerek igényeinek megismerése, elégedettségének mérése és az utánkövetés (follow-up) elvégzése. Ennek érdekében MNKH szakmai folyamataiba beépítette és nagy rendszerességgel elvégzi ezeket a tevékenységeket. Ezek a feladatok idő- és erőforrás-igényesek, mégis elengedhetetlenül szükségesek ahhoz, hogy MNKH által nyújtott szolgáltatások színvonala növekedhessen és időben felszínre kerüljenek azok a hiányosságok, amelyeken szükséges változtatni.

Az elmúlt évek során kialakult az a gyakorlat, hogy adott esetben, mely ügyfelektől, milyen információkat kér be a szervezet. Mindez azért történik, hogy az MNKH megismerje, hogy a partnerek mit értékelnek, milyen eredményekre jutnak a Cégcsoporttal történő együttműködés és a kapott szolgáltatások közben. Az összegyűjtött információkat és adatokat az MNKH kiértékeli annak érdekében, hogy megtudja, melyek voltak a sikerességhez, esetleg sikertelenséghez vezető kulcspontok.

## Jó gyakorlat: Follow-up tevékenység kiállításon történő részvételt követően

Az elmúlt évek során MNKH Cégcsoport több mint 270 kiállítást szervezett és koordinált, melyeken a részt vett és képviselt cégek száma megközelítette a 2500-at. Az MNKH számára fontos, hogy a rendezvényt követően kiderítse, milyenek voltak a cégek benyomásai. Közvetlenül az eseményt követően a cégek egy kérdőívet töltenek ki, amelyben többnyire az alábbi szempontok szerint – több skálás pontozással – kell értékelniük az eseményt:

- Kiállítás jelentősége az iparágban
- Kiállítás színvonala
- Kiállítás látogatottsága
- Magyar stand látogatottsága
- Kereskedőház/külpiazi iroda előkészítő munkája
- Kereskedőház/külpiazi iroda helyszíni segítőkészsége
- Magyar stand kivitelezése, tetszetőség és praktikusság szempontjából
- Tárgyalások száma
- Érdemi megbeszélések száma
- Üzletkötések száma
- Üzletkötések értéke
- Export-előrejelzés

Az események után 3-6 hónappal egy ismétlő utánkövetést végez az MNKH, de ebben az esetben már csak az üzleti kapcsolatok eredményességére és a konkrét üzletkötések értékre kérdez rá a kiállító cégeknél. A follow-up időpontja függ a kiállítás iparági jellegétől, hiszen egy mezőgazdasági tematikájú expo esetében – annak idényjellegéből fakadóan – sokkal hamarabb realizálódnak az üzletek, mint például egy technológiai szektort érintő kiállításnál.

Az így begyűjtött adatok és információk kiértékelése, elemzése hasznos az MNKH számára, mert

- segítséget nyújt a következő évi kiállítások tervezésénél;
- közvetlenül jut azokhoz az információkhoz, melyek egy-egy külpiazi keresletét jellemzik;
- ezáltal az adott célpiacra, a későbbiekben proaktív kijánlásokat tud küldeni a sikeres termékcsoportok és szolgáltatások tekintetében;
- hitelesebb tájékoztatást tud adni a cégeknek a kiállításra történő akvizálás során.

Minden kiállításra vonatkozó adat és információ rögzítésre kerül a szervezet CRM-rendszerében, ezért bármikor lekérdezhető: egy kiállításon mely cégek vettek részt és ott milyen üzleti lehetőségek indultak el, valamint milyen konkrét üzletkötések születtek.

## Jó gyakorlat: Üzleti lehetőségek utánkövetése

Az MNKH gyakorlatában az üzleti lehetőség egy olyan kezdeti lépés, amikor a vevők érdeklődést mutatnak a magyar exporttermékek vagy szolgáltatások iránt. Létrejöhet üzleti lehetőség proaktív kijánlás alkalmával is. Ebben az esetben MNKH szakemberei kiválasztják azokat a termékeket és szolgáltatásokat, amelyeket az adott célpiacon értékesíthetőnek tartanak vagy piaci információk alapján kereslet mutatkozhat irántuk. Ezeket a kijánlókat a külpiazi tanácsadók továbbítják a külpiacokra (kereskedőházaknak, kárpát-medencei irodahálózatnak, külgazdasági attaséknak). A továbbiakban a közvetítők feladata, hogy ezeket a termékeket és szolgáltatásokat kijánlják a potenciális vásárlóknak.

