

## LÉPJEN KI A KÜLFÖLDRE!

Ha elolvasta az előző modulok anyagait, és kitöltötte a munkalapokat, mostanra már elkészült az írásos exportstratégiája és a stratégia végrehajtásához szükséges cselekvési terv is. Az exporttervben részletezte a cégére váró feladatokat, felelősöket és költségvetést rendelt az egyes munkacsomagokhoz.

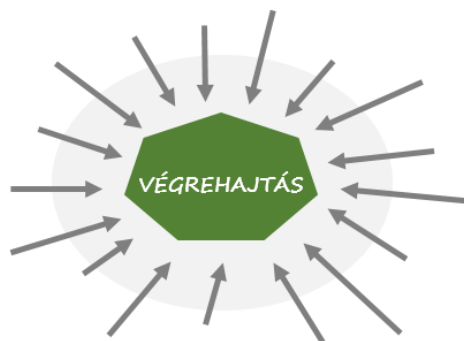
Ebben a modulban az exportprojekt végrehajtásáról beszélünk, egészen a sikeres piacra lépésig. Az utána következő lépéseket az exportprojekt sikere vagy kudarca határozza meg. Ne feledjük, amit eddig megterveztünk, mindaddig csupán feltételezés marad, amíg ki nem próbáljuk a gyakorlatban! Az exportpiaci gyakorlat jelenti majd az igazi visszacsatolást, megmutatja, mennyiben kell majd módosítanunk a stratégiánkat és a terveinket.

Aki velünk tart, végre elkezdheti megvalósítani az exporttervben leírt folyamatokat. Sok sikert kívánunk a külföldre lépéshez!

## ÚTMUTATÓ

### A piac – az igazi visszacsatolás

Az exportprojekt legizgalmasabb szakaszához érkeztünk: a végrehajtási fázisban elkezdjük az exporttervben leírt folyamatok megvalósítását. Ha viszonylag egyszerű projektről van szó, azt az exportmenedzser könnyen átláthatja és kézben tarthatja, egy komplexebb exportprojekt esetében azonban érdemes professzionális irányítási módszert alkalmazni. (Mivel a kezdő exportőr számára az első exportprojekt egyben tanulási folyamat is, javasoljuk, hogy próbáljon meg egy egyszerűbb tesztprojektet is professzionálisan irányítani, hiszen ezzel nagyon sok tapasztalatot szerezhet.)



PIACI INFORMÁCIÓK MINDEN IRÁNYBÓL

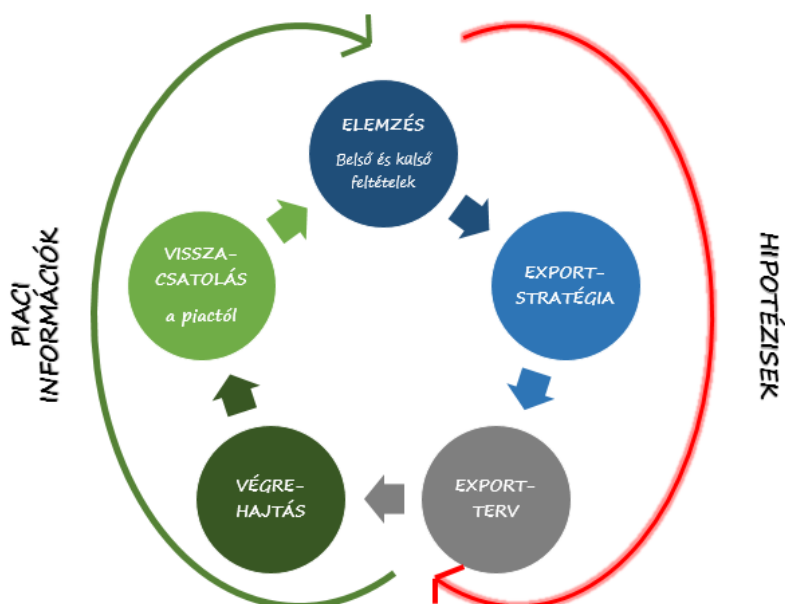
A végrehajtás fázisában nagyon sokféle piaci visszajelzést kapunk. Ezek némelyike akár a teljes stratégiánkat is megkérdőjelezheti. Ne kezdjük el kapkodni és ne hozzunk elhamarkodott döntéseket! A visszajelzéseket először elemezzük, és csak akkor módosítunk a stratégiánkon, ha feltétlenül szükséges.



