

Export je bezpečí

Záznam z Kulatého stolu s Tomášem Kolářem, LINET



25. května 2018

Svaz průmyslu a dopravy ČR, Freyova 948/11, Praha 9 | organizoval Lukáš Martin a kolektiv,
Svaz průmyslu a dopravy ČR | moderoval a zapsal Martin Vosecký, CATRO spol. s r.o.



Martin Vosecký

Moderátor a autor tohoto přepisu. Martin Vosecký dlouhodobě pomáhá nejen českým exportérům profitovat na jejich exportu.

V roce 1991 založil tehdy rakouskou společnost Catro, v roce 2000 začal spolupodobovat skupinu CFR Global Executive Search, která má dnes více než 300 poradců, 30 partnerů a dosah do více než 55 zemí na všech světadílech. Tato skupina obsazuje ročně více než 3000 pozic po celém světě. Evropským firmám pomáhá budovat efektivní prodejní a obchodní sítě v zahraničí a vymanit je z bludného kruhu závislosti na distributorech, kteří jim berou marži. V České republice Catro nabízí, mimo hledání zaměstnanců i unikátní analytické nástroje pro měření účinnosti exportních aktivit, které umožňují majitelům a ředitelům zvyšovat svou ziskovost.

Řada lidí ho prý považuje za kontroverzní osobu, protože prý dokáže vysvětlovat složité věci tak, že je každý pochopí. Mrzí ho, když české firmy žijí ve vazalském vztahu se svými zahraničními distributory, přenechávají jim své marže a nevdají jim to. Je autorem myšlenky „úspěšný export začíná doma“.

Můžete ho kontaktovat na:
mvosecky@catro.net



Tomáš Kolář

Host našeho setkání pro exportéry. Tomáš Kolář vystudoval Fakultu elektrotechnickou na ČVUT v Praze a titul MBA získal v roce 2013 na London International Business School.

V současné době působí jako výkonný ředitel českého výrobce LINET spol. s r.o. a zároveň i LINET Group.

Ve své pozici je zodpovědný za rozvoj výrobního portfolia, inovace, výzkum, vývoj a výrobu. Od roku 2010 se LINET pod jeho vedením obchodně zaměřuje na strategický rozvoj na trhu v USA, kde v roce 2016 dosáhl obrátu nad 50 mil. USD.

Ovšem Tomáš Kolář diriguje i expanzi na dalších 100 trzích po celém světě. LINET Group je evropskou jedničkou a světovou čtyřkou.

Kromě úspěšného vedení LINETu Tomáš Kolář přednáší marketing na Fakultě biomedicínského inženýrství ČVUT.

Od roku 2010 také zastává funkci předsedy České asociace dodavatelů zdravotnických prostředků CzechMed.

Můžete ho kontaktovat na:
tomas.kolar@linetgroup.com

Jak se vidíme

„Jsme postelová firma, protože 73 % našeho businessu tvoří postele, ale když přijdete do patientského pokoje nebo do domova důchodců, tak uvidíte postel a kolem je rozestavěn funkční nábytek, který je přizpůsoben jejich mobilitě. Ta postel je vlastně nástroj té sestry, aby mohla pečovat o pacienta, přibývají funkce a stává se z ní komplexní zdravotní prostředek.“

Export je bezpečí

„Export do 120 zemí má určitou výhodu z pohledu stability businessu, protože ten svět, světová ekonomika dýchá. My tím, že jsme velmi rozkročení, tak když je zrovna krize v Brazílii, která zasáhne ještě i půlku Jižní Ameriky, tak se daří na Středním východě. Když se rozhodnou válčit na Středním východě, tak to možná půjde dobře v Rusku, když Putin vymyslí obsazení Krymu, tak to zase půjde dobře někde jinde.“

To nám pomáhá vyrovnávat jednotlivé vlny, které ve světě různě pulzují a samozřejmě zdravotnictví je jeden z oborů, na který to posléze dopadne. Protože ve většině zemí světa, kromě Spojených států, je zdravotnictví financováno nějakým způsobem přes veřejné peníze. Ať už jsou to pojišťovny nebo přímo státní rozpočty, ale jsou to vždy veřejné peníze.“