Minden üzleti lehetőségre vonatkozó adatot MNKH szakemberei rögzítenek a CRM-rendszerben. Az üzleti lehetőség kimenete többféle lehet:

- Sikertelen üzleti lehetőség.
- Exportértékesítés történt: az ügyletet MNKH folyamatosan végigkövette és támogatást nyújtott az eladó számára, azaz a sikeresen végig vitt üzleti lehetőség, egyben a sikeres ügyletet jelenti.
- „Partnerközvetítés” megtörtént, vagyis a vevőhöz a potenciális eladók adatait megküldte, viszont MNKH nem vesz részt az ügylettámogatásban.

Partnerközvetítés esetén 3-6 hónap múlva végez az MNKH el az utánkövetést az üzleti lehetőség eredményességére vonatkozóan. Ebben az esetben mind az eladó partner, mind pedig a vevő megszólításra kerül. Amennyiben a follow-up során első körben nem kap a szervezet érdemi információt – például a termék vagy szolgáltatás iparági jellegéből fakadóan, még nem született megállapodás a két fél között – az utánkövetés megfelelő eredményessége érdekében a felek megkeresését a Kereskedőház többször megismétli.



## **4. A HÁTTÉRINTÉZMÉNYEK KÉPZÉSI RENDSZERÉHEZ KAPCSOLÓDÓ JÓ GYAKOLATOK: AZ MNKH KÉPZÉSI SZOLGÁLTATÁSAI VÁLLALATI ÜGYFELEK RÉSZÉRE**

A Kereskedőház által, közfeladat-ellátás keretében szervezett exportfejlesztési képzések és tréningek célja, hogy a kis- és középvállalkozásokat stratégiai szinten készítse fel az exportra, és az új tendenciákat, trendeket megismertesse a cégekkel. Az MNKH képzési portfóliója révén valamennyi magyar vállalkozás – képességtől és cégmérettől függetlenül – elsajátíthatja azokat a specifikus exportismereteket, melyek fejlődéséhez szükségesek. A képzéseket a közfeladat-ellátás keretében térítésmentes, illetve térítéses, kedvezményes részvételi díjas formában szervezik.

### **4.1. MNKH Exportakadémia**

Az MNKH Exportakadémia tréning-sorozat 2012-ben indult a Nemzeti Külgazdasági Hivatal szervezésében „KKV Akadémia” elnevezéssel, majd 2014 ősze óta a Magyar Nemzeti Kereskedőház Exportinkubációs és KKV Képzési Igazgatósága rendezi évente legalább két alkalommal. A képzés egy komplex, kétnapos blokkokból álló vállalatvezetőknek szóló menedzsment tréning sorozat. Az Exportakadémia fő célja a vezetői szemlélet átadása, a menedzsment hozzáállás és stratégiai gondolkodás fejlesztésén keresztül a cég felkészítése a külpiaci tevékenységre, stratégiai és gyakorlati szinten egyaránt.

A háromszor, illetve kétszer kétnapos blokkokból álló képzés egymásra épülve veszi sorra az export kritikus területeit, valamint gyakorlati workshop és képességfejlesztési elemekkel egészíti ki a friss piaci információkat, trendeket és elemzési módszereket bemutató szakmai előadásokat. A Kereskedőház szakemberei, külsős felkért szakértők, valamint sikeres cégvezetők osztják meg tudásukat. A résztvevők a tréning során elkészítik cégük rövid külpiacra lépési stratégiáját is, amely alapját képezi az MNKH ágazati és külpiaci tanácsadóival közösen kialakítandó egyéni üzletfejlesztési tervnek, valamint végrehajtásának. A tréning egyik legnagyobb hozzáadott értéke a kiscsoportos, interaktív forma, amelynek keretében lehetőség van egyedi problémák megválaszolására is. Az Exportakadémián már részt vett, illetve gyakorló exportőr cégek képviselői számára szervezünk haladó szintű tréningeket is, egyszer kétnapos, kiscsoportos formában. A tematika szorosan épül az Exportakadémián átadott ismeretekre, de ez a tréning elsősorban menedzsment készségeket fejleszt, és alkalmas arra, hogy a cégek közötti szorosabb kapcsolatépítésre is.

