

## Krok 1. Jakie korzyści daje eksport i czy nasza firma jest zainteresowana tymi korzyściami ? Którymi ?



Na początku lat dziewięćdziesiątych nastąpił w Polsce szybki wzrost liczby małych i średnich przedsiębiorstw. Firmy powstałe w latach 1990-1991 wykazywały duże zainteresowanie eksportem, pomimo braku informacji o rynkach zagranicznych, stosunkowo skromnej znajomości technik handlu zagranicznego i niewielkiego doświadczenia w marketingu międzynarodowym. W początkowym okresie transformacji małe firmy znacznie więcej importowały niż eksportowały. W latach następnych polityka kursowa, i postępująca aprecjacja złotego sprzyjały upowszechnieniu przekonania o małej atrakcyjności eksportu. Pomimo to eksport może być opłacalny a większość firm wytwarzających dobrej jakości produkty może stać się odnoszącymi duże sukcesy eksporterami. Dla oceny czy eksport byłby korzystny dla przedsiębiorstwa na kolejnej stronie przedstawiamy prosty algorytmu ułatwiający podjęcie konkretnej decyzji.

Za decyzją o podjęciu lub rozwinięciu eksportu w przedsiębiorstwie przemawiają następujące czynniki:

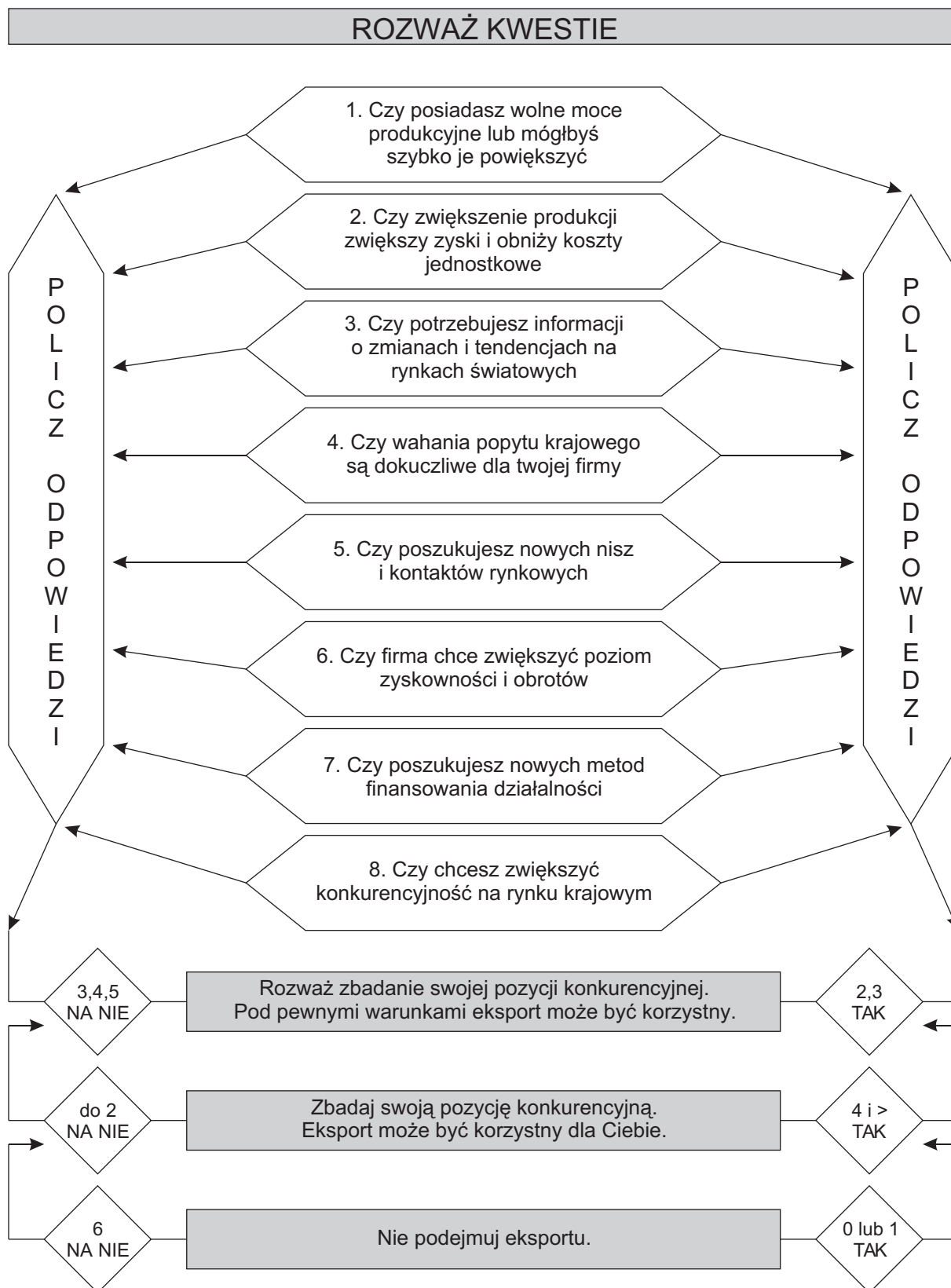
Eksport pozwala zwiększyć produkcję i tym samym obniżyć koszty jednostkowe. Przy zwiększaniu produkcji znaczna część kosztów stałych pozostaje na niezmiennym poziomie i rozkłada się na większą liczbę wyprodukowanych towarów. Dzięki eksportowi można lepiej wykorzystać zdolności produkcyjne firmy i tym samym uzyskać wzrost rentowności.

Kontrakt eksportowy często prowadzi do wzrostu skali produkcji i rozwoju firmy. Nawiązanie współpracy z zagranicznymi dystrybutorami może prowadzić do zamówień przekraczających wielokrotnie chłonność rynku lokalnego.

Obecność na rynkach międzynarodowych pozwala na poznanie poczyną konkurentów i na szybkie dostosowanie się do zmian zachodzących w danej branży. Umożliwia uzyskanie szybkich informacji o nowych technikach marketingowych, nowych wymogach jakościowych czy zmianach w zakresie wzornictwa i opakowań. Bieżący kontakt z najnowszymi trendami światowymi poprawia także konkurencyjność firmy na rynku krajowym.

Eksport powiększa bazę klientów firmy i uniezależnia od wahań na rynku krajowym. Zwłaszcza firmy ponoszące konsekwencje sezonowego spadku sprzedaży krajowej mogą ograniczać niekorzystny wpływ tych wahań poprzez sprzedaż na rynkach zagranicznych. Eksport może być w tym wypadku bardzo korzystny dla firm zajmujących się produkcją tekstyliów, mebli czy wytwarzaniem materiałów budowlanych. Zwiększenie liczby klientów oznacza zawsze większe uniezależnienie się firmy od decyzji indywidualnych odbiorców.

### Krok 1 Algorytm decyzyjny: Czy warto eksportować ?



Eksport zwiększa możliwości firmy w zakresie korzystania z ulg inwestycyjnych. Ułatwia to wprowadzanie innowacji i wymianę parku maszynowego.

Udział w wymianie międzynarodowej i kontakty z firmami dystrybucyjnymi ułatwiają wyszukiwanie nowych nisz rynkowych i nawiązywanie nowych więzi kooperacyjnych. Nowe kontakty prowadzą z reguły do pojawienia się kolejnych możliwości współpracy. Dzięki temu firma ma możliwość wyboru i może przestawiać się na produkcję najbardziej opłacalnych towarów. Wzrasta elastyczność firmy.

Wczesne włączenie się w konkurencję międzynarodową poprawia szansę na utrzymanie się na rynku Unii Europejskiej po integracji Polski z UE. Dzięki znajomości metod działania firm krajów obecnej piętnastki, technik negocjacji, preferencji klientów europejskich i obowiązujących norm firma będzie mogła lepiej od innych krajowych konkurentów przestawić się na funkcjonowanie w warunkach rynku Unii.

Eksport otwiera nowe możliwości finansowania działalności. Wysokie koszty kredytu w Polsce zwiększają zainteresowanie także i małych firm kredytami zagranicznymi. Nawiązanie współpracy z zagranicznymi odbiorcami prowadzi często do wykorzystania ich kontaktów z zagranicznymi instytucjami finansowymi w staraniach o kredyt. Eksport ułatwia także znalezienie partnerów do wspólnych przedsięwzięć, np. na rynkach trzecich.

Małe i średnie firmy mają obecnie tylko 20 procentowy udział w eksporcie. Tymczasem ta grupa przedsiębiorstw może w wielu przypadkach być bardziej konkurencyjną od dużych przedsiębiorstw, realizujących obecnie ponad 80 procent krajowego eksportu. Małe firmy są bardziej elastyczne i dzięki temu mogą szybciej zmieniać profil produkcji, dopasowując go do wymagań zagranicznych klientów. Mają także większe od dużych firm możliwości sprostania zindywidualizowanym wymaganiom zagranicznych dystrybutorów.

Świadomość wspomnianych mocnych stron nie jest jednak wśród małych i średnich podmiotów zbyt rozpowszechniona. Małe firmy są często przekonane, że tylko duże podmioty mają wystarczający potencjał do tego, aby z sukcesem operować na rynkach zagranicznych. Małym firmom brakuje z reguły personelu do prowadzenia marketingu międzynarodowego czy do przygotowania dokumentacji eksportowej. Także słaba znajomość odległych rynków, trudności komunikacyjne, związane z odległością i koniecznością posługiwania się językami obcymi jak również odmienne zwyczaje handlowe zniechęcają często do podjęcia eksportu.

Biorąc pod uwagę skromny potencjał MSP zdajemy sobie sprawę, że rozpoczęcie eksportu może być trudne. Równocześnie jednak może być bardzo opłacalne. Wobec postępującej globalizacji gospodarki i włączania Polski w struktury międzynarodowe, przedsiębiorstwa funkcjonujące tylko na rynkach lokalnych będą miały coraz mniejsze szanse przetrwania. Firmy zainteresowane trwałym rozwojem powinny być przygotowane do włączenia się w wymianę międzynarodową. Z myślą o tych firmach, które zdecydują się podjąć wyzwania związane z eksportem przygotowany został niniejszy poradnik. Naszym zamierzeniem jest pomóc firmie w ocenie, czy jest zdolna konkurować na rynkach zagranicznych. Chcemy także przedstawić sposoby pozyskiwania informacji o rynkach zagranicznych, pomóc w wyborze produktów na eksport, w doborze rynków docelowych i kanałów dystrybucji. Instrumentarium zawarte w poradniku powinno umożliwić opracowanie planu rozwoju eksportu przedsiębiorstwa (PREP). Zdajemy sobie także sprawę z tego, że w trakcie przygotowywania PREP, a także w fazie jego wdrażania przedsiębiorstwa mogą korzystać z pomocy wyspecjalizowanych instytucji. Lista tych instytucji jest zawarta w poradniku.

Przedstawiamy także podstawowe zasady prowadzenia negocjacji i zawierania kontraktów. Przedstawiając nasze opracowanie, liczymy na to, że poradnik przekona małe i średnie firmy o ich dużych szansach eksportowych i umożliwi zwiększenie liczby eksporterów. Włączenie MSP w wymianę międzynarodową pozwoli na lepsze dostosowanie krajowych firm do wyzwań konkurencyjnych jakie niesie ze sobą integracja z Unia Europejską.

Na zakończenie wprowadzenia pragniemy przedstawić charakterystyczne wyniki pilotażowego badania eksporterów przeprowadzonego przez Katedrę Makroekonomii Uniwersytetu Gdańskiego.

**Tablica 1**  
**Efekty ekonomiczne osiągnięte dzięki eksportowi**

| Nazwa efektu                                | Liczba respondentów | Procent respondentów |
|---|---------------------|----------------------|
| Zwiększenie sprzedaży                       | 29                  | 94 %                 |
| Zwiększenie zysków                          | 21                  | 68 %                 |
| Zmniejszenie kosztów jednostkowych          | 9                   | 29 %                 |
| Poprawa jakości oferowanych produktów/usług | 15                  | 48 %                 |
| Wprowadzenie nowych produktów do oferty     | 12                  | 39 %                 |

ródło: Katedra Makroekonomii Uniwersytetu Gdańskiego, Badanie pilotażowe eksporterów, Sopot 1998, wielkość próby 31 przedsiębiorstw, dalej opisywane jako n=31.