Visszajelzés	Forrás	+ -	Fontosság 1-10	Változtatunk-e stratégián?	Változtatunk-e az exportterven?
A termék túl nehéz	Külföldi vásáron potenciális partnerek visszajelzése	-	8	Alapvetően nem, de a terméket módosítjuk	Igen, az ütemezést módosítani kell, hiszen a termék módosítása miatt csúszik az ütemterv
A weboldal nagyon jól bemutatja a termék előnyeit	Külföldi vásáron potenciális partnerek visszajelzése	+	2	Nem	Nem

*A visszajelzéseket tekintsük lehetőségnek, hogy a hipotézisre épített stratégiánkat megmértessük a piacon!*

A hagyományos modellekben a visszacsatolást a cégek csak a végrehajtás után szokták elemezni – de gyorsan változó világunkban ez a módszer megnövelné a kockázatokat. Csak azok a cégek tehetnek szert jelentős versenyelőnyre, amelyek szinte azonnal képesek reagálni a piac visszajelzéseire. Épp ezért fontos, hogy a végrehajtás és a visszacsatolás egyidejűleg történjen! A piaci információk alapján állandóan finomítsuk a stratégiánkat, és adaptáljuk hozzá az exporttervet – aminek a végrehajtása újabb visszajelzéseket eredményez, ezzel ciklikussá téve a folyamatot.





## A végrehajtás monitorozása – legyünk képbén!

Miközben figyeljük a piaci visszajelzéseket, időnként (pl. hetente) tekintsük át a projekt előrehaladását. Ha az exporttervet Gantt-diagramban ábrázoltuk (pl. Ganttproject-ben készítettük el), akkor abban jelölni tudjuk az adott munkacsomag készültségi fokát 1-100% között. Tartsuk be és tartassuk be a határidőket!

Legyünk következesek: ügyeljünk arra, hogy az exporttervben megfogalmazott munkacsomagok elvégzése a terveknek megfelelően haladjon. Ugyanakkor legyünk kellően rugalmasak, hogy minél előbb reagálni tudjunk a piac visszajelzéseire.

Tartsuk szem előtt az eredeti célt! Az exportprojekt célja a sikeres piacra lépés, nem pedig az, hogy valamelyik részfeladatban megvalósítsuk önmagunkat. Ha pl. egy „csillogó-villogó” weboldalt tervezünk a potenciális partnerek számára, de a site nem éri el a célját, akkor feleslegesen dolgoztunk.

Az exportmenedzser ellenőrizze a teljes folyamatot, de a részletekkel is legyen tisztában.

## Kontrolling és lean menedzsment – maradjunk karcsúak!

Amíg nincs árbevételünk, addig olyan mérési módszert használjunk, amivel megállapítható, hogy a projekt jó úton halad-e. Erre a kontrolling módszer a legalkalmasabb. A módszer lényege, hogy a terveket össze kell hasonlítani a tényekkel. Például összehasonlíthatjuk az egyszeri költségeket az exportprojekt időarányos fix költségeivel. Fontos, hogy ne érhessek kellemetlen meglepetések a cég vezetőit. (Pl. óriási problémát jelentene, ha a projekt előrehaladtával kiderülne, hogy nem maradt pénz az aktív értékesítési célok megvalósítására.)

Az exportstratégiában és az exporttervben pontosan kiszámoltuk, mennyit költhetünk az exportprojekt egyes munkacsomagjaira. Időszakonként monitorozzuk a valós költségeket, és ne lépjük túl a költségvetést. Ha erre mégis sor kerülne, térjünk vissza az exportstratégiához és az üzleti tervhez, és számoljunk újra.

A végrehajtás során csak akkor engedélyezzük a következő mérföldkövet, ha az előző mérföldkő költségvetését elfogadtuk!