### **4.2. MNKH e-learning szolgáltatás a vállalati ügyfelek részére**

Az üzleti élet egyre gyorsuló tempója, az online eszközök térnyerése elkerülhetetlenné tette, hogy az exportképzések által kínált információk online formában is minél szélesebb körben elérhetővé váljanak. A célcsoporthoz tartozó cégvezetők előszeretettel szerzik

információikat akár munkaidőn kívül, természetes igény az online formában való informálódás. Ezen kívánságnak megfelelően került sor az MNKH Cégcsoporton belül egy, az exportpiacra lépést alaposan bemutató és előkészítő e-learning tananyag kifejlesztésére.

## **Jó gyakorlat: E-learning felület kifejlesztése és bevezetése**

### *Szakmai és funkcionális elvárások*

A célcsoport fenti igényeinek és elvárásainak megfelelően a kifejlesztendő e-learning felülettel kapcsolatban az alábbi elvárásokat támasztotta az MNKH. A képzési szolgáltatás adjon átfogó képet a külpiazi megjelenés legfontosabb stratégiai kihívásairól, mutassa be részletesen Magyarország külgazdasági stratégiáját és politikáját, valamint a kkv-k által igénybe vehető intézmény- és eszközrendszert. Gyakorlati megközelítéssel ismertesse a promóciós és marketingstratégiai eszköztárat, és adjon át a külpiazi tevékenység kockázatait csökkentő, naprakész nemzetközi kereskedelmi ismereteket. Fontos elvárás volt, hogy a tudásanyag illeszkedjen az Exportakadémián és egyéb tréningeken átadott ismeretekhez, azokat alapozza meg olyan érdeklődők számára, akik export terén kezdők, és még nem rendelkeznek ismeretekkel.

Emellett szintén kiemelt elvárás volt, hogy ismertesse meg a hallgatót a Kereskedőház által kínált exportfejlesztési eszköztárral, hogy azokat a cégvezetők hatékonyabban, az MNKH munkatársaival „egy nyelvet beszélve” tudják igénybe venni.

A rendszer technikai felépítésével, működésével kapcsolatban ügyféloldali és adminisztrációs elvárásokat is megfogalmaztak. Az ügyfél kkv-k szempontjából fontos elvárás volt, hogy a tananyagok rövid idő alatt feldolgozható, kisebb egységekre tagolhatók legyenek. A tananyagok az üzleti élet mindennapjaiban dolgozó, üzletemberek tempójához és elfoglaltságához alkalmazkodó módon, sok vizuális elemmel, videóval, ábrákkal legyenek megjelenítve, és könnyen feldolgozható, gyakorlati megközelítéssel, sok konkrét példával kerüljenek bemutatásra.

A tesztkérdések, záró tesztek összetétele és feladattípusai szintén az üzletemberek elfoglaltsági szintjéhez alkalmazkodnak. Hosszú, elméleti, vagy túlságosan zsúfolt tananyagok és tesztek esetében a hallgató elveszti érdeklődését, így megnő annak esélye, hogy félbehagyja, nem fejezi be az adott tananyagot.

Adminisztrátori szempontból fontos elvárás volt, hogy a rendszer legyen könnyen átlátható és kezelhető, biztosítsa a hallgatók előrehaladásának folyamatos nyomon követését, statisztikák előállítását. Adminisztrátori és ügyfélszolgálati, valamint tutori funkciókat is építettek az anyagba az ügyfélbarát megközelítés érdekében.

Az egyes tananyagok kisebb módosítását, frissítését alapvető informatikai végzettséggel meg lehet tenni. A célcsoportot tekintve elvárás volt a Kereskedőház részéről, hogy a beérkező regisztrációkat élő céges adószám megadásához, ezzel élő, gyakorlati céges tevékenységhez igyekezzen kötni a megbízó.