**Tablica 2**  
**Czynniki decydujące o sukcesie firmy na rynkach zagranicznych**

| Nazwa czynnika                      | Liczba respondentów | Procent respondentów |
|-------------------------------------|---------------------|----------------------|
| Konkurencyjna cena                  | 30                  | 97 %                 |
| Wysoka jakość oferowanych produktów | 24                  | 77 %                 |
| Zaawansowane technologie            | 7                   | 23 %                 |
| Ciekawe wzornictwo                  | 5                   | 16 %                 |
| Reklama                             | 5                   | 16 %                 |

ródło: Katedra Makroekonomii Uniwersytetu Gdańskiego, Badanie pilotażowe eksporterów, Sopot 1998, n=31.

Życzymy wszystkim firmom osiągnięcia takich efektów ekonomicznych jak firmy u c z e s t n i c z ą c e w badaniu oraz prosimy o zwrócenie uwagi na czynniki powodzenia w działalności eksportowej.

*Zespół autorski*

## Krok 2. Ustal swoją pozycję konkurencyjną na wybranym rynku. Dowiedz się czy masz szanse konkurować na konkretnych rynkach zagranicznych.



### 2.1. Konkurencyjność firmy na rynkach zagranicznych

Przewaga konkurencyjna firmy <sup>1</sup> jest to zdolność firmy do oferowania korzystniejszych warunków nabywcom i osiągnięcia dzięki temu większych korzyści niż przedsiębiorstwa konkurencyjne. Przewaga konkurencyjna może dotyczyć kosztów produkcji, cen zbytu, terminów dostaw, jakości, obsługi posprzedażowej i wielu innych elementów. Przedsiębiorstwa, które posiadają wiele przewag konkurencyjnych mają przesłanki do zwiększania udziału w rynku.

Odwrotnością przewagi konkurencyjnej jest słabość konkurencyjna, która określa w jakim zakresie konkurenci są w stanie oferować korzystniejsze warunki nabywcom i osiągać dzięki temu większe korzyści niż nasza firma.

Jednym z elementów pozwalających na określenie konkurencyjności firmy jest ustalenie jej pozycji w otoczeniu konkurencyjnym. W ramach rozdziału przedstawiamy punktową metodę oceny swojej pozycji konkurencyjnej oraz metodę SWOT <sup>2</sup>. Poniżej przedstawiamy opis metody punktowej ustalania pozycji konkurencyjnej oraz podstawowy algorytm decyzyjny.

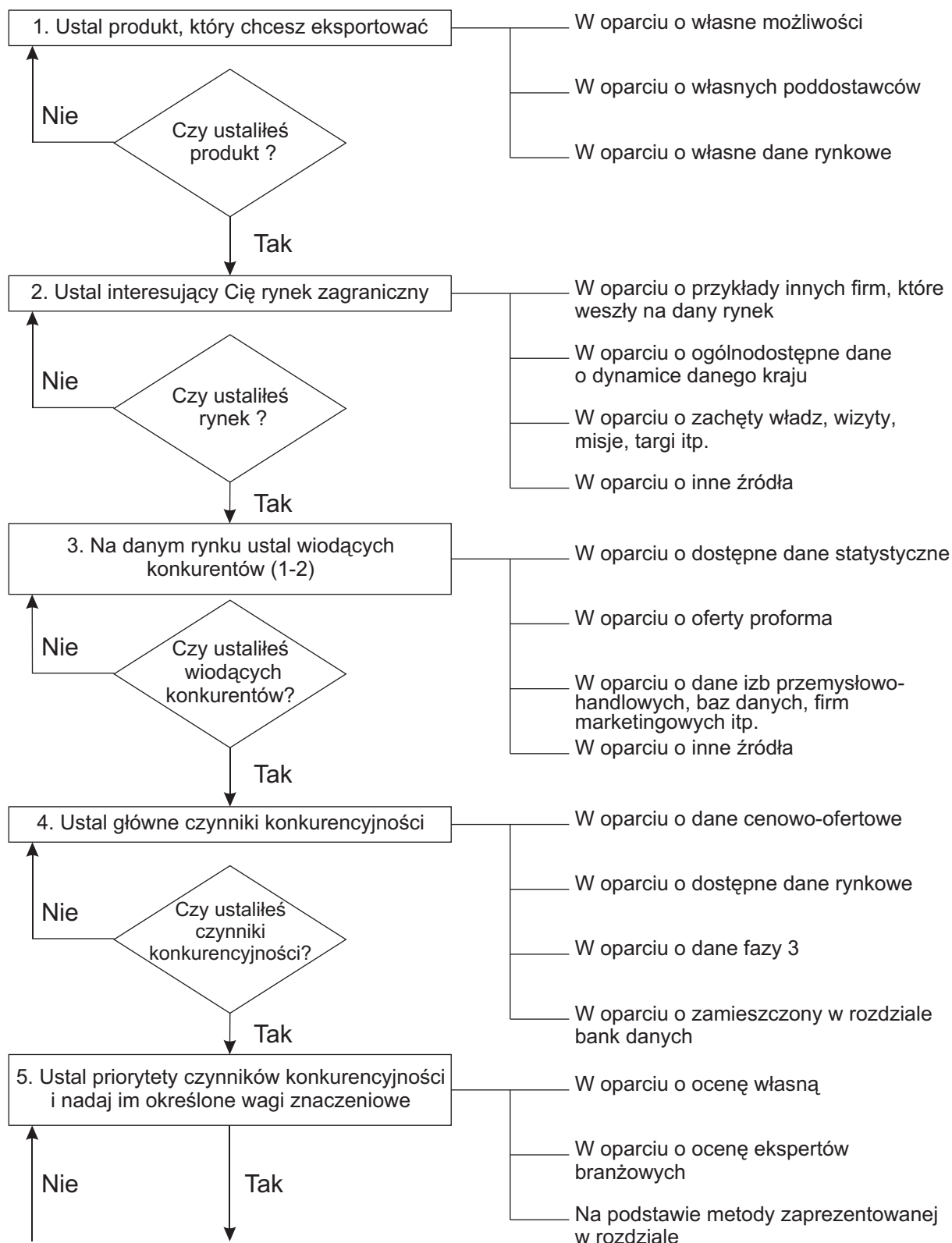
---

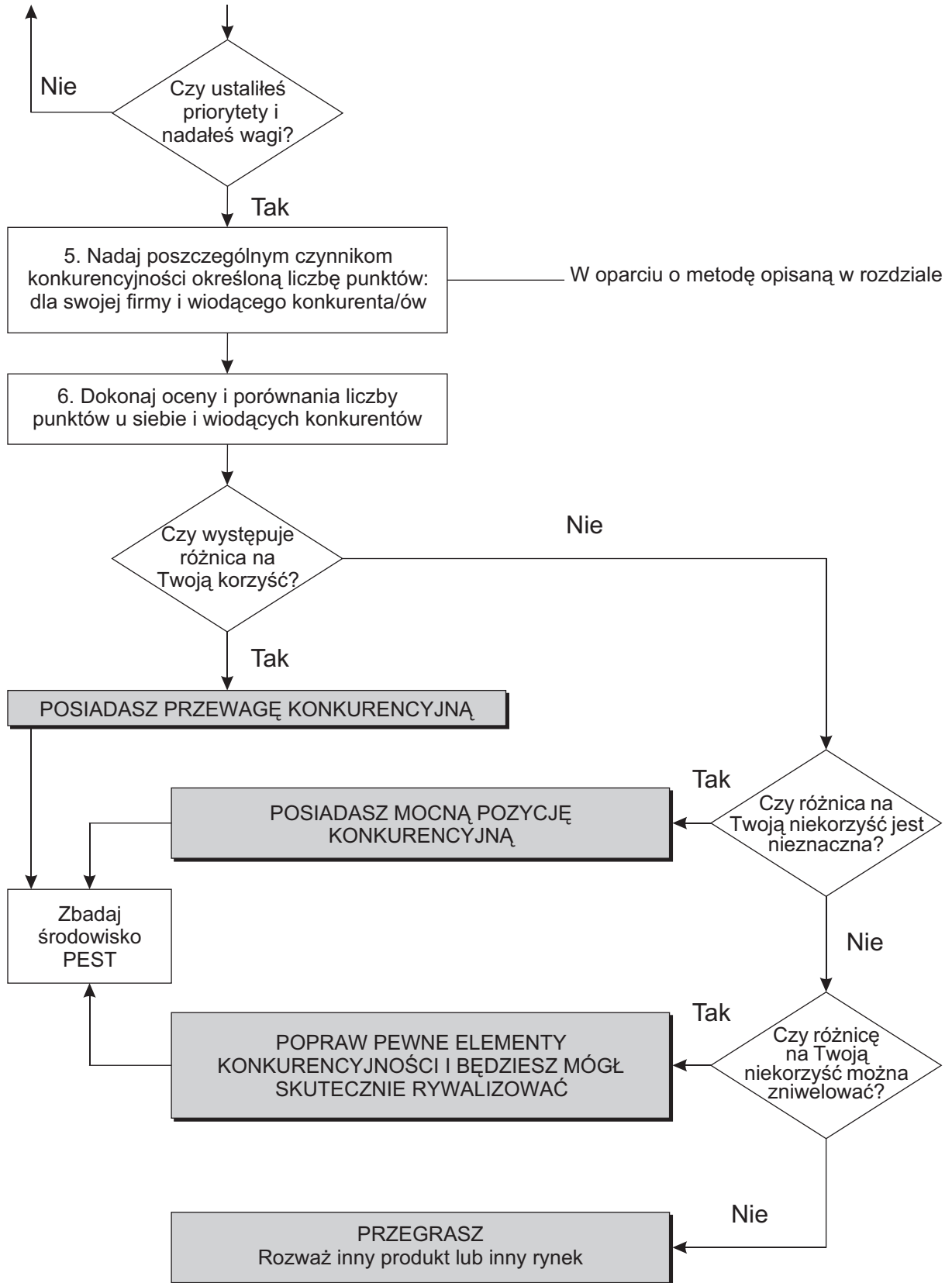
<sup>1</sup> *Konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, praca zbiorowa pod red. M.H. Grabowskiego, wyd. IBNGR, Gdańsk grudzień 1996, s. 2.

<sup>2</sup> Dla ustalenia pozycji przedsiębiorstwa można stosować szereg metod: np. metodę Potera polegającą na określeniu podstawowych sił konkurencyjnych działających w nowym sektorze i pozycję wśród nich własnej firmy, metodę tzw. Macierzy McKinseya polegającą na analizie atutów firmy w warunkach różnej atrakcyjności rynku, metodę macierzy międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa. Metody te mają zastosowanie raczej do firm dużych o ukształtowanej pozycji rynkowej, w związku z tym ich stosowanie przez małe i średnie przedsiębiorstwa dopiero wchodzące na rynki zagraniczne jest niepraktyczne. Szerzej na ten temat: A. Sznajder: *Euromarketing, Uwarunkowania na rynku Unii Europejskiej*, PWN, Warszawa 1997 oraz tego samego autora *Strategie marketingowe na rynku międzynarodowym*, PWN, Warszawa 1995.

## Krok 2

### Algorytm decyzyjny: Ustal swoją pozycję konkurencyjną na danym rynku Zagranicznym (metoda punktowa).





## 2.2. Analiza pozycji konkurencyjnej firmy. Metoda punktowa

Analiza pozycji konkurencyjnej firmy służy do wypracowania jednolitej oceny, która ma za zadanie odpowiedzieć czy warto podejmować eksport na konkretny rynek. System ten zawiera dwa zakresy ocen:

1. Porównanie poszczególnych elementów konkurencyjności firm,
2. Ustalenie znaczenia poszczególnych elementów

Porównanie poszczególnych elementów konkurencyjności może być dokonane na podstawie skali. Dla łatwości proponujemy zastosowanie skali z neutralnym zerem. Skala taka może wyglądać w sposób następujący:

- 2 duża przewaga konkurenta
- 1 średnia przewaga konkurenta
- 0 brak różnic w stosunku do konkurenta lub nieznaczące różnice
- +1 średnia przewaga naszej firmy
- +2 duża przewaga naszej firmy

Wyniki obliczeń według takiej skali będą wskazywały na naszą przewagę jeżeli będą dodatnie albo przewagę konkurencji jeżeli będą ujemne. Szczegółowa ocena zależy jednak od znaczenia poszczególnych elementów czyli od ich wag. Wagi poszczególnych elementów wynikają z ustalenia ich znaczenia dla rynku. Temat ten jest trudny, ponieważ wymaga dobrego rozpoznania co decyduje o osiągnięciu sukcesu na rynku. Ocena taka ma charakter zawsze subiektywny. Dla polepszenia jakości wyboru określonych wag można:

1. Zasięgnąć opinii ekspertów czy współpracowników,
2. Przeprowadzić rozmowę z dystrybutorami działającymi na danym rynku,
3. Zapoznać się z opisami rynku czy kraju,
4. Skontaktować się z eksporterami działającymi w kraju docelowym na innych rynkach.