Poznejte svou kritickou minimální velikost trhu

„Když posuzujeme nějaké teritorium, tak čistě uvažujeme, jestli jsme schopni dosáhnout kritické úrovně businessu. Máme spočítáno, že abychom měli v nějakém teritoriu plnohodnotnou společnost, tak musíme v daném teritoriu dosáhnout aspoň 10 milionů Euro. Je to proto, že dodavatel v daném teritoriu musí plnit některé funkce a na ty funkce potřebuje lidi, a aby se ti lidé uživilí, a aby to mělo nějaký ekonomický smysl, tak musí po čase dosáhnout 10 milionů Euro. Ty funkce v podstatě znáte: musíte zajistit nějakou distribuci, nějaké účetnictví, nějaký obchod, nějaký marketing, musíte mít nějaké regulační funkce, jako je řízení kvality, sklad, servis. To všechno tam musí být, bez toho to nemůže fungovat. Jestliže v té zemi tedy business vidíme, tak tam založíme entitu a ta entita pak přímo prodává konečným zákazníkům, což je v našem případě nemocnice nebo domov důchodců.“

3 exportní modely

„V zemích držíme celý obchodní řetězec. 80 % našeho obratu prodáváme přes naši obchodní síť, to znamená, že naši obchodníci, které platíme, běhají do těch nemocnic. Do tendrů vstupuje Linet nebo některá z jeho součástí a uchází se o zakázky. Těch zbývajících 20 % řešíme 2 business modely, ale ve finále máme distributory v jednotlivých teritoriích, jednoho či více pro různé produktové skupiny. Ty distributory řídíme buď z centrály – třeba

východní Evropu, Slovensko, Česko a státy bývalé Jugoslávie, nebo pomocí tzv. hubů. Je to 100 % vlastněná entita, máme jich celkem 5. Mexico City, Sao Paulo, Moskva, Střední východ, Singapore. Prostřednictvím těchto hubů řídíme business v daném teritoriu. Huby jsou schopny samy uzavřít zakázky, ale to se neděje často. Když se podíváte na ta teritoria, tak vidíte, že lokální znalost a kontakty jsou extrémně důležité. Mnohdy tam obchod podléhá místním specifikům, kterým se nechceme věnovat, a tak to řešíte prostřednictvím distributorů.“

Pomoc distributorům prodávat

„Spolupráce s distributory může být různá. Modelu, kdy mu dáte ceník, produktový materiál, prezentaci a „běž a prodávej“, se snažíme vyhnout. My jdeme obrácenou cestou, i když je to otázka důvěry a kvalitní spolupráce, kdy se snažíme přímo s distributory na tendrech, aby know-how, které máme ve své obchodní síti, šlo obtisknout do tendrových specifikací a zvýšila se tak šance tendry vyhrát. Proto máme celou škálu distributorů a snažíme se je motivovat k tomu, aby se businessu opravdu věnovali kvalitně.“

Místní znalost

„Za každou z našich patnácti společností stojí specifický příběh poznávání lokálního teritoria

a my jsme to vždy šili na míru, tak aby ta společnost měla větší šanci uspět. Ne vždy se to povedlo a museli jsme to zkusit podruhé a potřetí, ale pak jsme nakonec vždycky uspěli.“

Zaměstnáváme lidi, kteří nás posilují

„Netrváme na tom, že obchodník musí být Čech, v distribučních společnostech máme minimum našinců. Snad jen CFO v USA je Čech, ale CEO je už Američan. My ty Čechy vlastně nemáme vůbec nikde.“

Většinou si korporace dosazují své lidi, Němci Němce, Francouzi Francouze a Američani Američany. My jsme si ale vždycky vybrali lokální lidi. Samozřejmě je to o něco těžší z důvodu porozumění jednotlivých kultur, ale já vždy tvrdím, že toto je síla českého exportu. Ať se nám to líbí nebo ne, tak pocházíme z desetimilionové ekonomiky a každá firma, když se pohybuje v oblasti nějakého průmyslového produktu a chce růst, tak musí koukat za hranice, protože tady žije jen 10 milionů lidí, je tady nějaká kupní síla, která se jednoho dne vyčerpá. Tak musíte koukat ven. Protože, my Češi, koukáme na to, jak se uplatnit za hranicemi a nepřipadá nám divné, že Polák je Polák a Maďar je Maďar a Němec je Němec. Bereme to jako normální. Tak v naprosté většině zaměstnáváme cizince. Ale v arabském světě si tam dejte Evropana. Jedno jestli je to Čech nebo Němec či kdo. Obchodníci už jsou Arabi, ale řídí je Evropan.“

Exportní strategie

„Vždy najdete ty nejlepší lidi, ale musíte jim dát hodně peněz. Na začátku ale stojí exportní strategie Vaší firmy. To je alfa a omega. Pokud mám produkt, jeden z mnoha a na tom trhu vidím, že moje šance je malá, tak i ten obchodník, kterému dáte relativně hodně peněz, má omezenou šanci. Pokud ale naopak mám konkurenceschopný produkt, nabízím něco víc a spočítám si, že mám nějakou kritickou úroveň a vidím, že mi na ten trh stačí jeden obchodník, tak je to jednoduché si spočítat, jestli se mi vyplatí. Pak ho jen najít a zaplatit ho. A není nutné se omezovat na Česko. Je menší šance hledat v desetimilionové ekonomice, než když do toho zahrnete Slováky, tak máte patnáct milionů, pak Poláky, to máte dalších 40 milionů a Němce to máte dalších 80 milionů, tak najednou máte podstatně větší možnosti, než hledat v malém českém rybníčku. A tak není žádný důvod se zbytečně omezovat. Protože ten obchodník dokáže dobře pochopit, jestli ten produkt má šanci na úspěch a snem každého obchodníka je mít konkurenceschopný produkt.

