



TERVEZZE MEG A KIVITELEZÉS LÉPÉSEIT!

Ha elolvasta az előző modulok anyagait, és kitöltötte a munkalapokat, mostanra már elkészült az írásos exportstratégiája – gratulálunk a kitartó munkához! Ön kitűzte az exportcélokat, kiválasztotta a célpiacot és meghatározta az üzleti modellt. Pénzügyi tervet készített, végiggondolta a marketingtervezés folyamatát, és már azt is látja, hogy a tervezett feltételek mellett nyereséges lehet-e az exporttevékenysége.

Ebben a modulban az exporttervvel foglalkozunk. A fejezet célja, hogy értelmezzük a kezdő exportőr számára ismeretlen fogalmakat, és részletezzük a stratégia végrehajtásához szükséges cselekvési tervet. Az exportterv (vagy export akcióterv) összeállításánál a konkrét feladatok kivitelezésére fókuszálunk: meghatározzuk és ütemezzük az egyes lépéseket, költségvetést és felelősöket rendelünk hozzájuk.

ÚTMUTATÓ

Mi célt szolgál és mit jelent az exportterv?

Az exportterv olyan menedzsment eszköz, ami az exportstratégia megvalósítását segíti. Egy konkrét cselekvési vagy akciótervet értünk alatta, amit a projektmenedzsment alapelvei szerint építünk fel. Összeállítjuk az exportprojekthez tartozó teljes feladatlistát, vagyis meghatározzuk a „munkalebontási szerkezetet” (Work Breakdown Structure).

Az exportterv felépítése

Alapvetően kétféle típusú feladatot határozzunk meg:

1. **Összefoglaló feladatokat**, amelyek segítik a projekt áttekinthetőségét. Ezeket tovább kell bontani munkacsomagokra.
2. **Munkacsomagokat**, amelyek a végrehajtandó feladatokat azonosítják és részletezik.

Az egyes munkacsomagokhoz rendeljük hozzá a végrehajtási időt, a munkaidő-ráfordítást, ill. a felelőst.

A költségvetést két oldalról közelítjük meg:

1. **Felülről lefelé:** az exportstratégiában meghatároztunk egy költségkeretet az exportprojekt előkészítésére és végrehajtására. Ezt a költségkeretet lebontjuk az



összefoglaló feladatokra, azaz a forrásigény figyelembevételével arányosan szétosztjuk az összefoglaló feladatok között.

2. **Alulról felfelé:** az exporttervben minden egyes munkacsomag költségvetését pontosan megtervezzük.

A következő lépésben összehasonlítjuk a kétféle költségvetést: ha az előzetesen megadott költségkeret meghaladja a pontos tervezés alapján munkacsomagokra lebontott költségtervet, akkor a költségvetés rendben van. Ha a munkacsomagok összköltségvetése meghaladja az exportstratégiában megadott költségkeretet, akkor két lehetőség közül választhatunk:

1. *Vizsgáljuk felül* a munkacsomagok költségeit, hogy reális-e a terv!
2. Térjünk vissza az exportstratégiához, és tervezzük azt újra!

Javasoljuk, hogy az exporttervet egy professzionális projektmenedzsment szoftver segítségével készítse el. Nyílt forráskódú, ingyenes és jól használható pl. a **Ganttproject** szoftver, amely az alábbi weboldalon tölthető le: <http://www.ganttproject.biz/>. Természetesen sok más fizetős és díjmentes alternatíva is létezik.

Tanulmányozza mintául szolgáló exporttervünket, amit Ganttproject szoftverben készítettünk el! A dokumentumot az exportkalauz.hu oldalról töltheti le gan, ill. pdf formátumban.

A Gantt-diagramon világosan látjuk, milyen feladatokat kell elvégeznünk, ezek hogyan függenek össze egymással, és az erőforrásokat is megtervezhetjük.

Milyen összefoglaló feladatai lehetnek az exporttervnek?

Az összefoglaló feladatok cégenként és exportprojektenként eltérőek és egyediek, hiszen függenek az exportstratégiától, a tevékenységtől és a projekt komplexitásától is. Ezért az alábbiakban csak példákat tudunk mutatni.