Najprostszą procedurą ustalania wag poszczególnych elementów konkurencyjności jest ustalenie ich kolejności według znaczenia a następnie podział na kilka grup w zależności od znaczenia. Na przykład:

1. Elementy o kluczowym znaczeniu,
2. Elementy o istotnym znaczeniu,
3. Elementy mniej ważne,
4. Elementy bez znaczenia (lub zawarte w innych elementach).

Następnie poszczególnym grupom można przyporządkować określone liczby punktów np. dla grupy 1 - 5 pkt., dla grupy 2 - 3 pkt., dla grupy 3 - 1 pkt., dla grupy 4 - 0 pkt.



Przykładowe wagi - usługowa produkcja tekstyliów w Polsce przeznaczonych na rynek amerykański.

**Tablica 3**  
**Przykładowe wagi poszczególnych elementów porównań konkurencyjnych**

| <b>ELEMENTY WEWNĘTRZNE</b>             | <b>50%(1/2)</b>         |
|--|-------------------------|
| <b>Nazwa elementu konkurencyjności</b> | <b>Proponowana waga</b> |
| Koszty produkcji                       | 5                       |
| Wydajność pracy                        | 5                       |
| Zużycie surowców                       | 3                       |
| Ceny zbytu                             | 5                       |
| Marże handlowe                         | 5                       |
| Jakość produktów                       | 3                       |
| Poziom techniczny                      | 1                       |
| Szybkość reakcji na zmiany rynku       | 1                       |
| Własna sieć dystrybucji                | 0                       |
| Reputacja i opinia klientów            | 3                       |
| Doświadczenie na rynku                 | 3                       |
| Jakość reklamy i promocji              | 0                       |
| Inne                                   | 0                       |

| <b>ELEMENTY ZEWNĘTRZNE</b>               | <b>50% (1/2)</b>        |
|--|-------------------------|
| <b>Nazwa elementu konkurencyjności</b>   | <b>Proponowana waga</b> |
| Lokalizacja przedsiębiorstwa i rynku     | 3                       |
| Charakter rynku                          | 1                       |
| Reputacja kraju producenta               | 1                       |
| Wewnętrzny rynek pracy                   | 5                       |
| Koszty dostępu do kapitału               | 3                       |
| Charakter utrudnień administracyjnych    | 5                       |
| Skłonność nabywców do akceptacji nowości | 1                       |
| Krajowe obciążenia socjalne              | 5                       |
| Kurs walutowy i tendencje jego zmiany    | 5                       |
| Cła importowe                            | 3                       |
| Dostęp do sieci dystrybucji              | 5                       |
| Akceptacja zagranicznych marek produktów | 0                       |
| Inne                                     | 0                       |

#### Uzasadnienie przyjęcia określonych wag

Przyjęto, że jeżeli chodzi o usługową produkcję tekstyliów przeznaczonych na rynek amerykański znaczenie wewnętrznych i zewnętrznych elementów konkurencyjności jest podobne (stąd ich udział procentowy = 50). Ponadto przyjęto wagi 5 dla takich elementów jak: koszt produkcji, wydajność pracy i cena zbytu. Ponieważ konkurencja na rynku tekstylnym jest bardzo duża, o efektywności transakcji decydują koszty produkcji, głównie robocizny. W połączeniu z określonym poziomem wydajności pracy przekłada się to na ceny zbytu dla odbiorców zagranicznych.

## Krok 2. Analiza pozycji konkurencyjnej

Waga 5 przyjęta również dla poziomu oferowanych przez nas marż handlowych wynika z faktu, iż aby wejść na rynek amerykański trzeba oferować bardzo duże korzyści dla dystrybutorów i pośredników.

Waga 3 przyjęta dla zużycia surowców i jakości pokazuje, że elementy te mają średnie znaczenie. Procentowa ilość odpadów z rozkrojów materiału może się co prawda różnić ale różnice te nie przekraczają 1 - 2 % kosztów ogółem. Jakość co prawda jest ważna, jednak wszystkich usługodawców przerobowych obowiązują standardy, które albo są w stanie spełnić albo nie. Również reputacja i opinia klientów czy też doświadczenie na rynku nie są tak ważne ponieważ dystrybutorzy amerykańscy poszukują dostawców tanich produktów, które mają spełnić określone standardy jakościowe (z reguły niezbyt wysokie) ze względu na sprzedaż bez marki lub pod obcą marką.

Waga 1 dla poziomu technicznego oraz szybkości reakcji na zmiany rynku pokazuje, że są to elementy mało ważne. Produkcja ma spełnia określone standardy jakości, być tania i ma być wykonana z gotowych dostarczonych wzorów. Nie jest istotnym jakim parkiem maszynowym dysponuje eksporter. Jeżeli nie weźmie on do produkcji określonego wzoru zrobi to inny producent.

Wagi 0 dla własnej sieci dystrybucji oraz jakości reklamy i promocji wskazują, że przerób usługowy nie może liczyć na stworzenie własnej sieci dystrybucji oraz, że w tej dziedzinie reklama i promocja nie są czynnikami zwiększającymi wartość sprzedaży.

Przy elementach zewnętrznych największe wagi 5 przyjęto dla krajowych obciążeń socjalnych i wewnętrznego rynku pracy ponieważ, silnie przekładają się one na koszty robocizny. Wysoka waga kursu walutowego pokazuje, że jego zmiany mogą spowodować niewypłacalność transakcji eksportowych. Charakter utrudnień administracyjnych ma poważne znaczenie ze względu na istnienie kwot importowych dla poszczególnych krajów. Dostęp do dystrybutorów ma też znaczenie kluczowe ponieważ decyduje o rozpoczęciu eksportu. Elementy trochę mniej ważne to lokalizacja przedsiębiorstwa i rynku (tekstylia są lekkie), cła importowe (rynek jest regulowany kwotami importowymi) oraz koszt dostępu do kapitału (koszty finansowe). Czynniki mało ważne to charakter rynku (schyłkowy), reputacja kraju producenta (importerzy kierują się ceną), skłonność nabywców do akceptacji nowości (jest to ryzyko importera).

### 2.2.1. Jak oceniać własną konkurencyjność - przykładowy arkusz kalkulacyjny

Poniżej zaprezentowano przykładowy arkusz kalkulacyjny do oceniania własnej konkurencyjności. Polskie średnie przedsiębiorstwo tekstylne realizowało usługowy przerób tekstyliów i sprzedawało je pod obcymi markami do USA. W 1997 roku firma zbankrutowała. Przeprowadzona *post factum* analiza konkurencyjności badanego przedsiębiorstwa i jego konkurentów potwierdziła, że firma musiała upaść.

| ELEMENTY WEWNĘTRZNE              | 50%(1/2) | Ocena            | Ocena X waga | Ocena             | Ocena X waga | Ocena           | Ocena X waga |
|----------------------------------|----------|------------------|--------------|-------------------|--------------|-----------------|--------------|
| Nazwa elementu konkurencyjności  | Waga     | Konkurent z ChRL |              | Konkurent z Czech |              | Producent z USA |              |
| Koszty produkcji                 | 5        | -2               | -10          | 0                 | 0            | 2               | 10           |
| Wydajność pracy                  | 5        | 0                | 0            | 1                 | 1            | -1              | -5           |
| Zużycie surowców                 | 3        | 1                | 3            | 1                 | 1            | -1              | -5           |
| Ceny zbytu                       | 5        | -2               | -10          | 0                 | 0            | 2               | 10           |
| Marże handlowe                   | 5        | -1               | -5           | 0                 | 0            | 1               | 5            |
| Jakość produktów                 | 3        | 1                | 3            | 0                 | 0            | -2              | 6            |
| Poziom techniczny                | 1        | 2                | 2            | 0                 | 0            | -2              | -2           |
| Szybkość reakcji na zmiany rynku | 1        | 0                | 0            | 0                 | 0            | -2              | -2           |
| Własna sieć dystrybucji          | 0        | 0                | 0            | 0                 | 0            | 0               | 0            |
| Reputacja i opinia klientów      | 3        | 1                | 3            | -1                | -1           | -2              | -6           |
| Doświadczenie na rynku           | 3        | 0                | 0            | 0                 | 0            | -2              | -6           |
| Jakość reklamy i promocji        | 0        | 0                | 0            | 0                 | 0            | -2              | 0            |
| Razem                            | 0        | -----            | -14          | -----             | 1            | -----           | 7            |

| ELEMENTY ZEWNĘTRZNE                      | 50%(1/2) | Ocena            | Ocena X waga | Ocena             | Ocena X waga | Ocena           | Ocena X waga |
|--|----------|------------------|--------------|-------------------|--------------|-----------------|--------------|
| Nazwa elementu konkurencyjności          | Waga     | Konkurent z ChRL |              | Konkurent z Czech |              | Producent z USA |              |
| Lokalizacja przedsiębiorstwa i rynku     | 3        | 0                | 3            | 0                 | 0            | -2              | -6           |
| Charakter rynku                          | 1        | -1               | -1           | 0                 | 0            | 2               | 2            |
| Reputacja kraju producenta               | 1        | 1                | 1            | -1                | -1           | -2              | -2           |
| Wewnętrzny rynek pracy                   | 5        | -2               | -10          | 1                 | 5            | 2               | 10           |
| Koszty dostępu do kapitału               | 3        | -2               | -6           | -1                | -3           | -2              | -6           |
| Charakter utrudnień administracyjnych    | 5        | 0                | 0            | 0                 | 0            | -2              | -10          |
| Skłonność nabywców do akceptacji nowości | 1        | 0                | 0            | 0                 | 0            | 0               | 0            |
| Krajowe obciążenia socjalne              | 5        | -2               | -10          | -1                | -5           | 2               | 10           |
| Kurs walutowy i tendencje jego zmiany    | 5        | -1               | -5           | -1                | -5           | -2              | -10          |
| Cła importowe                            | 3        | 0                | 3            | 0                 | 0            | -2              | -6           |
| Dostęp do sieci dystrybucji              | 5        | -1               | -5           | 0                 | 0            | -2              | -10          |
| Akceptacja zagranicznych marek produktów | 0        | 0                | 0            | 0                 | 0            | -2              | 0            |
| Razem                                    | -----    | -----            | -30          | -----             | -9           | -----           | -28          |
| Razem Elementy zew. i wew. 1/2 (EW+EZ)   |          | -----            | -22          | -----             | -4           | -----           | -10,5        |

Przedstawiony przykład pokazuje, że chociaż firma była w minimalnym stopniu bardziej konkurencyjna od wytwórców z USA w zakresie elementów wewnętrznych to w zakresie elementów zewnętrznych sytuacja była odwrotna. Generalnie obserwowana jest ogromna przewaga producentów z ChRL. W zakresie bezmarkowego przerobu usługowego są oni znacznie lepsi. W rezultacie polska firma musiała zaprzestać eksportu do USA. W powyższej prezentacji dane konkurenta z ChRL powodują, że staje się on wzorcem branży „usługowy przerób tekstyliów na rynek amerykański”. Jest bardzo istotnym, że „wzorzec” nie we wszystkich aspektach jest najlepszy. Podejmując eksport należy przede wszystkim porównywać się do wzorca czyli firmy, która posiada największe sumaryczne przewagi konkurencyjne<sup>3</sup>.