Munkacsomag	Tervezett költség (e Ft)	Tényleges költség (e Ft)	Megjegyzés
Külföldi tárgyalások, kiutazások	2500e	2800e	A tervezetteken felül lehetőségünk nyílt arra, hogy részt vehessünk egy, az MKIK által szervezett kedvezményes kiutazáson a célországba



Az egyszeri költségek esetenkénti túllépése nem jelent nagy gondot, de az állandó költségeket tartsuk „karcsúan”, sajátítsuk el a „lean” gondolkodást! Az exportprojekt időtartama alatt lehetőleg csökkentsük a kiadásokat, pl. nem szabad nagy apparátust létrehozni, és csak indokolt esetben vegyünk fel új munkatársat.

A cash-flow problémák gyakran éppen a folyamat elején jelentkeznek, hiszen a termék/szolgáltatás bevezetésének időszakában, vagyis jellemzően az első két évben kell a legnagyobb költséggel számolnunk.

## Indikátorok – hol tartunk?

Önmagában a munkacsomagok végrehajtásának nyomon követése és a költségek folyamatos ellenőrzése nem mutatja meg, hogy jó úton haladunk-e a végső cél felé.

*A végső cél a sikeres piacra lépés a célországban, s hogy mit tekintünk sikernek, azt az exportstratégiánkban határoztuk meg. Pl.: „sikeres szerződés-kötés egy kizárólagos disztribútor partnerrel, aki képes lefedni a teljes célpiacot.”*

A cél eléréséig még hosszú idő telik el, de addig is mérnünk kell az előrehaladásunkat. Az alábbi táblázatból kiderül, milyen részeredményeket vizsgálhatunk.

Indikátor (példák)	Időszak	Terv	Tény	Eltérés oka
Az exportprojekt végéig (a sikeres piacra lépésig)				
Hány új, potenciális partnerrel vettük fel a kapcsolatot?	2014.03.01 - 2014.06.01	A partnerkeresés kezdetétől negyedévente <b>10</b> új potenciális partnert szeretnénk találni	<b>7</b>	
Hány potenciális partnerrel kezdtünk tárgyalásba?	2014.03.01 - 2014.06.01	A potenciális partnerek <b>30%-</b> ával érdemi tárgyalást kezdünk	<b>40%</b>	
Szerződött export disztribútorok száma:	2014.03.01 - 2014.06.01	<b>1</b> kizárólagos disztribútort szeretnénk találni, aki képes lefedni a célpiacot	<b>0</b>	
A sikeres piacra lépés után				
Hány helyi ügyféllel tárgyalt a partnerünk?	2015.01.01 -	<i>Ezt az adatot a partner adja meg, pl.: <b>25</b></i>	<b>20</b>	



	2015.03.31			
Hány helyi ügyféllel szerződött a partnerünk?	2015.01.01 - 2015.03.31	5	0	
Hány darabot adott el a termékünkéből?	2015.01.01 - 2015.03.31	100	0	
Mekkora volt az árbevételünk az adott időszakban?	2015.01.01 - 2015.03.31	1000e	0	

## Hogyan mérhetjük az előrehaladást, ha B2B vevőket keresünk a célpiacon?

Használjuk pl. az alábbi indikátorokat:

- ❖ Hány rendezvényen vettünk részt?
- ❖ Hány potenciális ügyféllel vettük fel a kapcsolatot?
- ❖ Hány potenciális ügyfél talált ránk?
- ❖ A kapcsolatfelvétel után hány potenciális ügyféllel tárgyaltunk érdemben?
- ❖ Hány potenciális ügyféllel jutottunk el a szerződéskötés fázisába?
- ❖ Hány érdeklődő potenciális ügyfelet kell találnunk ahhoz, hogy egy sikeres üzletkötés létrejöjjön?

A végső értékelésnél a szubjektív tényezőket is vegyük figyelembe! Szubjektív indikátor lehet pl. a kapcsolat minősége a potenciális partnerekkel. Célszerű a szubjektív indikátorokat is előre meghatározni. Mivel szubjektív elemekről van szó, több munkatárs „érzéseit” lehet mérlegelni, és az alapján döntést hozni.