Az összefoglaló feladatok közé tartozhat pl. az **exportprojekt előkészítése** (a belső és külső feltételek vizsgálata, az exportstratégia és az exportterv elkészítése). Ha lelkiismeretesen végigolvasta az előző modulok Útmutatóit, és elvégezte a fejezetekhez tartozó munkalapokat, akkor az exportprojekt előkészítésének fázisát mostanra már legalább 70%-ban teljesítette. További összefoglaló feladat lehet pl. a sikeres piacra lépéshez szükséges **marketingeszközök elkészítése**. Stb.

Milyen munkacsomagjai lehetnek az exporttervnek?

Döntés kérdése, milyen részletességgel tervezzük meg a munkacsomagokat. Például az **„angol nyelvű weboldal elkészítése potenciális partnerek megszólításához”** feladatot tekinthetjük egyetlen munkacsomagnak, amit egy emberhez rendelünk hozzá, de lebonthatjuk kisebb részfeladatokra is (pl. koncepció kialakítása, design, szövegírás, fordítás, stb.), így áttekinthetőbbé válnak a tennivalók.



Fontos: Az exporttervben a piacra lépésig elvégzendő feladatokat határozzuk meg, utána új cselekvési tervet kell készítenünk! Ennek oka, hogy a piacra lépés utáni feladatok részletes megtervezéséhez még kevés az információnk.

Ki legyen a felelőse a projektnek, ill. a munkacsomagoknak?

A projekt felelőse az exportmenedzser, aki egy magyar kkv esetében lehet akár maga a cégvezető, vagy a marketingvezető, aki rész munkaidőben ezt a funkciót is ellátja. Az ő feladata, hogy az exportterv alapján naprakészen nyomon kövesse, mi valósult meg, milyen feladatok elvégzése késik, és mi az, ami kritikus módon veszélyezteti a projektet.

A munkacsomag felelőse mindig az a személy legyen, aki elvégzi az adott feladatot, vagy ellenőrzi annak végrehajtását. Ha pl. az „angol nyelvű weboldal elkészítése potenciális partnerek megszólításához” összefoglaló feladathoz tartozó **„design”** munkacsomagot nézzük, akkor azt nagy valószínűséggel külső alvállalkozóra bizzuk, aki a munkacsomag felelőse lesz.

Milyen időtartamra készítsük el az exporttervet?

Az exportterv tulajdonképpen egy projektterv, ami a belső feltételek vizsgálatával kezdődik, és az exportprojekt végéig tart. Az exportprojekt akkor ér véget, amikor a külföldi üzlet beindul. A tervezés során a cégnek kell meghatároznia, mit tekint az exportprojekt kezdetének és végének, ill. hogyan definiálja azt, hogy a „külföldi üzlet beindul”. Utóbbi lehet pl. egy sikeres szerződéskötés a célpiacon egy kizárólagos disztribútor partnerrel, vagy akár az első árbevétel beérkezése is. A lényeg, hogy az exportprojekt végét jelző **„mértőldkő”** után ismétlődő tevékenységeket már nem a projekt részének, hanem a vállalati folyamatok részének tekintjük (pl. a megrendelések teljesítése és leszállítása újból és újból).

Milyen sorrendben végezzük el a feladatokat?

Vegyük figyelembe, hogy bizonyos feladatok egymásra épülnek. Például nem érdemes hozzákezdeni a partnerkereséshez addig, amíg nem készítettük el az üzleti modellünket bemutató angol nyelvű weboldalunkat, amely tájékoztatja a potenciális külföldi partnereket arról, hogy mit is kínálunk nekik.

Más feladatok párhuzamosan is végezhetők, de ebben az esetben vizsgáljuk meg a prioritásokat. Melyik feladat a fontosabb? Ha szűkösek az erőforrások, akkor milyen sorrendben érdemes haladnunk?

Hogyan kezeljük a változásokat?