## 2.3. Bank Danych do analizy punktowej

### 2.3.1. Wewnętrzne i zewnętrzne elementy konkurencyjności

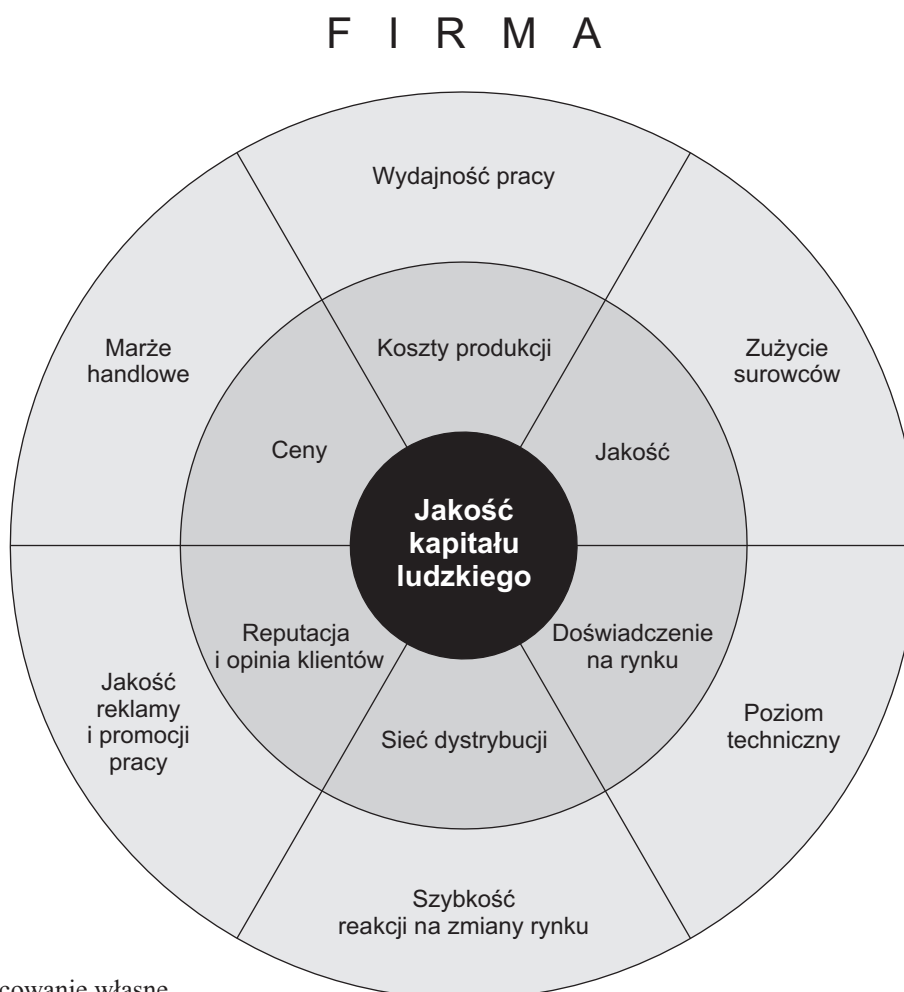
Pojęcie konkurencyjności firmy jest ściśle związane zarówno ze zdolnością firmy do sprzedawania (osiągania określonej pozycji rynkowej) jak i z osiągnięciem korzystnych wyników ekonomicznych popartych wewnętrznymi przesłankami takiego rezultatu. Można więc mówić o wewnętrznych i zewnętrznych elementach konkurencyjności przedsiębiorstwa.

#### a) Wewnętrzne elementy konkurencyjności

Wewnętrzne elementy konkurencyjności to czynniki, które oznaczają przewagi konkurencyjne przedsiębiorstwa (lub słabości) nad innymi przedsiębiorstwami w określonych dziedzinach, wynikające z realizacji własnej strategii firmy. Wewnętrzne przewagi konkurencyjne wynikają więc z aktywności firmy i jej efektywności.

<sup>3</sup> Dla ułatwienia przeprowadzenia analizy pozycji konkurencyjnej firmy przez przedsiębiorstwo, na załączonej do książki dyskietce zamieszczamy tabele pomocnicze, zawierające format analizy (mp01.doc).

**Wykres 1**  
**Wewnętrzne elementy konkurencyjności firmy**



ródło: Opracowanie własne.

O ile elementy konkurencyjności mogą mieć charakter zarówno jakościowy jak i ilościowy to przewagi konkurencyjne powinny mieć charakter ilościowy.

### **Przykłady wewnętrznych przewag konkurencyjnych**

1. Niższe własne koszty produkcji o 15% niż firmy F,G,D,
2. Wyższy poziom zysku o 7% w stosunku do konkurencji,
3. Nowy model wprowadzony do sprzedaży na 4 miesiące przed konkurencją,
4. 70% kadry technicznej posiada wyższe wykształcenie w stosunku do 40% u konkurencji,
5. Firma posiada najdłuższe doświadczenie, działa 68 lat w stosunku do średniej 11 lat na rynku,
6. Liczba innowacji o 30% wyższa niż u konkurencji,
7. Niższe ceny własne o 17% w stosunku do porównywalnych produktów konkurencji,
8. Sieć dystrybucji bardziej rozproszona i zbliżona do klienta (o 25% w stosunku do konkurencji).

Jednocześnie określonym wewnętrznym przewagom konkurencyjnym mogą towarzyszyć określone słabości w stosunku do konkurencji.

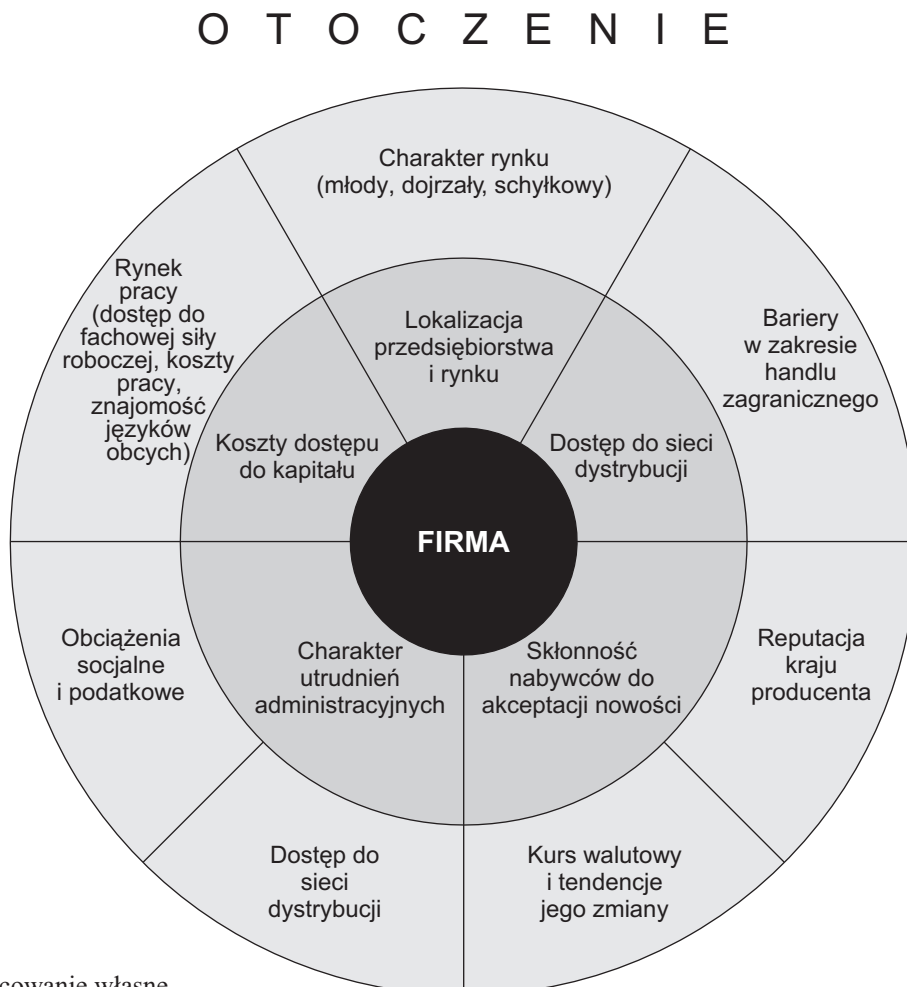
### Przykłady wewnętrznych słabości w stosunku do konkurencji

1. Większy poziom usterkowości produktów o 15% w wyniku wprowadzania wielu innowacji,
2. Mniej intensywna reklama mierzona wartością kosztów reklamy na 1 złoty przyrostu sprzedaży.

### b) Zewnętrzne elementy konkurencyjności

Zewnętrzne elementy konkurencyjności to czynniki, które oznaczają przewagi konkurencyjne przedsiębiorstwa (słabości) nad innymi przedsiębiorstwami w określonych dziedzinach, wynikające z lepszej (gorszej) pozycji przedsiębiorstwa w otoczeniu gospodarczym. Zewnętrzne przewagi konkurencyjne są więc „odziedziczone” przez przedsiębiorstwo, mają w dużym stopniu charakter ukształtowany historycznie czy też geograficznie. W wielu przypadkach o zewnętrznych przewagach konkurencyjnych decyduje wysiłek wcześniejszych pokoleń.

Wykres 2  
Zewnętrzne elementy konkurencyjności



ródło: Opracowanie własne.

### **Przykłady zewnętrznych przewag konkurencyjnych**

1. Niższa stopa procentowa o 7%,
2. Tańsza siła robocza w regionie o 30%,
3. Niskie utrudnienia administracyjne w regionie,
4. Niższe składki na ubezpieczenia społeczne o 12%,
5. Wyższa jakość miejscowej siły roboczej,
6. Przewagi geograficzne i infrastrukturalne (drogi, przejścia graniczne, itd.).

### **Przykłady zewnętrznych słabości konkurencyjnych**

1. Zła reputacja regionu, z którego pochodzi przedsiębiorstwo,
2. Duży konserwatyzm nabywców,
3. Rynek schyłkowy.

Znaczenie poszczególnych elementów konkurencyjności przedsiębiorstwa zostanie omówione w części dotyczącej konkurencyjności międzynarodowej, ponieważ ma to większe znaczenie dla eksporterów.

## **2.3.2. Konkurencyjność na rynkach międzynarodowych i jej elementy**

Małe i średnie przedsiębiorstwa podejmując decyzję o rozpoczęciu działalności eksportowej powinny zwrócić uwagę na specyficzne elementy, konkurencyjności firmy, które nie występują na rynku wewnętrznym. Są one jednak na tyle ważne, że nie uwzględnienie ich w porównaniu konkurencji może być przyczyną wielu poważnych błędów czy strat finansowych. Do charakterystycznych elementów konkurencyjności istotnych na rynkach międzynarodowych zaliczyć można:

1. Kurs walutowy i tendencje jego zmiany,
2. Cła importowe,
3. Przeszkody administracyjne kraju docelowego eksportu,
4. Stereotypy o kraju producenta,
5. Dostęp do sieci dystrybucji,
6. Akceptację zagranicznych marek produktów,

Jak wynika z powyższego przedstawienia elementy, które dochodzą do konkurencyjności międzynarodowej mają głównie charakter zewnętrzny. Oznacza to, że firma zamierzająca rozpocząć działalność eksportową jest zmuszona dokonywać porównań w większej liczbie zakresów niż prowadząca działalność krajową. Poniżej przedstawiono pomocniczą tabelę zawierającą możliwe punktowanie podstawowych elementów konkurencyjności międzynarodowej przedsiębiorstwa, oraz w dalszej części opis poszczególnych elementów.