Toto by ale měl nejméně vědět podnikatel sám. Pokud ten produkt mám, tak do toho jdu nebo ho nemám, tak volím jinou strategii, která se mi lépe hodí. Začnu hledat výklenek, mezeru v portfoliích distributorů a snažím se ji zaplnit. A to je úplně jiná strategie, na to nepotřebuji obchodníka, na to mi stačí vytvořit dobrý vztah s distributorem.

Počítejte ale s tím, že v Německu vyjde obchodník mezi 60 – 150.000 Euro ročně,

v USA si náš nejlepší obchodník se všemi bonusy vydělal přes 400.000,- dolarů, standardní obchodník si vydělá mezi 100 – 150.000 dolary. Dělíte se o úspěch. I Čechovi v Sao Paulu musíte dát 150.000,- Euro.

V Asii máme v Singapuru Němce, ale pak dál už jsou to Číňané. V Mexiku máme Mexičana.“

Jak přemýšlíme, když hledáme distributora

1. Musí nám být podobný

„Na výběr distributora není univerzální pravidlo, každá firma by si měla říci, jaká je její exportní strategie a na tu strategii napasovat toho distributora. Naše strategie je, že chceme na tom daném trhu konkurovat světové jedničce. Jsme jedním z dvou globálních hráčů, tak se vždy pozicujeme do této role, hledáme takové distributory, kteří jsou schopni prodávat značky s vysokou přidanou hodnotou. Všichni je znáte, třeba Siemens nebo Miele. Ve zdravotnictví je celá řada etablovaných značek. Musí to být někdo, kdo tu obchodní síť má postavenou na tom, že prodává kvalitu a vysokou přidanou hodnotu. Nemyslím tím „drahé“. Máte prostě zákazníky, kteří si z různých důvodů kupují kvalitu a „premium class“ a pak máte zákazníky, kteří jsou velmi citliví na cenu, a těžko budete argumentovat v Asii proti levnějšímu čínskému produktu. My potřebujeme takového distributora, který prodává zákazníkům zboží, které nebylo vyrobené v Číně. Který se neptá na to, proč to není o 3 dolary levnější a jestli mi to nedáte

levněji, tak já to od Vás nekoupím. To je první kritérium.“

2. Minimální a maximální velikost

„Druhé kritérium spočívá v tom, že chceme, aby objem našeho zboží činil minimálně 10 %. Má to jednoduchou logiku. Když budete 1356. položka na jeho ceníku, tak jakou tomu asi on může dát pozornost? Jaký dopad to pak bude mít na jeho obchodní síť? No, žádný. To je jenom náhodný obchod, že si to někdo náhodou nalistuje a řekne si, že to zrovna potřebuje. Ale toto není export. To si to rovnou můžete dát na e-shop. Hledáme tedy distributora, který je schopen vytvořit alespoň 10 % „nohu“, ale máme to omezené i svrchu. Nechceme, aby to bylo víc než 50 %. Protože pak se ten distributor na Vás stává totálně závislým a má to jiné negativní implikace.“

3. Minimální obrat

„Třetí kritérium je ambice udělat v prvním roce aspoň 500.000 Euro. Pak s ním podepíšeme exkluzivitu. Získat v naší branži rychle nějakou zakázku není jednoduché, většinou je to regulovaný business, všechno jde přes tendry. 3x se to shodí. Všechno trvá věčně. Přesvědčit zákazníka prostě trvá. A když všechno běží správně, tak je to právě těch 12 měsíců. A když mu tedy řeknete, že za těch 12 měsíců chcete 500 tisíc Euro, tak je to náročný požadavek. Na druhou stranu tím ale testujete. Vy si s tím kupujete jeho kontakty. Nechcete nikoho, kdo se to bude na Vás další 3 - 4 roky učit. Na to my nemáme čas, ať si to zkouší na někom jiném. My potřebujeme někoho, komu, když svěříme svoje produkty a investujeme do toho, tak je schopen naskočit na nějakou vlnu, na které už surfuje. Takže hledáme někoho,

kdo toto má, kdo se do toho portfolia hodí, kdo tam pasuje a chce konkurovat naší globální konkurenci.“