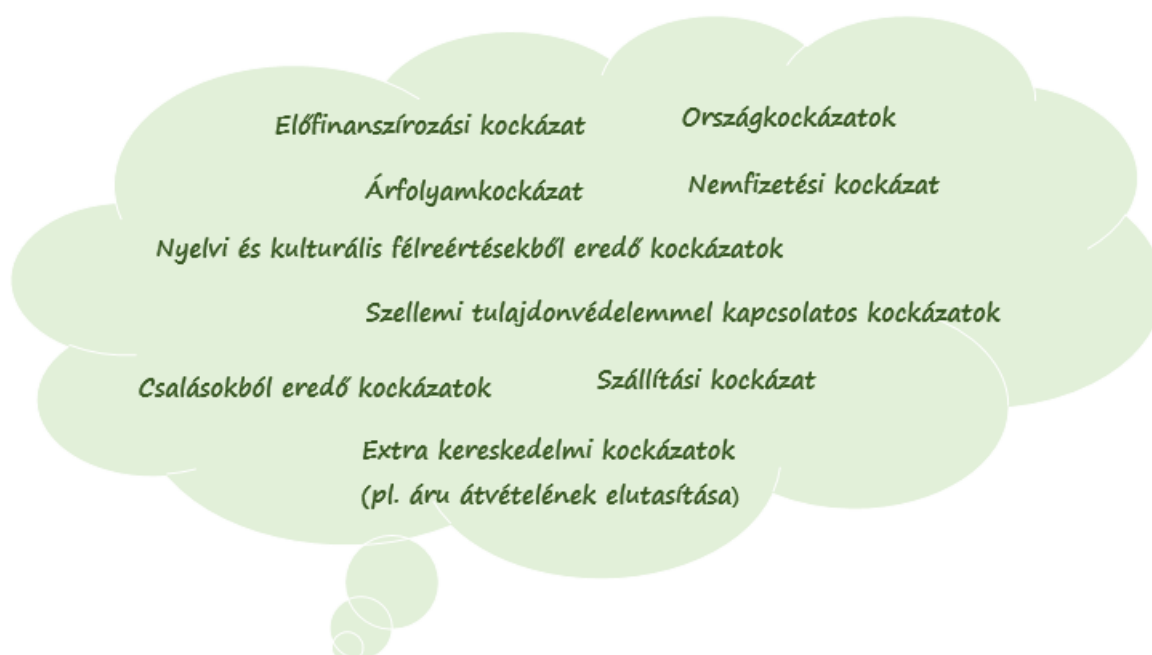
Szubjektív indikátor (példák)	Időszak	Értékelés (1-10)	Megjegyzés
Mennyire jó kapcsolatot alakítottunk ki X. Y.	2014.03.01 -	8	Ha nem vagyunk elégedettek a kapcsolat minőségével, akkor új kapcsolatokat keresünk.



potenciális partnerrel? <i>Értékeljük partnerenként!</i>	2014.06.01		
Mennyire érdemes X. Y. potenciális partnerrel üzletet kötnünk? <i>Értékeljük partnerenként!</i>	2014.03.01 - 2014.06.01	2	Hiába jó a kapcsolatunk X. Y.-nal, ha valamely okból nem tartjuk igazán megfelelő partnernek, pl. nem tartjuk elég eredményesnek az értékesítés terén.

## Kockázatkezelés

A kockázatkezelés, ill. a kockázatok minimalizálása az exporttervezés egyik legfontosabb eleme. Miközben mindent megteszünk a siker érdekében, számolnunk kell a kudarc lehetőségével is. Nagyon fontos, hogy semmiképpen ne veszélyeztessük a hazai értékesítésünket, és ne kockáztassuk az eddig elért eredményeinket.



Minél nagyobb árbevételt várunk, annál nagyobb kockázatot kell vállalnunk, hiszen a kockázat arányos az elért hozammal. A befektetés mértékén is múlik a várható nyereség. Kis befektetés, kis hozam, nagy befektetés nagy hozam – ez alól az export sem kivétel.