A. POMOCNICZA TABELA PUNKTOWA <sup>4</sup>

| Porównanie nasza firma - konkurent w naszej firmie ... | Możliwa liczba punktów                           |  |   |  |  |
|--|--|--|---|--|--|
|  | 2  | 1  | 0                                       | -1   | -2   |
| Koszty jednostkowe                                     | niższe o 33% i więcej                            | niższe 15-33%  | +/- 15%                                 | wyższe o 15-33%                                      | wyższe o 33% i więcej                            |
| Wydajność pracy  | wyższa o 50% i więcej                            | wyższa o 20-50%                                      | +/- 20 %                                | niższa o 20-50%                                      | niższa o 50% i więcej                            |
| Zużycie surowców                                       | niższe o 25% i więcej                            | niższe o 10-25%                                      | +/- 10%                                 | wyższe o 10-25%                                      | wyższe o 25% i więcej                            |
| Cena zbytu   | niższa o 20% i więcej                            | niższa o 5-20%                                       | +/- 5%                                  | wyższa o 5-20%                                       | wyższa o 20% i więcej                            |
| Oferowana marża handlowa                               | wyższa o 1/3 i więcej                            | wyższa o 1/10-1/3                                    | +/- 1/10                                | niższa o 1/10 - 1/3                                  | niższa o 1/3 i więcej                            |
| Jakość produktów                                       | znacząco wyższa                                  | wyższa   | porównywalna                            | niższa   | znacząco niższa                                  |
| Poziom techniczny produkcji                            | radykalnie wyższy                                | istotnie wyższy                                      | porównywalny                            | istotnie niższy                                      | radykalnie niższy                                |
| Szybkość reakcji na zmiany rynku                       | prawie natychmiastowa                            | znacznie szybsza                                     | podobna                                 | wolniejsza   | duże opóźnienie                                  |
| Reputacja eksportera                                   | zdecydowanie lepsza                              | lepsza   | podobna                                 | trochę gorsza  | znacznie gorsza                                  |
| Doświadczenie na rynku                                 | znacznie większe                                 | większe  | podobne                                 | mniejsze   | brak   |
| Jakość reklamy i promocji                              | doskonała i lepsza                               | korzystniejsza                                       | podobna                                 | gorsza   | brak   |
| Jakość kapitału ludzkiego                              | znacznie wyższa                                  | wyższa   | podobna                                 | niższa   | znacznie niższa                                  |
| Lokalizacja przedsiębiorstwa i rynku                   | znacznie bliższa                                 | bliższa  | podobna                                 | dalsza   | znacznie dalsza                                  |
| Charakter rynku - wnioskowanie według wykresu 3        | bardzo korzystny eksport                         | korzystny eksport                                    | naturalny eksport                       | układ niekorzystny                                   | układ niekorzystny                               |
| Reputacja kraju producenta                             | doskonała znacznie lepsza                        | lepsza   | porównywalna                            | gorsza   | zła  |
| Wewnętrzny rynek pracy                                 | znacznie bogatszy i obfity                       | lepszy   | podobny                                 | uboższy  | bardzo ubogi                                     |
| Koszty dostępu do kapitału niższe                      | wyższe o 1/3 i więcej                            | niższe o 1/10 - 1/3                                  | +/- 1/10                                | wyższe o 1/10 - 1/3                                  | wyższe o 1/3 i więcej                            |
| Charakter utrudnień administracyjnych                  | dużo mniejsze                                    | mniejsze   | podobne                                 | większe  | radykalnie większe                               |
| Skłonność nabywców do akceptacji nowości               | poszukiwane nowości                              | aktywni  | rozważni                                | konserwatywni  | bardzo konserwatywni                             |
| Obciążenia socjalne i podatkowe                        | znacznie niższe                                  | niższe   | podobne                                 | trochę wyższe  | dużo wyższe                                      |
| Kurs naszej waluty                                     | spadający dużo szybciej lub rosnący dużo wolniej | spadający trochę szybciej lub rosnący trochę wolniej | podobnie spadający lub podobnie rosnący | spadający trochę wolniej lub rosnący trochę szybciej | spadający dużo wolniej lub rosnący dużo szybciej |
| Cła importowe i inne obciążenia taryfowe               | dużo niższe                                      | niższe   | podobne                                 | wyższe   | znacznie wyższe                                  |
| Dostęp do sieci dystrybucji                            | znacznie lepszy                                  | lepszy   | podobny                                 | gorszy   | zły lub brak                                     |

<sup>4</sup> Tabela ta posiada jedynie charakter orientacyjny

## B. CHARAKTERYSTYKA ELEMENTÓW KONKURENCYJNOŚCI

### B.1. ELEMENTY WEWNĘTRZNE

#### **1. KOSZTY PRODUKCJI**

- Znaczenie dla firmy** Koszty produkcji są podstawowym czynnikiem branym do porównań międzynarodowych. Mają znaczenie decydujące. Firmy o istotnie wyższych kosztach produkcji niż miejscowi i zagraniczni konkurenci nie powinny podejmować ryzyka eksportu.
- Sposób pomiaru** Koszty na jednostkę produktu, koszty na jednostkę wartości produktu. Porównanie o ile procent więcej lub mniej niż wiodący konkurent, porównanie o ile złotych mniej lub więcej niż wiodący konkurent.
- Sposób wnioskowania** Koszty znacząco wyższe niż konkurencji - wykluczają podejmowanie eksportu, koszty porównywalne i niższe są korzystną przesłanką zachęcającą do sprawdzenia innych elementów.

#### **2. WYDAJNOŚĆ PRACY**

- Znaczenie dla firmy** Wydajność pracy jest elementem pomocniczym w porównaniach międzynarodowej konkurencyjności firmy. Pozwala jednak śledzić dystans pomiędzy naszą firmą a konkurencją.
- Sposób pomiaru** Wydajność pracy oznacza wartość produkcji w złotych wytwarzaną przez jednego zatrudnionego w okresie np. roku albo na jednostkę kosztów pracy. Ta druga miara pokazuje ile razy większa jest wartość produkcji na jednego zatrudnionego od kosztów jego pracy. Można ją również mierzyć wielkością produkcji dodanej na 1 pracownika.
- Sposób wnioskowania** Firma może mieć wydajność pracy niższą od konkurencji mierzoną wartością produkcji na jednego zatrudnionego. Jeżeli jednak współczynnik wydajności pracy w uzależnieniu od kosztów pracy jest niekorzystny to należy zbadać jak może to wpływać na koszty ogółem.

#### **3. ZUŻYCIE SUROWCÓW**

- Znaczenie dla firmy** Zużycie surowców jest elementem pomocniczym w stosunku do kosztów produkcji. Pozwala sprawdzać energo- i surowcocooszczędność.
- Sposób pomiaru** Pomiarów dokonujemy badając rzeczowe lub wartościowe zużycie surowców i energii na jednostkę produktu albo na jednostkę wartości produktu.
- Sposób wnioskowania** Zbyt duże zużycie jednostkowe surowców i energii może powodować, że firma będzie bardzo wrażliwa na zmiany cen surowców w górę. Może to uczynić eksport nieopłacalnym.

#### **4. CENA ZBYTU**

- Znaczenie dla firmy** Kolejny, najważniejszy element porównawczy obok kosztów produkcji. Ceny zbytu mają w handlu międzynarodowym znaczenie kluczowe.
- Sposób pomiaru** Cena na jednostkę produktu, cena ex works, cena loco odbiorca, itp.
- Sposób wnioskowania** Ceny wyższe niż konkurencji muszą posiadać swoje jasne wytłumaczenie np. w postaci widocznie wyższej jakości, lepszej reputacji firmy czy też kraju eksporterka. Dla polskich MSP bardzo rzadka możliwość.

#### **5. MARŻE HANDLOWE**

- Znaczenie dla firmy** Czynnikiem ułatwiającym negocjacje z dystrybutorami. Wielkość oferowanych marż handlowych może decydować o lepszym wykorzystaniu kanałów zbytu.
- Sposób pomiaru** Procent od ceny jednostkowej, wartość na jednostkę produktu.
- Sposób wnioskowania** Oferowanie dystrybutorom wyższych marż niż konkurencja jest objawem słabości sieci dystrybucji firmy. Czasami jest świadomie ponoszonym kosztem aby skutecznie wejść na rynek.



## **6. JAKOŚĆ PRODUKTÓW**

- Znaczenie dla firmy** Ten element jest ściśle powiązany z ceną. Jeżeli ceny są podobne, to jakość może być najsilniej porównywalnym elementem konkurencyjności.
- Sposób pomiaru** Jakość można mierzyć za pomocą takich zmiennych jak: długość okresu użytkowania, usterkowość, procent reklamacji, odporność na ścieranie, tarcie i inne, czas obsługi przez klienta, okres nauki użytkownika produktu, subiektywna estetyka, itp.
- Sposób wnioskowania** Niższa jakość musi znaleźć swoje odzwierciedlenie w znacznie niższej cenie. Jakość porównywalna lub wyższa mogą nie znajdować odbicia w wyższej cenie. Wyższa jakość powinna przekładać się na wyższe ceny jeżeli współgra z dobrą reputacją producenta i kraju skąd pochodzi.

## **7. POZIOM TECHNICZNY PRODUKTÓW**

- Znaczenie dla firmy** Poziom techniczny produktów daje nabywcy odpowiedź na pytanie: czy oferowane produkty są nowoczesne, czy zawierają wszystkie te cechy techniczne, które posiadają przodujące produkty światowe.
- Sposób pomiaru** Porównanie: rodzaju użytej technologii, rozwiązań technicznych, liczby oferowanych funkcji technicznych produktu, spełniania nowoczesnych standardów bezpieczeństwa i standardów technicznych.
- Sposób wnioskowania** Ocena poziomu technicznego produktów przez potencjalnych nabywców jest ściśle związana z oceną jakości oraz reputacją producenta i kraju producenta. Wyższa ocena poziomu technicznego od konkurencji może być niwelowana przez niższą ocenę reputacji. Jednak wyższa ocena poziomu technicznego podnosi reputację.

## **8. SZYBKOŚĆ REAKCJI NA ZMIANY RYNKU**

- Znaczenie dla firmy** Jest to zdolność firmy do oferowania produktów adekwatnych do zmieniających się potrzeb rynku.
- Sposób pomiaru** Okres, który upływa od wprowadzenia produktu przez lidera rynku i naszą firmę, częstotliwość oferowania nowych modeli, okres przystosowania się do zmian jakości i poziomu technicznego produktów.
- Sposób wnioskowania** Zdolność do szybkiego reagowania na zmiany rynku jest oceniana jako przejaw dynamizmu firmy i czynnik dopasowania się do klienta. Polskie MSP powinny ocenić, jakie mogą być zmiany rynku w okresie 2-3 lat oraz czy będą w stanie się do nich przystosować.

## **9. REPUTACJA EKSPORTERA (PRODUCENTA) I OPINIA KLIENTÓW**

- Znaczenie dla firmy** Reputacja eksportera (producenta) jest to wyobrażenie nabywcy czy przedstawiciela sieci dystrybucji o eksporterze. Wyobrażenie to daje odpowiedź na pytanie: Czy eksporter jest w stanie dostarczyć dobrej jakości towar, po dobrej cenie, w sposób wygodny dla odbiorcy i budujący jego poczucie bezpieczeństwa? Reputacja jest więc ściśle związana z bezpieczeństwem klienta, jego komfortem oraz korzyściami.
- Sposób pomiaru** Reputację można mierzyć badając subiektywne opinie konsumentów, dystrybutorów, dostawców. Czynniki obniżające oceny są: procesy sądowe, publiczne spory, skandale, wysoka usterkowość produktów, niska jakość, nagłe podwyżki cen i wiele innych. Czynniki budującymi reputację i pośrednimi miarami reputacji są: długi okres działania na danym rynku i w ogóle (jaki?), autorstwo innowacji (ilu?), pełnienie roli lokalnego lidera (jaki udział w rynku?), pozytywne pisemne opinie od klientów i dostawców (przykłady), korzystne wyniki badań marketingowych i testów rynkowych (jakie?), stosowanie programów przyjazności dla środowiska (przykłady) i wiele innych.
- Sposób wnioskowania** Zła reputacja może zniwelować korzyści związane z przewagami konkurencyjnymi w innych zakresach porównań. Początkujący eksporter może liczyć się z tym, że odbiorcy nie będą posiadali żadnych informacji o jego reputacji. Brak informacji to zła informacja. Eksporter powinien przekonywać do swojej reputacji poprzez przekazywanie informacji o sobie.

### **10. DOŚWIADCZENIE NA RYNKU**

- Znaczenie dla firmy** Udowodnione doświadczenie na rynku jest czynnikiem bezpośrednio budującym poczucie bezpieczeństwa nabywcy czy dystrybutora. Jest to element bezpośrednio wpływający na reputację eksportera.
- Sposób pomiaru** Rok założenia, liczba lat działalności, liczba obsłużonych klientów od początku działalności, wielkość produkcji od początku działalności, liczba wytworzonych produktów. Spis klientów. Zestaw rekomendacji.
- Sposób wnioskowania** Czynnikiem doświadczenia nabiera znaczenia jeżeli jest ono pokaźne. Firmy działające krótko często są sukcesorami (nabywcami) firm o dużym doświadczeniu. Wówczas czynnik ten może mieć znaczenie. Brak doświadczenia często dyskwalifikuje.