4. Pár technických parametrů

„A pak už jsou technické parametry. Musí být pojistitelný, musí být ochoten do toho od začátku zainvestovat, což je zase jenom taková probační otázka. Zainvestovat do vzorků, do školení svých obchodníků. Prostě do každého businessu musíte od začátku investovat, a když rovnou vidíte, že nemá chuť do toho investovat ani relativně malé částky, tak to není zajímavé, protože když se už u stolu dohadujete o jasných věcech, tak to nemá smysl. Musí mít chuť investovat do marketingu. Běží velká výstava v té zemi a my řekneme, hele, Linet zainvestuje celý tento event, což stojí třeba 300.000 dolarů a jsou tam i další náklady a ty budou Vaše. Děláme to proto, abychom zvýšili brand awareness rychleji, než kdyby to dělal všechno on sám.“

Chceme růst v Kanadě a Austrálii

„Celý svět máme rozkrájený na oblasti a každá oblast má svou zodpovědnou osobu. A to je taky o managementu obchodu. I v rozvinutém světě máme ještě 2 bílá místa. Je to Kanada a Austrálie. V Kanadě v nejlepším roce děláme 2 miliony dolarů, v Austrálii 4. A nejsem s tím spokojený. To teritorium může přinést mnohem víc. Obě splňují kritérium kapacity minimálně 10 milionů Euro. Každá země má svoji složitost, není to jako Německo nebo Francie, ale půjde to. Prvně je nesmírně důležité

pochopit ten business tam. Třeba v Kanadě. A to neuděláte jinak, než že to prostě musí někdo pochopit. Klidně si na to vezměte třeba konzultanta, ale ten tomu musí rozumět. V čem je specifická Kanada? Jsou to očividné věci s velkým dopadem na business. Kanady jsou 3. Máte Québec, máte Toronto, máte Vancouver. Každá ta oblast žije úplně jiným způsobem. Pak se dostanete k tomu, že to zdravotnictví je tam relativně regulované, takže když jsme do Kanady prodávali přes Linet Americas, tak nám to nešlo. Proto nám to nešlo. Protože oni si mysleli, a to si nedělám legraci, že Kanada je další stát USA a tak to tam bude stejné. Jenže to tam funguje úplně jinak, dokonce jsou tam jiné produkty. To zdravotnictví je z velké části municipální či státní, na rozdíl od Spojených států, kde jsem tam státní nemocnici ani neviděl. Jasně jsou tam ty Medicare, ale tam jsem v životě nešel. Z 90 % je všechno řízeno privátními penězi, tak jako si platíte pojistku na auto, tak oni si platí pojistku na zdraví. Mají sice různé příspěvky od zaměstnavatelů, ale když se rozhodnete, že nebudete platit, tak to nemáte. Když zaplatíte hodně, tak jste hodně pojištění. To je něco, co my u nás vůbec neznáme, takže v Kanadě to spíš funguje jako v Evropě. Dělají velké regionální tendry. Každá provincie si ale sama vytváří předpisy a omezení, například o hořlavosti a elektrické předpisy. V Québecu to pak funguje jinak než ve Vancouveru a Torontu. Toto všechno musíte pochopit. Včetně toho, jak je tam trh rozložený, jaká tam působí konkurence, jaké jsou tam segmenty produktů, jestli vůbec máte produkt. Když nemáte produkt, jste schopni prorazit s evropským produktem? (To se nám třeba v Austrálii povedlo. Prostě jsme jim přivezli

něco úplně jiného, co tam 30 let dělali, trvalo to 5 let, ale loni jsme do domovů důchodců prodali celkem za 4 miliony Euro, což už je docela dost peněz na tak malou zemi. Toto všechno musíte pochopit a na základě tohoto si musíte stanovit strategii.) Co v Kanadě? Budu tam dělat vlastní obchodní síť, když tady mám 3 naprosto odlišná teritoria s rozdílnými jazyky a i legislativou? A obrovské vzdálenosti? A jaká tam bude přidaná hodnota toho CEO, který bude dřepět třeba v Torontu a bude řídit někoho ve Vancouveru? Asi moc velká ne, že? Tak tam jdeme s tím, že v Torontu vytvoříme silný supportní tým, bude prodávat anglicky mluvící části, určitě budeme mít francouzského distributora, protože s ním se skoro nikdo z Linet Group nedomluví (kromě Francouzů) a budeme řešit distributora s lokálními kontakty ve Vancouveru. Takže vznikne úplně unikátní struktura, jako nikde jinde nemáme. Je to opřené o distributory. Musíte jít do detailu, jak tečou peníze, jak se dělá procurement, jak oni nakupují, kdo je ten decision maker. Kdo tam bude rozhodovat, sestry, nebo střední management, nebo nákup. Nebo sestry v odborném pohledu a procurement ve finančním. Tomu všemu musíme rozumět, abychom udělali správný marketing a správně nastavili tu vlastní organizaci.