Kétféle változással számolhatunk:

1. Ha valamely okból módosítanunk kell az exportstratégiánkat – pl. fontos új információk jutottak el hozzánk – újra kell gondolnunk az exporttervet. A fel nem használható eredményeket veszteségként kell elkönyvelni. Előfordulhat, hogy valamely nyomós ok miatt úgy döntünk, mégsem lépünk piacra Hollandiában, csak



Németországban. Ebben az esetben az elkészült holland nyelvű weboldal feleslegessé válik. Az ilyen veszteségeket az exportstratégia minél gondosabb megtervezésével lehet kiküszöbölni.

2. A munkacsomagok tartalma is változhat, pl. kiderülhet, hogy az elvégzendő feladat jóval bonyolultabb a tervezettnél. Emiatt tovább tart az adott munkafolyamat, és a ráépülő munkacsomagokat sem lehet elkezdni. Az exportmenedzsernek fel kell mérnie, melyek a „kritikus” munkacsomagok, és mindent megtenni azért, hogy tartani lehessen a határidőket. Ha például kiderül, hogy a munkacsomag felelőse egyedül nem képes időben elkészülni a feladattal, akkor az exportmenedzser szorgalmazhatja további munkatársak bevonását, vagy egyéb intézkedéseket foganatosíthat.

Nagyon fontos a munkacsomagok rendszeres áttekintése, értékelése, hogy szükség esetén a módosításokat is mielőbb el lehessen végezni!

Jó tanácsok az exporttervezéshez:

- ❖ Az exporttervet az exportstratégiából vezessük le
- ❖ Figyeljünk az ütemezés és a költségvetés összefüggéseire
- ❖ Az exporttervet „külső szemmel” is nézzessük át, kérjük külső tanácsadó segítségét
- ❖ Bizonyosodjunk meg arról, hogy minden munkacsomagnak megvan a felelőse
- ❖ Rendszeresen vizsgáljuk felül az aktuális feladatokat és határidőket, kövessük nyomon, mi készült el, és hol tart a folyamatban lévő munkacsomagok megvalósítása
- ❖ Az exportterv legyen egyszerű, átlátható – ha szükséges, könnyen lehessen módosítani az egyes elemeit
- ❖ Hozzunk létre különböző forgatókönyveket arra az esetre, ha a belső vagy külső körülmények kisebb-nagyobb mértékben megváltoznak, és át kell alakítani a terveket
- ❖ Győződjünk meg arról, hogy az exportterv végrehajtása nem veszélyezteti a cég aktuális működését, pl. nem fogjuk elhanyagolni emiatt a hazai vevőinket



FOGALOMTÁR

Fogalom:	Meghatározás:
Munkalebontási szerkezet (Work Breakdown Structure, röviden WBS)	Tervezési eszköz, amely a projekt során elvégzendő tevékenységeket határozza meg. Egy teljes projekt általában összetett és átláthatatlan feladatot jelent, amit kisebb részfeladatokra lebontva könnyebben lehet elvégezni.
Projekt:	A projekt egy kitűzött cél elérésére irányuló, meghatározott időtartamhoz kötött cselekvéssorozat. Kezdetét és végét pontosan kijelöljük. A projekthez konkrét költségvetést kell hozzárendelnünk. A projekt egyedi, egyes lépései nem ismétlődnek. A többször végrehajtott, ismétlődő tevékenységek esetében vállalati folyamatról beszélünk.
Alprojekt:	Komplex projektek esetén a projektet le lehet bontani alprojektekre. Például ha az exportstratégiában több célpiacot határoztunk meg, az egyes célországokban tervezett piacra lépést kezelhetjük külön projektként is.
Összefoglaló feladat:	Olyan feladatok megnevezése, amely a projekt áttekintését segíti. Az összefoglaló feladat tovább bontható munkacsomagokra.
Munkacsomag:	A munkacsomagok az elvégzendő feladatokat részletezik. A munkacsomag felelőse az a személy, aki elvégzi az adott feladatot, vagy ellenőrzi annak végrehajtását.
Gantt-diagram:	A projekt áttekinthetőségét segítő diagram, amely az egyes lépések elvégzéséhez szükséges időtartamot is ábrázolja. Előnye: egyértelműen mutatja a feladatok alá- és fölérendeltségét, valamint ütemezését.