### **11. JAKOŚĆ REKLAMY I PROMOCJI**

- Znaczenie dla firmy** Jakość reklamy i promocji często decyduje o zauważalności firmy na rynku. Firmy nierozpoznawalne i trudne do zidentyfikowania wśród klientów swojego rynku cierpią na słabą jakość reklamy i promocji. Słaba jakość reklamy i promocji przy porównywalnej produkcji czy usługach decyduje o uzyskiwanych słabych rezultatach.
- Sposób pomiaru** Liczbowy próg zauważalności reklamy firmy (liczba powtórzeń niezbędnych do zapamiętania), efektywność reklamy (wartość sprzedaży na jednostkę kosztu reklamowego).
- Sposób wnioskowania** Niska jakość reklamy jest czynnikiem znacznie ograniczającym sprzedaż. Należy jednak zwrócić uwagę, iż reklama na różnych kulturowo rynkach bardzo się różni. Tak więc bardzo trudno porównywać jakość reklamy i promocji w przypadku wchodzenia na rynek (tj. podejmowania eksportu). W tym przypadku istotniejsza jest jakość promocji sprzedaży tj. ocena korzyści oferowanych dystrybutorom tj. głównie wysokości marż handlowych oraz innych korzyści takich jak rabaty, darmowe sztuki towaru czy inne formy promocji sprzedaży.

### **12. JAKOŚĆ KAPITAŁU LUDZKIEGO**

- Znaczenie dla firmy** Jakość kapitału ludzkiego oznacza odpowiedź na pytanie: czy firma posiada odpowiednich pracowników o odpowiednich kwalifikacjach i wiedzy aby konkurować z firmami zagranicznymi.
- Sposób pomiaru** Procent pracowników z wyższym i średnim wykształceniem. Jaka część pracowników firmy działu handlowego zna języki obce, jaki procent pracowników posiada doświadczenie w kontaktach z zagranicą.
- Sposób wnioskowania** Brak odpowiednio wysokiej jakości kapitału ludzkiego powinien skłonić do zatrudnienia nowych pracowników albo do szczególnie rozważnego podejmowania działalności eksportowej. Bez znajomości języków obcych i bez pracowników z minimalnym doświadczeniem zagranicznym trudno jest podejmować eksport.

## **B.2. ELEMENTY ZEWNĘTRZNE**

### **1. LOKALIZACJA PRZEDSIĘBIORSTWA I RYNKU**

- Znaczenie dla firmy** Lokalizacja przedsiębiorstwa i rynku pokazuje odległości geograficzne pomiędzy miejscem produkcji czy kompletacji dostaw eksportowych i rynkiem zbytu. Odległości geograficzne przekładają się na koszt i czas transportu. Osobnym czynnikiem jest ryzyko transportowe, które wzrasta w miarę wzrostu odległości, liczby środków transportu oraz częstotliwości przeładunków.
- Sposób pomiaru** Kilometry, stawki frachtowe, ubezpieczeniowe, jednostkowe koszty przewozu, procentowy udział kosztów transportu i ubezpieczenia w cenie zbytu (eksportowej).
- Sposób wnioskowania** Im większa odległość transportowa i kosztowa pomiędzy miejscem produkcji i potencjalnego zbytu, tym trudniejsze warunki eksportu. Na duże odległości opłaca się przewozić duże partie towaru stosunkowo rzadko. Powoduje to wzrost kosztów logistycznych (np. magazynowania). Przewóz nielicznych towarów na duże odległości jest bardzo drogi, a jego wysokość może być

## 2. CHARAKTER RYNKU

**Znaczenie dla firmy** Rynek na określone produkty może znajdować się w określonych fazach rozwoju<sup>5</sup>: początkowej, wzrostowej, dojrzałości czy schyłku. Dla eksportera ważna jest relacja pomiędzy stopniem rozwoju rynku w kraju produkcji i kraju potencjalnego zbytu.

**Sposób pomiaru** Dynamika sprzedaży, ilość oferowanych produktów, zakres standaryzacji produkcji, etc.

**Sposób wnioskowania** Szczególne korzyści stwarza eksport z rynków o bardziej zaawansowanym rozwoju (dojrzałość, schyłkowy) na rynki w fazach początkowej czy wzrostowej. Pomocą w interpretacji jest zamieszczony poniżej wykres: Rynki sprzyjające eksportowi

**Wykres 3**  
**Rynki sprzyjające eksportowi**

|                  |                  | RYNEK KRAJU EKSPORTERA |              |                  |                |
|------------------|------------------|------------------------|--------------|------------------|----------------|
|                  |                  | Faza Początkowa        | Faza Wzrostu | Faza Dojrzałości | Faza Schyłkowa |
| RYNEK<br>DOJRCZY | Faza Początkowa  |                        |              |                  |                |
|                  | Faza Wzrostu     |                        |              |                  |                |
|                  | Faza Dojrzałości |                        |              |                  |                |
|                  | Faza Schyłkowa   |                        |              |                  |                |

Bardzo korzystny eksport   
  Korzystny eksport   
  Neutralny   
  Układ niekorzystny

ródło: Opracowanie własne.

## 3. REPUTACJA KRAJU PRODUCENTA

**Znaczenie dla firmy** Reputacja kraju producenta jest czynnikiem, który u przeciętnego konsumenta i dystrybutora daje odpowiedź na pytanie: Czy producent z tego kraju jest w stanie zaoferować produkt, który będzie działał (funkcjonował), spełni określone warunki użytkowania i czy można na niego liczyć. Produkty z krajów o niskiej reputacji są bardzo szybko eliminowane jako „nie nadające się” do określonych celów i to niezależnie od ich walorów użytkowych. Wysoka reputacja kraju producenta jest czynnikiem umożliwiającym uzyskanie wyższej ceny.

**Sposób pomiaru** Na podstawie subiektywnych ocen odbiorców, na podstawie dotychczasowego udziału na poszczególnych rynkach produktowych, uzyskiwanego poziomu cen, długości obecności na obcych rynkach, ocen agencji ratingowych (np. rankingi krajów), etc.

**Sposób wnioskowania** Polski eksporter wchodzący na dany rynek powinien uwzględnić reputację kraju na określonych rynkach w takich elementach oferty firmy jak: cena, marże handlowe, obsługa posprzedażowa, promocja sprzedaży. Tam gdzie niska reputacja kraju przeszkadza, należy oferować korzyści dla nabywców.

<sup>5</sup> Faza początkowa wiąże się z wprowadzaniem nowych produktów na rynek, niewielka podaż i popyt, duże trudności wejścia, faza wzrostowa to dynamiczny wzrost popytu i podaży. W fazie dojrzałości szybki rozwój rynku ulega stabilizacji. Faza schyłkowa to stopniowy zanik popytu i wynikający z tego spadek podaży. Coraz większe problemy ze zbytem.

#### **4. WEWNĘTRZNY RYNEK PRACY**

- Znaczenie dla firmy Wewnętrzny rynek pracy jest czynnikiem, który decyduje o pozyskaniu kadry, która jest w stanie opracować, wdrożyć i wyprodukować produkty znajdujące zbyć w eksporcie.
- Sposób pomiaru Procent pracowników z wyższym wykształceniem, znajomość języków obcych, poziom płac, mobilność zatrudnienia, itp.
- Sposób wnioskowania Korzystny wewnętrzny rynek pracy jest czynnikiem decydującym o rozpoczęciu eksportu wielu produktów. Należy jednakże pamiętać, że poziom płac w Polsce w przeliczeniu walutowym systematycznie rośnie i czynnik niskich kosztów pracy nie będzie miał aż tak dużego znaczenia w przyszłości.

#### **5. KOSZTY DOSTĘPU DO KAPITAŁU**

- Znaczenie dla firmy Koszty dostępu do kapitału określają łatwość z jaką przedsiębiorstwo może zrealizować nowe inwestycje i projekty. Wysokie koszty dostępu do kapitału w Polsce co prawda utrudniają podejmowanie nowych przedsięwzięć, ale powodują, że realizowane są tylko te najbardziej opłacalne.
- Sposób pomiaru Stopa procentowa banku centralnego, rynkowe stopy procentowe, koszty emisyjne przy emisji kapitału na giełdzie, relacje cena/zysk i cena/wartość giełdowa, itp.
- Sposób wnioskowania Koszty dostępu do kapitału mogą być bardzo zróżnicowane. Wysokie koszty dostępu do kapitału w kraju eksportera mogą powodować niższą opłacalność eksportu (większe koszty finansowe) oraz skłaniać eksportera do poszukiwania kapitału za granicą. Czynniki ten bardzo utrudnia eksport.

#### **6. CHARAKTER UTRUDNIEŃ ADMINISTRACYJNYCH**

- Znaczenie dla firmy Utrudnienia administracyjne kraju importera są czynnikiem ograniczającym zdolność do eksportowania.
- Sposób pomiaru Przykładowa klasyfikacja trudności administracyjnych. Małe - kraj przyjazny importowi, średnie - liczne ograniczenia w wielu dziedzinach, duże - ograniczenia prawie we wszystkich dziedzinach, bardzo duże - ograniczenia administracyjne wszędzie, ale największe w tych dziedzinach, które nas interesują.
- Sposób wnioskowania Należy rozważyć sposoby i techniki wchodzenia na rynki zagraniczne w krajach o dużych i bardzo dużych ograniczeniach administracyjnych. Wówczas w grę wchodzić mogą różne formy eksportu pośredniego, co ma oczywiście wpływ na uzyskiwane ceny.

#### **7. SKŁONNOŚĆ NABYWCÓW DO AKCEPTACJI NOWOŚCI**

- Znaczenie dla firmy Postawa nabywców decyduje o akceptowanych strategiach wchodzenia na rynek. Rynki konserwatywne wymagają dłuższego czasu do rozpracowania, natomiast rynki poszukujące atrakcyjnej i agresywnej oferty
- Sposób pomiaru Klasyfikacja skłonności nabywców do akceptacji nowości: poszukiwacze, aktywni, rozważni, konserwatywni.
- Sposób wnioskowania Rynki bardzo konserwatywne utrudniają podejmowanie nowego eksportu, wymagają od eksportera długiego okresu przygotowania i oswojania nabywców. Po długim okresie wstępnym istnieje jednak duża szansa na wysoką lojalność rynku.

#### **8. KRAJOWE I ZAGRANICZNE OBCIĄŻENIA SOCJALNE I PODATKOWE**

- Znaczenie dla firmy Krajowe obciążenia socjalne i podatkowe są jednym z istotnych czynników decydujących o opłacalności eksportu. Błędem jest ich ocena z punktu widzenia procentowych narzutów np. na płacę, co zwłaszcza przy niskich płacach w Polsce nie jest czynnikiem decydującym.
- Sposób pomiaru Wartość w walucie krajowych obciążeń socjalnych i podatkowych na 1 dolar eksportu, na 1 godzinę pracy, na jednego zatrudnionego.
- Sposób wnioskowania Porównanie krajowych i zagranicznych obciążeń socjalnych i podatkowych na jednostkę eksportu wskazuje na relatywne szanse lub utrudnienia

## **9. KURS WALUTOWY I TENDENCJE JEGO ZMIANY**

- Znaczenie dla firmy** Przewartościowany kurs złotego może znacznie utrudniać podejmowanie działalności eksportowej. Wzrost kursu złotego w długim okresie powinien być brany pod uwagę przy kalkulacji eksportu w kolejnych latach. W latach 1991-96 złoty ulegał aprecjacji w tempie 5-10% rocznie.
- Sposób pomiaru** Tempo planowanej, rocznej aprecjacji złotego, inflacja krajowa, wartość kursu w poszczególnych latach, wahanie kursu. Aprecjacja złotego do tej pory utrudniała eksport produktów o wysokich kosztach płacowych, branż o dużym uzwiązkowieniu oraz branż typowo eksportowych (np. przemysł stoczniowy).
- Sposób wnioskowania** Należy zwracać uwagę na te zjawiska we własnej firmie. Duża wahliwość kursu kraju docelowego (a zwłaszcza groźba dewaluacji) może bardzo pogorszyć opłacalność eksportu.