V Austrálii je to ještě víc složitější, tam jsme došli k tomu, že část businessu se dělá nejenom tím, že se jim to prodá, a pak se to servisuje, ale část toho businessu se dělá tím, že se jim to pronajme. A teď si vezměte, že v Austrálii máte 6 Austrálií. A to jsou tak obrovské geografické vzdálenosti, že tam to ani z toho jednoho místa nelze dodávat a řídit, ale

budeme to řešit, že to bude skupina distributorů, kteří se v jednotlivých teritoriích budou překrývat, protože obsluhují různé segmenty toho trhu a „capital sales“ a „renting“ jsou dvě naprosto rozdílné věci, přestože ten produkt vypadá stejně, tak se to ale cílí na různé lidi v různých nemocnicích.

Nemáme tedy univerzální cestu, jak bychom to dělali. Vždy si ale to nové teritorium popíšeme hlavně z pohledu, jakým způsobem by tam měl fungovat obchodní proces a na základě toho designujeme konkrétní strukturu.“

Naše chyby v Rusku

„Když jsme poprvé exportovali, tak jsme udělali všechny chyby, které se dají vymyslet. Naše první nevalná zkušenost byla v Rusku. Paradoxně, z neznámého důvodu, spousta českých firem míří na východ, protože nás asi ve škole učili ruštinu, tak si myslíme, že nám tam ten business půjde líp.

Vždycky, když tam vlezem, tak se tam stane nějaký průšvih. No, zahučeli jsme tam několik milionů a při zpětném pohledu je vidět, že to nikdy nemělo ani sebemenší šanci na úspěch. Protože jsme neudělali ani jedno z toho, co Vám teď říkám: nevěděli jsme, jak se tam ten business dělá, nevěděli jsme, jakým způsobem ty nemocnice nakupují, jaké tam fungují distribuční sítě. Dneska to už známe a víme, že v Rusku je nejefektivnější cesta pomocí lokálních distributorů. Ale existují tam i rychlé poptávky, tak můžete udělat 30 % businessu z vlastního skladu. Najednou chtějí 10 nebo 20 postelí. Jediné kritérium, že to potřebují za

týden. Proč to tak dělají, to nevím. Je to ale s velmi vysokou marží. Jinak je ale velmi efektivní si vybudovat účinnou distributorskou síť, ale ne stylem, že to nechám na distributorech, ale stylem, že vím o tendrech, které v té které oblasti běží, pracuji na tom s nimi, oni mi pak píšou do mého CRM všechny příležitosti, abychom vytěžili trh do maxima. To je potom efektivní.

I to Rusko je specifické, nikde jinde, snad jen v černé Africe. Cokoli jde do Ruska, tak to musí být zaplacené, než to opustí brány. S některými partnery to máme tak, že než to zadáme do výroby, tak to musíme zaplatit. Na základě těch strašných zkušeností z 90. let to ještě akceptují, ale nikde jinde už to není. Letter of credit do Ruska by stál 5 – 7 %, takže to je strašně drahé, tak raději zaplatí cash předem, než by řešili jiné bankovní instrumenty. To byla jedna ze zkušeností, které díky naivitě a nepřipravenosti dopadly tak, jak dopadly. Vybrali jsme si tam i špatného člověka z podniku zahraničního obchodu (KOVO) a to nejsou vhodné kandidáti pro současný business. Klíčové je si vybrat toho správného člověka.“

Naše chyby v USA

„Charlotte v Severní Karolíně jsme si vybrali kvůli geografické poloze. Charlotte je na východním pobřeží. Naše strategie byla: prvně východní pobřeží (protože je tam nevyšší hustota populace), potom západní pobřeží, a pak ten zbytek. A půjdeme do menších nemocnic, kam nechodí naši velcí konkurenti.

Obě strategie byly špatně. Ani jedna nefungovala. V USA 80 % zakázek organizují pro nemocnice specializované nákupní organizace. A to znamená, že ty nemocnice kupují prostřednictvím těchto firem. Ale jakmile s tou firmou podepíšete kontrakt, tak skrze ni musíte dodávat najednou po celých USA.

Takže naše strategie nefungovala. A pak jsme chtěli do těch malých nemocnic. Ale zjistili jsme, že nemají žádné peníze. Takže to taky nefungovalo. Po půl roce jsme tu strategii museli od základu předělat.“

Kultury, nástrahy

„Když Vám Němec či Francouz něco řekne, tak pokud mu rozumíte, tak víte, co Vám chce říci. To ale vůbec neplatí třeba na Středním východě. Sice Vám něco říkají, ale myslí něco úplně jiného. Vůbec to neplatí v Číně. Tam mluví, Vy si něco myslíte, ale oni si myslí něco zcela jiného.