### ***A fejlesztés és tesztelés folyamata***

A fejlesztés és a tesztelés az MNKH több érintett részlegének összehangolt munkával készült el az előírt határidőre. Az egyes funkciókat több szempontból is kitesztelték, az esetleges hibák, korrekciók javítása megtörtént.

A képzési tematika a célcsoport definiálásával, az Exportinkubációs és KKV Képzési Igazgatóság képzéseinek tapasztalatai alapján lett kidolgozva. A szerzői nyersanyagok alapján az egyes vizuális megjelenítések is elkészültek.

### ***Célcsoportok és felhasználók definiálása***

A rendszer definiálása során fontos szempont volt a célcsoport: elfoglalt üzletemberek számára olyan vizuálisan megjeleníthető rendszerre volt szükség, amely különösebb útmutatók nélkül, felhasználóbarát módon teszi lehetővé az alkalmazást. Célcsoportként elsősorban a Kereskedőházzal együttműködő, export iránt érdeklődő, vagy már exportáló cégek marketing, értékesítés, kereskedelem, export, bonyolítás, logisztika, vagy pénzügyi-számviteli területen dolgozó munkatársaival, valamint a cég stratégiai szinten döntéshozó menedzsereivel számoltak. A nem célcsoportához tartozó érdeklődők (például a diákok) szűrésére regisztrációs modult alakítottak ki a fejlesztők oly módon, hogy a használathoz élő adószám megadása szükséges.

### ***A (felhasználói) tesztelés folyamata***

A hallgatói és adminisztrátori funkciókat első körben az MNKH e-learning fejlesztő csapata tesztelte, majd munkatársak szélesebb körben való bevonásával hajtottak végre egy tesztfolyamatot. Ezt követően tíz, a Kereskedőházzal kötött együttműködési megállapodással rendelkező, Exportakadémia tréningeken több alkalommal részt vett üzletembert kért fel a szervezet a szolgáltatás tesztelésére.

### ***A szolgáltatás bevezetése***

Az e-learning szolgáltatás hivatalos bejelentésére és széles körben való kommunikációjára 2017. szeptember 21-én került sor sajtótájékoztató keretében. A rendszer ismertetéséhez aktív marketingkommunikációs tevékenység szükséges. Mivel a célcsoport üzletemberek nap szinten rendkívül sok „információs impulzus” éri, ezért annak elérése, hogy egy online tanulási platformba az ügyfelek regisztráljanak, és a képzéseket elvégezzék, folyamatos kommunikációs erőfeszítéseket, valamint a leghatékonyabb eszközökre van szükség. Az „Exportakadémia lépésről lépésre” szolgáltatás ismertségét többféle marketing és promóciós eszközzel, online jelenléttel, valamint rendezvényeken való népszerűsítéssel is folyamatosan növeli a Kereskedőház.

### ***Elégedettségmérés és follow-up***

A képzési szolgáltatás folyamatos továbbfejlesztése érdekében minden egyes tréning végén több szempont szerint történik a hallgató elégedettségének mérése. A kérdőív kitöltése feltétele tanúsítvány sikeres letöltésének.

Az elégedettségi felmérés minden képzés esetében specifikus, az oktatás tartalmára vonatkozó kérdések összessége, amely információt szolgáltat az MNKH részére a hallgató, illetve cége exportra való felkészültségéről és tájékozottságáról.

Az elégedettségmérés adatai a rendszerből Excel tábla formájában exportálhatók, és többek között a rendszer működésével kapcsolatos egyik eredményességi indikátort jelentik meg a Külgazdasági és Külügyminisztérium felé. Az eredmények alapján egyéni follow-up-ra is lehetőség van, mivel a válaszok a regisztráció alapján az adminisztrátor számára láthatók, így tudható, hogy melyik hallgatótól érkeztek.

### ***A tananyag frissítése***

A képzési tananyagok frissítésére a tréningek lezárását követően, évente két alkalommal kerül sor. A következő képzési időszak megnyitása előtt aktualizálva lesznek a tananyagokban szereplő statisztikai adatok, egyéb számadatok, a külgazdasági intézményrendszerre vonatkozó fejezetek, valamint a Kereskedőház híreit, szolgáltatásait bemutató háttéranyagok. Frissítésre kerülnek a videók és ábrák, valamint szükséges a beépített hivatkozások, linkek ellenőrzése is megtörténik. Ilyenkor vizsgálják felül teljeskörűen szakmai anyagokat, adott esetben a jogszabályi változások, trendek, piaci újdonságok átvezetésével.