## **10. CŁA IMPORTOWE I INNE OBCIĄŻENIA TARYFOWE**

- Znaczenie dla firmy** Cła importowe i inne obciążenia taryfowe powodują wzrost ceny eksportowanego produktu i jego mniejszą atrakcyjność dla importera. Elementy te należy brać pod uwagę przy formułowaniu ceny zbytu.
- Sposób pomiaru** Cła ad valorem, cła od sztuki, jednostki, wagi, objętości itp., podatki importowe, koszty certyfikacji, badań i normalizacji do warunków kraju importera.
- Sposób wnioskowania** Wysokie cła importowe mogą być sygnałem możliwości wystąpienia innych utrudnień w handlu. Znaczne obciążenia taryfowe ograniczają opłacalność eksportu. Ważny czynnik brany pod uwagę przy podejmowaniu decyzji o eksporcie.

## **11. DOSTĘP DO SIECI DYSTRYBUCJI**

- Znaczenie dla firmy** Dostęp do sieci dystrybucji określa skłonność sieci dystrybucji kraju docelowego w zakresie współpracy z dostawcami zagranicznymi. W niektórych krajach np. w Japonii ta skłonność jest bardzo niska, co może drastycznie utrudniać wejście na rynek i to pomimo korzystnych innych elementów konkurencyjności.
- Sposób pomiaru** Proponowana klasyfikacja: dystrybutorzy otwarci i poszukujący dobrych źródeł dostaw, stabilne kanały dystrybucyjne bez dużej skłonności do dużego ryzyka, konserwatywne kanały dystrybucji, kanały dystrybucji opanowane przez miejscowych (zagranicznych) producentów.
- Sposób wnioskowania** Dwie ostatnie pozycje klasyfikacji bardzo utrudniają wchodzenie na rynek docelowy albo też wręcz to uniemożliwiają. Dlatego należy poszukiwać rynków i krajów o otwartych czy stabilnych kanałach dystrybucji i życzliwym podejściu dystrybutorów oraz dużej skłonności do robienia nowych interesów.

## **12. AKCEPTACJA ZAGRANICZNYCH MAREK PRODUKTÓW**

- Znaczenie dla firmy** Niektóre kraje charakteryzują się znacznym nacjonalizmem konsumentów na określonych rynkach czy w określonych branżach. Zjawisko to polega na braku akceptacji dla pracowników zagranicznych oraz kupowaniu tylko produktów krajowych. Występują również kraje, których konsumenci są bardzo otwarci na produkty zagraniczne, co znajduje swój wyraz w ich dużym udziale w rynku.
- Sposób pomiaru** Udział produktów zagranicznych na poszczególnych rynkach, zwłaszcza na tym, na który chcemy wejść. Udział eksportu sprzedawanego pod markami wewnętrznymi w kraju importu.
- Sposób wnioskowania** Kraje w których jest niska akceptacja zagranicznych marek produktów w praktyce wymuszają sprzedaż (eksport) pod wewnętrznymi markami kraju importu. Wysoka akceptacja dla marek zagranicznych zachęca eksportera do stopniowego lub natychmiastowego ujawnienia kraju pochodzenia produktu.

## **13. INNE**

- Znaczenie dla firmy** Do innych elementów zewnętrznej konkurencyjności zaliczyć można: stereotypy o kraju eksportera, charakter polityki ekonomicznej kraju eksportera i kraju docelowego, trendy w handlu międzynarodowym, itp.
- Sposób pomiaru** Różne w zależności od rodzaju.

## 2.4. Analiza SWOT

Analiza SWOT jest jednym z najpopularniejszych narzędzi pracy menedżera. Służy zarówno do konstruowania strategii jak i szczegółowych programów działania. Obejmuje przegląd atutów i słabości firmy oraz szans i zagrożeń jakie pojawiają się w otoczeniu firmy. Nazwa SWOT pochodzi od pierwszych liter angielskiego opisu czterech aspektów analizy: **S (Strengths)** oznacza analizę silnych stron - atutów firmy, **W (Weaknesses)** oznacza analizę słabości, **O (Opportunities)** oznacza analizę możliwości - okazji rynkowych, **T (Threats)** oznacza analizę zagrożeń rynkowych.

Analizę SWOT rozpoczynamy od przeglądu silnych i słabych stron firmy. Ta część analizy ma charakter wewnętrzny i dotyczy samej firmy. Listę potencjalnych silnych stron i słabości przedstawia poniższa tablica.

**Tablica 4**  
**Potencjalne silne i słabe strony firmy**

| Obszar funkcjonowania     | Elementy analizy  |
|---------------------------|---|
| MARKETING                 | Asortyment produktów/usług, koncepcja produktu, posiadana marka, jakość produktu, klienci, efektywność sieci dystrybucji, koszty dystrybucji, reklama i promocja.                     |
| PRODUKCJA                 | Zdolności produkcyjne, linie technologiczne, nowoczesność wyposażenia, jakość, czas i koszt wytworzenia, lokalizacja zakładów wytwórczych, efekty doświadczenia i korzyści skali.     |
| FINANSE                   | Poziom: obrotów, zysku, zapasów, zadłużenia. Płynność finansowa. źródła finansowania. Stan majątku. Struktura kosztów   |
| PERSONEL                  | Kwalifikacje personelu, zdolność przyciągania i zatrzymania kwalifikowanych kadr, sposób rekrutacji, polityka awansowania i nagradzania, płace, system komunikacji, fluktuacje załogi |
| ORGANIZACJA I ZARZĄDZANIE | Struktura organizacyjna, proces kontroli, proces podejmowania decyzji, elastyczność organizacyjna. Zarządzanie strategiczne.  |
| BADANIA I ROZWÓJ          | Rozwój produktów/usług, nowe produkty, potencjał badawczy, posiadane patenty.   |
| SYSTEM INFORMACYJNY       | Dostępne informacje. Aktualność informacji. Wiarygodność informacji. Przepływy informacyjne. Luki informacyjne  |

Analizę SWOT można prowadzić przy wykorzystaniu wskaźników punktowych (np. skali 5-punktowej w której 5 - oznacza ocenę bardzo wysoką, a 1 - ocenę bardzo niską). Dodatkowo można zastosować wagi (które będą uwzględniać znaczenie danego wskaźnika z punktu widzenia eksportera).

### Etap 1

### Ocena działalności marketingowej

| Elementy oceny                 | Ocena punktowa |
|--------------------------------|----------------|
| 1.Szeroki asortyment produktów |                |
| 2.Produkty markowe             |                |
| 3.System dystrybucji           |                |
| 4.Materiały reklamowe          |                |
| 5.Cena                         |                |
| OCENA OGÓLNA (średnia poz.1-5) |                |

**Etap 2 Ocena działalności produkcyjnej**

| Elementy oceny                                   | Ocena punktowa |
|--|----------------|
| 1.Zdolności produkcyjne                          |                |
| 2.Koszty wytworzenia produktów                   |                |
| 3.Doświadczenie w zakresie produkcji eksportowej |                |
| 4.Kontrola jakości                               |                |
| 5.Linie technologiczne                           |                |
| OCENA OGÓLNA (średnia poz.1-5)                   |                |

**Etap 3 Ocena działalności finansowej**

| Elementy oceny                                    | Ocena punktowa |
|---|----------------|
| 1.Poziom obrotów                                  |                |
| 2.Poziom zysków                                   |                |
| 3.Płynność finansowa                              |                |
| 4.Poziom zadłużenia                               |                |
| 5.Dostępność zewnętrznych źródeł finansowania     |                |
| 6.Doświadczenia w zakresie operacji zagranicznych |                |
| OCENA OGÓLNA (średnia poz.1-6)                    |                |

**Etap 4 Ocena personelu**

| Elementy oceny                                   | Ocena punktowa |
|--|----------------|
| 1.Kwalifikacje personelu                         |                |
| 2.Doświadczenie w zakresie operacji eksportowych |                |
| 3.Znajomość języków obcych                       |                |
| 4.Motywacja                                      |                |
| OCENA OGÓLNA (średnia poz.1-4)                   |                |

**Etap 5 Ocena organizacji oraz zarządzania**

| Elementy oceny                 | Ocena punktowa |
|--------------------------------|----------------|
| 1.Struktura organizacyjna      |                |
| 2.Elastyczność                 |                |
| 3.Planowanie                   |                |
| 4.Egzekwowanie zadań           |                |
| 5.Budżetowanie                 |                |
| OCENA OGÓLNA (średnia poz.1-5) |                |

**Etap 6 Ocena działalności badawczej i wdrożeniowej**

| Elementy oceny                        | Ocena punktowa |
|---------------------------------------|----------------|
| 1.Posiadanie unikalnych wzorów        |                |
| 2.Posiadanie patentów                 |                |
| 3.Szybkość wdrażania nowych produktów |                |
| OCENA OGÓLNA (średnia poz.1-3)        |                |

**Etap 7 Ocena systemu informacyjnego**

| Elementy oceny                                       | Ocena punktowa |
|--|----------------|
| 1.Zakres informacji dotyczących rynków zagranicznych |                |
| 2.Aktualność informacji                              |                |
| 3.Wiarygodność informacji                            |                |
| 4.Porównywalność informacji                          |                |
| OCENA OGÓLNA (średnia poz.1-4)                       |                |

**Etap 8 Przygotowanie listy silnych i słabych stron**

| SILNE STRONY | SŁABE STRONY |
|--------------|--------------|
| ..... 1      | 1 .....      |
| ..... 2      | 2 .....      |
| ..... 3      | 3 .....      |
| ..... 4      | 4 .....      |
| ..... 5      | 5 .....      |
| ..... 6      | 6 .....      |
| ..... 7      | 7 .....      |

Przykłady silnych stron firmy: nowy / atrakcyjny produkt, personel o wysokich kwalifikacjach, dobra lokalizacja, nowoczesna technologia, lojalność klientów.

Przykłady słabości firmy: niska jakość dóbr i usług, personel o niskich kwalifikacjach, brak planowania, brak materiałów wspierających sprzedaż.

**Etap 9 Poprawa słabych stron i większe wykorzystanie silnych**

| DZIAŁANIA - WZMOCNIENIE SILNYCH STRON | DZIAŁANIA - POPRAWA SŁABYCH STRON |
|---------------------------------------|-----------------------------------|
| ..... 1                               | 1 .....                           |
| ..... 2                               | 2 .....                           |
| ..... 3                               | 3 .....                           |
| ..... 4                               | 4 .....                           |
| ..... 5                               | 5 .....                           |
| ..... 6                               | 6 .....                           |
| ..... 7                               | 7 .....                           |

Analizę SWOT prowadzi się zasadniczo w celu poprawy słabych stron działalności firmy i lepszego wykorzystania jej silnych stron. W tym miejscu warto zwrócić uwagę, że o sukcesie w sprzedaży produktów za granicę decydują w znacznie większym stopniu silne strony firmy, a nie brak stron słabych. Kontrahenci zagraniczni kupują produkty, jeżeli te zapewniają im widoczne korzyści, a te wynikają z silnych stron oferty. Wielu polskich eksporterów posiada



duże trudności w zbyciu swoich produktów dlatego, że nie potrafi wyeksponować silnych stron własnej firmy i jej oferty. Lepsze eksponowanie silnych stron polskich firm i ich ofert wydaje się właściwą wskazówką. Przeprowadzając więc analizę SWOT w tym etapie należy szczególnie zastanowić się nad lepszym wykorzystaniem swoich atutów i uczynieniem ich widocznymi dla potencjalnych klientów.

Druga część analizy SWOT dotyczy możliwości i zagrożeń rynkowych. Ta część analizy ma charakter zewnętrzny i dotyczy otoczenia firmy. Listę potencjalnych możliwości i zagrożeń przedstawia poniższa tablica.