System, jakým obchodují Němci, je nám podstatně blíží, než třeba jak obchodují Slováci, nebo Poláci. Jsme tak strukturovaní, že určitě víme líp, jak to pochopil Němec, než jak to pochopil Polák, nebo jak to myslel Slovák.

V Německu se ale potkáte s obrovským nárokem na kvalitu a není to o tom, že Vás buzerují, oni to tak prostě vidí. A naši lidi, to tak kolikrát nevidí.

Nástrahy ve Francii spočívají v regulaci ve veřejném sektoru, kdy se tendry dělají přes státem řízené nákupní organizace. A to je

otázka být či nebýt. Musíte si připravit hodně trpělivosti a relativně dost peněz, protože tento cirkus musíte zvládnout, aby se dalo do státních nemocnic dodávat. Němci jsou konzervativní. Když je zahrnete inovacemi, tak to nepřijmou. Toto je vyzkoušené a my chceme, aby to bylo přesně stejné, jako to bylo předtím, ne že nám tam něco změníte!

Francouzi jsou zase obrovsky inovativní. Přijeli za námi z nemocnice v Montpelier a my jim prezentovali funkční vzorek postele vyrobené ze dřeva. Model. Všechno bylo ze dřeva. Je to tak zaujalo, že když jsme jim byli schopni garantovat cenu, která bude za ¼ roku, tak oni na základě toho dřevěného modelu s námi podepsali smlouvu. Z pohledu Němců to je naprosto neproveditelné. Budou raději rok čekat, budou chtít 30 referencí, že to funguje a pak se s Vámi o tom začnou bavit.

Každá země je jiná. Když pak ale vezmete celý svět, jak jsou ty vzdálenosti velké, kultury odlišné a systémy zdravotnictví odlišné a budete hledat to, co je nám nejbližší, tak skončíme v Německu nebo v Rakousku.“

Pravidla hry mezi distributory

„Když máte na jednom teritoriu více distributorů, kteří se překrývají, tak jim musíte přesně vymezit pravidla, tak aby měli minimální možnost se dostat do konfliktu. Nejraději to rozdělujeme dle zákazníků. Tedy nemocnice, domovy důchodců. Tak, aby se nám neseťkávali i zákazník. Zákazník nesmí

trpět, nesmí mít pocit, že „...ty jsou někde v nějakých Čechách, hádají se mi tu distributoři, co já budu dělat? Nakonec mi to nikdo neopraví...“ Ideální je, když je velký distributor s firmou integrován. Když se blíží velký tendr, tak neváhám, sednu do letadla. Oni mají ty kontakty, vše si odprezentují. Ale to, že přiletěl CEO a byl u prezentace zákazníkovi, tak tím vlastně říkám: „Drahý zákazníku, já o tu zakázku stojím, proto jsem přiletěl a ne náhodou.“ Tak toto zvyšuje důvěru, to pouto, dává to pocit, že to bude fungovat. Samozřejmě ten distributor nás potřebuje, je s námi propojený pupeční šňůrou kvůli poprodejnímu servisu. Je to jako s autem. Představte si, že si koupíte auto a nebudete mít servis. Co s ním budete dělat? Za rok se Vám tam něco rozbije, co s ním budete dělat? Kupte si americké auto, které tu nemá servis. To je prostě obrovský problém, za 3 měsíce ty náhradní díly z Ameriky nějak dostanete, ale co s tím? A to v nemocnici nejde. Nejde říct: 3 měsíce sem pacienti nechodte, máme to rozbité. To nejde, to musí jet 24/7. Servis a kvalita toho, co je za tím obchodem (toho, co se děje po uzavření obchodu), je nesmírně důležitá.“

Úskalí distributorů

„Evropská unie má jedno nebezpečné specifikum a často se to neví. V rámci EU, a třeba v Itálii, nebo Španělsku, je to ještě silnější. Máte distributora, který neprodává, tak jak si představujete. Smlouvu nedodrží a Vy mu tu smlouvu jednoho dne vypovíte. Ale to není tak jednoduché. Ten distributor po Vás