## 5. ÖSSZEGZÉS: A JÓ GYAKORLATOK MAGYARORSZÁGI ALKALMAZHATÓSÁGA

Összességében elmondható, hogy a háttérintézmények javaslatai, tapasztalatai és alkalmazott jó gyakorlatai nagyon fontos kiindulási alapot jelentenek a külügyi- és külgazdasági szolgáltatások és az ügyfélközpontúság fejlesztése terén. A háttérintézményekben számos olyan megoldást alkalmaznak, amelyekben megjelenik a szolgáltatói szemlélet, és amelyek jó gyakorlatként alkalmazhatók más külgazdasági intézményeknél is.

A tartós külszolgálaton levő tisztviselők, elsősorban a külgazdasági attasék munkavégzésével kapcsolatban a háttérintézmények részéről megfogalmazott javaslatok az alapját képezhetik a jövőbeni kompetenciafejlesztési programoknak. A háttérintézmények egybehangzó véleménye szerint a közös munka meghatározó és központi kérdése a megfelelő információáramlás. Emellett nagy fontosságot tulajdonítanak a személyes kapcsolatoknak is. A Nemzeti Befektetési Ügynökség (HIPA) véleménye szerint a külgazdasági attaséi munkakör alapvetően értékesítői tevékenység, melynek során a Magyarország által kínált lehetőségeket kell eladniuk. Ennek megfelelően elsősorban kapcsolatteremtő készségre van szükségük, a kompetenciafejlesztés ezen a téren segítené leginkább a munkájukat. A szükséges gyakorlati ismeretek esetében a HIPA szerint elengedhetetlen a magyar támogatási rendszer megfelelő szintű ismerete. A külszolgálaton levő valamennyi tisztviselő számára fontos, hogy a mindennapos kapcsolatépítés során képes legyen jó országimázst kialakítani.

Az EXIM gyakorlatából kiemelendő, hogy az ügyfelekkel történő kapcsolatfelvételt kizárólag az erre kijelölt területek képviselői jogosultak. Az ügyfél az EXIM honlapjáról letölthető információs adatlap kitöltésével kezdeményezhetnek ügyletet, amelynek kezeléséért az erre kijelölt, kompetens terület a felelős. A megoldással elkerülhető, hogy egy ügyfélmegkeresés elveszzen a különböző területek között, ami bizalomvesztéssel járna az ügyfél részéről. Az EXIM gyakorlatából szintén szélesebb körben alkalmazható az a módszer, amelynek határidőket rendelnek az ügyfélkezelés folyamatának egyes lépéseire.

Az EXIM által az ügyfélelégedettség mérésére alkalmazott kérdőív olyan eszköz, amely kifejezetten alkalmas a külgazdasági intézményrendszer más területein történő alkalmazásra is. Az EXIM felmérése azt mutatja, hogy az ügyfelek elégedettségét leginkább befolyásoló négy tényező a kapcsolattartók felkészültsége, a vállalt határidők betartása, a kapcsolattartók segítőkészsége és rugalmassága, illetve az ügyintézés gyorsasága és hatékonysága. Az EXIM tapasztalatai alapján a kapcsolattartók segítőkész hozzáállása révén válik valóban szolgáltatói szemléletűvé az ügyfélkezelés, hiszen így lehetséges a kínálati palettán megtalálni azt a terméket vagy szolgáltatást, amely ténylegesen támogatja a vállalatot fejlesztési vagy éppen piacra lépési tervei megvalósításában.