Ha például azt szeretnénk, hogy három év múlva a cég árbevételének 80%-a külföldi piacokról származzon (és emellett a hazai árbevétel se csökkenjen), akkor a befektetésnek arányosnak kell lennie a kitűzött céllal. Elképzelhető, hogy a cél megvalósításához akár a meglévő tőketartalékunk 80 százalékát is fel kell használnunk. Fontoljuk meg: mennyire kockáztatjuk ezzel a cég jövőjét?

### A kockázatkezelés lépései:

- ❖ Azonosítsuk a kockázatokat
- ❖ Becsüljük meg a kockázatok bekövetkezésének valószínűségét
- ❖ Határozzuk meg a kockázatok várható következményeit (ha bekövetkezne egy-egy negatív hatású esemény)
- ❖ Készítsünk terveket a kockázatok kezelésére
- ❖ Monitorozzuk a bekövetkezett eseményeket
- ❖ Kommunikáljuk a terveket az érintettek felé

### Változásmenedzsment

Az exportprojektet építsük a változásmenedzsmentre! Nem szabad a végsőig ragaszkodni a kitűzött célokhoz, meg kell határozni a kiszállási pontokat. Van, amikor elegendő a projekten változtatni, de az is kiderülhet, hogy nem tudjuk elérni a célokat. Ha pl. már a második évben látjuk, hogy sokkal magasabbak a költségeink, mint vártuk, és az eredmények sem igazolják az erőfeszítéseinket, akkor zárjuk le az exportprojektet. Egy rossz pozícióban a várakozás csak növeli a veszteségeket, ezért inkább merjünk változtatni! Ne kudarcnak, hanem tanulópenznek fogjuk fel a történeteket, hiszen a tapasztalatok birtokában sikeresebben tervezhetjük meg a következő projektünket.

	A változás leírása	A változás oka	Mennyire indokolt a változás? (1-10)	A változás költsége (e Ft)	A változás következménye
1	Az exportprojekt egyszeri költségei 30%-kal meghaladják a tervezett összeget	Magasabb színvonalú nyomtatott anyagra van szükségünk	8	3.000 Ft	Túllépjük a tervezett keretet
2	El kell halasztani a partnerkeresési fázist	Nem készültek el a marketing-anyagok	10	0 Ft	Csúszik a projekt



## FOGALOMTÁR

<b>Lean menedzsment</b>	Vállalatirányítási rendszer, amelynek célja, hogy folyamatos fejlesztéssel fokozzuk a cég értékteremtő képességét, s közben csökkentjük a veszteségeket. A lean („karcsú”) menedzsment lényege a munkafolyamatok hatékonyságának növelése és a hiányosságok feltárásával a pazarlás megszüntetése / minimalizálása. Összegezve: a lean menedzsment a gazdaságos működés eszköze.
<b>Kontrolling (Controlling)</b>	Vállalatirányítási tevékenység, amely kiterjed a célok meghatározására, a döntés-előkészítést segítő információk folyamatos gyűjtésére, és a különböző ellenőrzési funkciókra. A kontrolling szabályozó folyamata a tervek kidolgozására és megvalósítására, a valós eredmények rögzítésére és a tervekkel való összevetésére fókuszál. A kontroller lehet egyetlen személy, aki a döntéshozó tanácsadója, de a menedzsmentből többen is foglalkozhatnak ezzel a tevékenységgel.
<b>Változásmenedzsment</b>	Menedzsment szakterület, amely a változások kezelésére törekszik annak érdekében, hogy a vállalat a lehető legjobb eredményt érhesse el. Az exportprojekt sikere jórészt azon múlik, mennyire jól tudjuk kezelni a kitűzött célokat veszélyeztető, folyamatosan bekövetkező változásokat. A piaci igényekre reagálva sokféle változással kell számolni. Előfordulhat, hogy módosítani kell pl. a terméket, a termékválasztékot, a gyártási folyamatot, a stratégiát, a szervezeti felépítést vagy a minőségbiztosítást. Mindez a változásmenedzsmenttel foglalkozó szakemberek feladata.