může chtít až rok, či rok a půl ušlé marže za to, že on Vám vybudoval ten trh, udělal tu černou práci, on byl ten, komu to nešlo, protože... (najde se hromada důvodů – nevhodný produkt, dodací lhůty nevhodné, ...) a ty úřady, které to posuzují, jsou v tomto striktní a platí se kompenzace za to, že pro Vás nějakou práci odvedl, a Vy jste ho nenechali uspět a vzali mu to distributorství. Typicky Itálie je velice specifická, v Itálii se vytvářejí sítě agentů. Linet zaměstnává v Itálii 22 zaměstnanců a 27 agentů po celé té dlouhé Itálii, protože ty nemocnice jsou vztahově navázané na tyto agenty. Je to jejich specifikum. Snažíme se tomu přizpůsobit. V severní Itálii to jde lépe než v jižní, kde je to „no way“. Je to tam vztahově vytvořené jinak, nemocnice jsou fixované na existující kontakt. Je nemyslitelné, že byste distributorovi řekli: „Ty prodáváš málo, už tě nechci...“. Jste povinni mu platit roční přiměřený plat. Přestože je to živnostník, tak je chráněný speciálním italským zákonem.

Když přetrháte kontrakty s distributorem, tak velmi pravděpodobně přetrháte i kontakty s jeho nejlepšími kámoši, jeho nejlepšími kontakty. Není jednoduché se ho zbavit. Je proto nesmírně důležité klást důraz na to, s kým pracuji, koho si vybírám. Mít scénář, jak to udělám, když to nepůjde. Mít scénář rozchodu už ve smlouvě není všeřešící, ale může Vám to podstatně zjednodušit pozdější situaci a může Vám to přinést pozitivnější řešení, než když tam není vůbec nic.

Brazílie má 70 – 80 % ekonomiky celé Jižní Ameriky. Pokud chcete být v Jižní Americe, tak má smysl to začít v Brazílii. Připravte si obrovskou trpělivost a hodně peněz.“

Čína, Brazílie a Argentina (Regulace mají mimo nevýhod i výhodu)

„Jsou tři nejstrašnější země, co se týče regulace. Začíná to Čínou, 2,5 roku čekáte, musíte dodat speciálně vyrobenou regulaci, stojí to 60.000 Euro na 1 produktovou řadu a nemá to obdobu nikde na světě. Každé zaškobrtnutí v procesu Vás vrací o 30 pracovních dnů zpět.

Druhá nejstrašnější země je Brazílie, protože všechno, co jste si změřili, a na co jste získali certifikáty, tak všechno, co jste si udělali v Evropě nebo USA, tak tam to neplatí a donutí Vás to udělat celé znova, ale v úplně jiném formátu a s brazilskými úřady. To není jen o tom, že to přeložíte do portugalského. Musíte zajistit 3 úrovně certifikátů a to zabere 3 roky. Někdy se stává, že než něco zaregistrujeme, tak už to skoro přestáváme vyrábět.

Tyto nevýhody nesou i výhodu. Skoro nikdo tam není. Podstoupit toto martýrium se menším konkurentům nevyplatí, protože je celá řada zemí, kde je to jednodušší. A lámat si na tomto 3 roky zuby a ještě jsem neprodal ani šroubek, tak to je pro hodně firem nepřestavitelné. Takže se tam potkáte jen s lokálními výrobci a se světovou konkurencí, která se taky nadechla a obrnila trpělivostí.

Brazílie sebou nese celou řadu dalších trablů. Je tam korupce. A nejistá měna. Uzavřeli jsme tam za 60 mil. Euro zakázku, ale 50 milionů Euro bylo clo a nejrůznější poplatky. Ale nakonec zbylo 10 milionů Euro.

Dostat zboží přes přístav v Brazílii je těžké. Tenkrát poklesla výkonost úředníků na

desetinu (typ stávky tzv. želva) a teď si představte, že máte obrovskou zakázku, obrovské penále, když to nestihnete dodat včas. A my jsme byli bezradní. Stát nám brání dodat státu. Dva měsíce stály desítky lodí na moři. Nakonec jsme penále neplatili, peníze jsme z nich dostávali rok za strašlivých kurzových ztrát... Je tam prostě jiná dohoda, než v Evropě.

Mentálně: připravte se na stresy a nervy, ale zakázky mohou být úžasné.

V Argentině nám to fungovalo dobře, protože jsme vybrali správného distributora. Ale zase musíte vyvézt v objemu svého exportu. Tak potřebujete najít partnera, který potřebuje zase vyvézt něco z Argentiny. Takže Vy tam dodáte postele do nemocnic a vyvezete žito a maso... Bez toho to neuděláte.“

Různé

„Chile je krásně zorganizovaný policejní stát. Tendry fungují, korupce tam není. A ty ostatní ekonomiky jsou moc malé. S výjimkou Kolumbie. Jinak „occasional business“, jinak to ale nemá smysl to tam rozvíjet, protože ta kritická úroveň je strašně nízká.