A Magyar Nemzeti Kereskedőház tapasztalatára és jó gyakorlataira szintén építhet a külgazdasági intézményrendszer többi szereplője is. Az MNKH legfontosabb gyakorlatai arra irányulnak, milyen hibákat célszerű elkerülni annak érdekében, hogy hosszútávú, minőségi kapcsolat alakulhasson ki az ügyféllel. Az egyik legkomolyabb hiba ezen a téren, ha a közszolgálati tisztviselő nem emlékszik az ügyfelekre, vagy esetleg összekeveri őket valaki mással. Szintén az ügyfélkapcsolatot károsítja, ha a közszolgálati

tisztviselő nem válaszol az ügyfelek kérésére. Amennyiben időhiány miatt nem sikerül azonnal választ adni, abban az esetben arról szükséges tájékoztatni az ügyfelet, hogy ez mikor történik meg. Az üzleti életben meghatározó szerepe van a határidőknek, ezért azok be nem tartása egy-egy ügylet meghiúsulásához, ügyfélkapcsolat vesztéshez vezethet. Az esetleges pontatlanság (például a közszolgálati tisztviselő nem azt a dokumentumot küldi el, amit kellene, vagy nem annak, akinek kellene) szintén komoly következményekkel járhat. Minden ilyen jellegű tévedés elbizonytalaníthatja az ügyfelet, sőt veszteséget és kárt is okozhat neki.

Az ügyfelek visszajelzéseinek gyűjtése, az elégedettség mérése az MNKH gyakorlatában is megjelenik. Mindez azért történik, hogy a Kereskedőház megismerje, hogy a partnerek mit értékelnek, milyen eredményekre jutnak a Cégcsoporttal történő együttműködés, a kapott szolgáltatások során. Az összegyűjtött információkat, adatokat az MNKH kiértékeli, hogy melyek voltak azok a pontok, amelyek a sikerességhez, esetleg sikertelenséghez vezettek. A külgazdasági szolgáltatások hatékonyságának fejlesztéséhez elengedhetetlen ez a fajta visszacsatolás, így a bemutatott gyakorlat példaként szolgálhat az intézményrendszer egyéb szereplői számára is.

Az ügyfélközpontú szolgáltatásnyújtás részét képezi az ügyfeleknek nyújtott képzési tevékenység is. Ezen a téren is értékes, más intézményeknél is hasznosítható tapasztalatok szűrhetők le az MNKH gyakorlataiból. Az e-learning tréning megfelelően reagál az üzleti élet egyre gyorsuló tempójára, tükrözve az online eszközök nemzetközi elterjedését a külgazdaság területén is. A korszerű megoldások alkalmazhatóságát mindenképpen érdemes megvizsgálni a külgazdasági szolgáltatások más területein is.

# MELLÉKLET

## Ügyfélelégedettségi kérdőív

### ÜGYFÉLELEGEDETTSGI KÉRDŐÍV TELEFONOS ÉS SZEMÉLYES INTERJÚKHOZ

Válaszadó társaság neve: .....

Az alábbi kérdésekre kérjük a válaszadók 1-től 5-ig tartó értékeléssel jelöljék válaszukat, ahol: 1 = egyáltalán nem igaz; 5 = teljes mértékben igaz.

Kérdés	Mennyire fontos Önnek?	Milyen mértékben volt elégedett?
Az ügyintézés gyors és hatékony volt?		
Az intézmény tartotta a vállalt határidőket?		
A kapcsolattartók jól felkészültek voltak?		
A kapcsolattartók segítőkészek és rugalmasak voltak?		
Folyamatos visszajelzést kapott az ügylet előkészítése folyamán?		
Az írásos anyagok, írott kommunikáció egyértelműek voltak?		
A honlap informatív, és jól használható segítséget nyújt?		
Az EXIM hozzájárult a cég exportjának növekedéséhez?		
Az EXIM hozzásegítette a céget új export lehetőséghez?		
Részt vett szakmai programokon (előadás, képzés, workshop, tapasztalatcsere), tanácsadáson?		
Általánosságban mennyire volt elégedett cégünkkel?		

Amennyiben szívesen megosztaná velünk egyéb észrevételeit, köszönettel vesszük, ha röviden összefoglalja azokat: .....

.....

Köszönjük, hogy válaszaival segítette munkánkat!

Készült a Külgazdasági és Külügyminisztérium által megvalósított, „A Külgazdasági és Külügyminisztérium  
humán erőforrás-gazdálkodásának és belső képzési rendszerének fejlesztése” című  
KÖFOP-2.1.4-VEKOP-16-2016-00001 azonosító jelű kiemelt projekt keretében, európai uniós forrásból finanszírozva.