Naše průměrná zakázka je 50.000 Euro. Máme 5 000 zakázek. Spíše je to lepší třídit podle regionu. Tam se to liší. Střední východ je třeba 30 projektů za rok. Všechny jsou velké. Malé zakázky neexistují. Váže se to k tomu, jak se v té které zemi řeší nákupní proces. V Holandsku je 100 nemocnic, každý rok je 5 tendrů a my 3 vyhrajeme.

V rozvinutém světě se staví minimum nových nemocnic. Někde jich je příliš. V ČR na 10 milionů lidí máme 190 nemocnic, v Holandsku je jich 100 na 17 milionů (Holandsko 1 nemocnice na 90.000 lidí, ČR 1 nemocnice na 50.000 lidí).

Musíte mít někoho, kdo si tou klikatou cestou prošel, tak Vám ušetří rok práce a miliony korun na úsporách.

USA: Vyberte si takovou lokaci, kam se Vám bude dobře lítat. Pokud to berete vážně, tak se do toho pořádně opřete.

Když jsme začínali, tak nám to nešlo. Prošlápnout trh, když nemáte referenci a oni Vás berou jako někoho z Evropy, kdo tam už zítra nemusí být, tak to je na toho, kdo tu smlouvu podepisuje obrovská zodpovědnost. Postel se kupuje na 15 let.

První i druhý rok byl těžký. A Vy teď zjistíte, co všechno musíte přizpůsobit trhu. Je to tam jiné.

Paradoxně máme český trh zařazen jako exportní teritorium.

Jsem u Linetu už opravdu dlouho...“

Poznámky:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

O této publikaci

Vznikla jako další přepis moderované diskuze, kterou od roku 2015 pořádá Catro ve spolupráci se Svazem průmyslu a dopravy. V případě Vašeho zájmu o přepis nás kontaktujte na catro@catro.net. Děkujeme.

S kým jsme už hovořili:

ComAp

Libor Mertl, CEO

CzechInvest

Ondřej Votruba, CEO

ELCOM

Jiří Holoubek, CEO

HomeCredit

Markéta Main, Head of Strategic Recruitment

Mitas Tires North America

Vladimír Dušánek, CEO

Sinovia

Jan Hebnar, ředitel

Technistone

Radek Průša, CEO

Y Soft

Richard Brulík, Senior Vice-President

Y Soft Corporation

Václav Muchna, CEO

Bisnode Česká Republika

Jiří Skopový, General Manager Czechia & Slovakia

LINET Group

Tomáš Kolář, Managing Director

Není ostuda vydělávat na exportu

CATRO spol. s r.o. je jediný globální headhunter specializovaný na podporu českých exportérů.

Naše mise je pomoci českým exportérům, aby exportovali s větším profitem.

Naše poradenská síť CFR Global Executive Search má více než 300 poradců ve více než 30 zemích světa, která pomáhá svým zákazníkům v takřka 60 zemích světa.

Mimo hledání lidí máme kvalitní analytické produkty, které odhalí slabiny Vašeho exportního modelu a pomohou Vaší firmě zvýšit ziskovost Vašeho exportu.

Voseckého paradox: „Úspěšný export začíná doma.“

Chcete-li se nezávazně poradit na téma exportu, zisku a obchodní organizace Vaší společnosti, tak nás kontaktujte na:

Martin Vosecký
Chief Export Officer

tel.: +420 601 222 331
mvosecky@catro.net
www.catro.net

CATRO spol. s r.o.
Klimentská 52
110 00 Praha 1

Mezinárodní úspěchy CFR Global Executive Search (4.Q/2017 – 1.Q/2018)

Naší skupině se mimo spousty úspěšných domácích zakázek podařilo realizovat i tyto mezinárodní:

Oblast průmyslu	Funkce	Teritorium
Hi-Tech plasty	VP Americas	USA
Automotive interiéry	Business Development Manager	Indie
Strojírenské technologie	Managing Director	Španělsko
Potravinářství	CEO	Francie
Přesné strojírenství	Marketing Manager	Čína
Potravinářské technologie	Managing Director	Holandsko
Textilní technologie	Sales Manager	Španělsko
Výroba stavebních materiálů	Plant Manager	Srbsko
Automotive	CEO	Německo
Automotive	CFO	Německo
Výroba stavebních materiálů	Obchodní ředitel	Srbsko
Energetika	Sales Manager	Švédsko

Jaký exportní výtlak má Vaše firma?



Dopřejte si vysoké exportní marže.

Není ostuda vydělávat na exportu. Ostuda je nechávat svou marži jinému.

Využijte 2 základní produkty, které zvýší profitabilitu Vaší firmy, Export Check (EC) a Order to Cash analýza (O2C)

www.catro.net

mvosecky@catro.net

+420 224 810 393