**Tablica 5**  
**Potencjalne możliwości i zagrożenia**

| Fragment otoczenia firmy   | Elementy analizy   |
|----------------------------|--|
| KONKURENCJA                | Liczba konkurentów. Plany inwestycyjne. Sposób prowadzenia walki konkurencyjnej.   |
| OTOCZENIE POLITYCZNE       | Stabilność systemu politycznego, ustawy i rozporządzenia dotyczące działalności gospodarczej (koncesje, prawo pracy), ideologia społeczno-gospodarcza rządu, podejście polityków do danej branży, stabilność rządów.                             |
| OTOCZENIE PRAWNE           | Stabilność systemu prawnego. Różnice w systemach prawnych.   |
| OTOCZENIE MAKROEKONOMICZNE | Siła nabywcza ludności, podstawowe trendy (PKB, stopa inflacji, stopa bezrobocia), skłonność do konsumpcji, stopa procentowa, opodatkowanie, kurs waluty, bilans handlowy i płatniczy, poziom płac, rozkład dochodów w populacji, saldo budżetu. |

*Uwaga: do sporządzenia listy możliwości i zagrożeń bardzo przydatne mogą być wyniki analizy PEST. Wymagają one jednak pewnych rozszerzeń, przede wszystkim w dziedzinie analizy konkurencji.*

## Etap 10

## Przygotowanie listy możliwości i zagrożeń

| MOŻLIWOŚCI | ZAGROŻENIA |
|------------|------------|
| ..... 1    | 1 .....    |
| ..... 2    | 2 .....    |
| ..... 3    | 3 .....    |
| ..... 4    | 4 .....    |
| ..... 5    | 5 .....    |
| ..... 6    | 6 .....    |
| ..... 7    | 7 .....    |

Przykłady możliwości: rosnący popyt, istnienie dochodowej niszy / luki rynkowej, brak konkurencji.

Przykłady zagrożeń: zaostrzenie się konkurencji, kurczenie się rynku, niestabilna polityka gospodarcza rządu.

## PRAKTYKA GOSPODARCZA - STUDIA PRZYPADKÓW

### Studium przypadku Analiza SWOT dla eksportera słodczy - firmy SWEET \*

**Tablica 6**  
**Wynik analizy SWOT dla firmy SWEET (producenta słodczy)**

| SILNE STRONY   | SŁABE STRONY   |
|--|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>osiąganie zysków ze sprzedaży wyrobów,</li> <li>możliwości produkcyjne/elastyczność (możliwość równoczesnej produkcji wielu wyrobów),</li> <li>doświadczona kadra produkcyjna,</li> <li>obecność na rynkach zagranicznych.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>nieefektywna (pionowa) struktura organizacyjna utrudniająca przepływ informacji i podejmowanie decyzji,</li> <li>brak wyodrębnionego pionu marketingu i sprzedaży; nieprecyzyjny rozdział kompetencji działu marketingu i sprzedaży,</li> <li>ograniczona ilość i niewystarczający zakres informacji rynkowych wykorzystywanych w zarządzaniu,</li> <li>zbyt szeroki portfel produktów (zbyt duża ilość produktów - utrudniająca osiągnięcie korzyści skali oraz skuteczne promowanie wyrobów, brak produktów markowych - tzw. <i>premium brands</i>),</li> <li>brak aktywnego systemu dystrybucji i sprzedaży (przy wykorzystaniu przedstawicieli handlowych i/lub merchandiserów),</li> </ol> |
| MOŻLIWOŚCI   | ZAGROŻENIA   |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>wzrost eksportu na rynek wschodni,</li> <li>wzrost spożycia słodczy przez nabywców ostatecznych (wzrost popytu na słodczy).</li> </ol>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>nasilenie konkurencji cenowej i pozacenowej,</li> <li>nowe inwestycje zagraniczne w branży spożywczej,</li> <li>utrudniony dostęp do sieci handlowej,</li> <li>wymóg intensywnego wsparcia reklamowego słodczy (bariera finansowa).</li> </ol>  |

**Tablica 7**  
**Wynik analizy SWOT dla firmy GOLDEN DRINK (producenta napojów)**

| SILNE STRONY  | SŁABE STRONY  |
|---|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>silna pozycja w segmencie napojów owocowych,</li> <li>wysoka jakość produktów,</li> <li>korzystny wizerunek marki,</li> <li>skuteczny system sprzedaży,</li> <li>duży budżet reklamowy,</li> <li>zasoby finansowe,</li> <li>dostępność produktu na rynku (efektywny system dystrybucji),</li> <li>wysoki wskaźnik znajomości marki.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>obsługa klientów,</li> <li>zdolności produkcyjne,</li> <li>kontrola działań rynkowych,</li> <li>wysoka cena (na tle cen napojów konkurencji),</li> <li>przepływ informacji.</li> </ol> |
| MOŻLIWOŚCI  | ZAGROŻENIA  |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>rozwój rynku (zwiększenie spożycia napojów),</li> <li>występowanie nisz rynkowych,</li> <li>wyparcie produktów niemarkowych,</li> <li>większa penetracja dotychczasowych kanałów dystrybucji,</li> <li>penetracja nowych kanałów dystrybucji (hipermarkety),</li> <li>obniżenie kosztów operacyjnych.</li> </ol>                               | <ol style="list-style-type: none"> <li>wejście na rynek kolejnych potentatów branży,</li> <li>wojna cenowa,</li> <li>rosnące koszty promocji,</li> <li>spadek siły nabywczej konsumentów,</li> <li>inflacja.</li> </ol>       |

Przedstawione powyżej końcowe tablice analityczne SWOT wskazują na konieczność poprawy słabych stron, większego wykorzystania silnych stron oraz istniejących możliwości. Przedstawione powyżej zagrożenia mają na celu uczulenie kadry przedsiębiorstw i wskazanie konieczności poszukiwania metod uniknięcia zagrożeń.

\* Uwaga: nazwy firm zostały zmienione

## 2.5. Poprawa własnej pozycji konkurencyjnej. Zastosowanie analizy benchmarkingowej

Benchmarking to metoda porównywania działań firmy z osiągnięciami najlepszych przedsiębiorstw w danym zakresie, z myślą o twórczym naśladowaniu liderów. Prekursorami benchmarkingu byli Japończycy, kopiując po II wojnie najlepsze światowe produkty. Poza Japonią, jako jedna z pierwszych benchmarking zastosowała firma Xerox w 1979 r., usiłując ustalić dlaczego korporacje japońskie są w stanie produkować bardziej niezawodne kopiarki po niższych cenach. Metoda benchmarkingu zaczęła być powszechnie stosowana w latach 90-tych. Zastosowanie tej metody może być niezwykle skuteczne przy podnoszeniu pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. W praktyce gospodarczej można spotkać liderów, którzy osiągają nawet dziesięciokrotnie lepsze rezultaty np. w jakości produkcji, redukcji kosztów czy szybkości dostaw w porównaniu z firmami przeciętnymi. Ustalenie, dlaczego niektóre firmy mogą funkcjonować sprawniej niż inne prowadzi do doskonalenia metod działania przedsiębiorstwa stosującego benchmarking.<sup>6</sup>

Benchmarking jest szczególnie przydatny dla przedsiębiorstw eksportujących. Eksporterzy z reguły muszą konkurować z liderami w danej branży na rynkach światowych. Analiza, która pozwoli ustalić, dlaczego konkurentowi udaje się zredukować koszty, poprawiając np. jednocześnie jakość pozwala wprowadzić podobne rozwiązania we własnym przedsiębiorstwie. W trakcie analizy może się także okazać, że w Polsce istnieją nawet większe możliwości zredukowania kosztów i zaoferowania dystrybutorom bardziej korzystnych warunków. Dzięki temu stanie się możliwe wejście na nowy rynek.

### **Etap 1 Określenie przedmiotu benchmarkingu**

Przedmiotem porównania z najlepszymi może być dowolny aspekt funkcjonowania przedsiębiorstwa. Można porównywać jakość produktów, koszty, personel kierowniczy, personel działu sprzedaży, park maszynowy, produkt finalny, system dystrybucji, system zaopatrzenia, system obsługi klienta, organizację pracy. Małe i średnie firmy dysponują jednak z reguły ograniczonymi środkami finansowymi i dlatego określając przedmiot benchmarkingu powinny się skupić na tych dziedzinach, które decydują o zadowoleniu klientów i kosztach przedsiębiorstwa.

Wybór przedmiotu powinien być powiązany z założonymi celami strategicznymi analizy benchmarkingowej. Przykładem tych celów może być np. planowane zmniejszenie kosztów czy poprawa jakości. Działania takie mogą okazać się niezbędne, jeżeli np. w trakcie analizowania pozycji konkurencyjnej firmy stwierdzimy, że produkowane wyroby mogą okazać się zbyt drogie na rynku, który może być naszym rynkiem docelowym.

### **Etap 2 Określenie najistotniejszych zmiennych, które będą badane**

Określenie zmiennych powinno wynikać z analizy czynników, które decydują o sukcesie firmy, z którą będziemy się porównywać. Należy dążyć do tego, aby wybrać zmienne, które mogą być mierzone i porównywane. Najczęściej stosowanym rozwiązaniem w zakresie pomiaru efektywności działania jest przedstawienie wyników w formie przychodów, kosztów i rentowności. Można także uwzględniać inne czynniki, takie jak np. ilość reklamacji, czas realizacji zamówień, procent produktów odrzuconych w trakcie kontroli jakości.

<sup>6</sup> Benchmarking może być przeprowadzany zarówno przez samo przedsiębiorstwo, jak i wyspecjalizowaną firmę consultingową.

Jeżeli uprzednio określiliśmy, że przedmiotem analizy będą koszty przedsiębiorstwa to obecnie do analizy można wybrać takie zmienne jak analiza kosztów poszczególnych działów firmy (zaopatrzenia, produkcji, marketingu), koszty jednostkowe poszczególnych wyrobów lub usług. Jeżeli określimy, że przedmiotem analizy jest także stopień zadowolenia odbiorców to możemy analizować takie parametry, jak cena, czas dostawy, koszty eksploatacji, sposób dostarczenia informacji o wyrobie, szybkość odpowiedzi na pytania handlowe, łatwość dostępu do serwisu, koszty części zamiennych.

### **Etap 3      Określenie najlepszych w swojej klasie przedsiębiorstw**

Kolejnym krokiem jest opracowanie listy najlepszych w danej dziedzinie przedsiębiorstw i następnie nawiązanie z nimi kontaktu. Listę można przygotować w oparciu o informacje podawane w prasie fachowej, środkach masowego przekazu, publikowanych raportach przedsiębiorstw. O pomoc w sporządzeniu listy można także zwrócić się do organizacji branżowych lub do firm doradczych.

Po sporządzeniu listy firm, z którymi zamierzamy się porównywać trzeba podjąć próby nawiązania kontaktu z wybranymi firmami. Działania te powinny być prowadzone niezwykle delikatnie. Przede wszystkim trzeba wybraną firmę przekonać, że zainteresowani jesteśmy wymianą informacji, które nie są traktowane jako poufne. Pozyskanie zaufania firmy, z którą mamy zamiar się porównywać ma kluczowe znaczenie. Może się także okazać, że firma, która będzie obiektem porównań jest zlokalizowana w kraju o odmiennych zwyczajach prowadzenia działalności gospodarczej. W takim wypadku warto te zwyczaje poznać i uwzględnić w bezpośrednich kontaktach lub korespondencji.

Powodzenie analizy zależy w dużym stopniu od pozyskania właściwego partnera. Warto pamiętać, że w wielu przypadkach możemy liczyć na pozytywną reakcję ze strony firmy, z którą będziemy się porównywać. Firmy, które są liderami w danej dziedzinie i stosują najbardziej skuteczne metody działania są zainteresowane rozpowszechnianiem informacji o swoich osiągnięciach. Niezbędne dane o firmie, oczywiście te, które nie są objęte tajemnicą handlową można uzyskać od ich działów *public relations*.

Nawiązanie kontaktu z firmą, z którą zamierzamy się porównywać należy rozpocząć od napisania krótkiego listu. Celem tego listu powinno być przede wszystkim doprowadzenie do spotkania i zainteresowanie potencjalnego partnera. List nie powinien więc podawać szczegółów planowanego projektu jak również nie powinien wiązać spotkania z deklaracją uczestnictwa w projekcie. Dopiero w trakcie spotkania należy przekazać informacje, które są niezbędne drugiej stronie do podjęcia decyzji. Warto podkreślić, że uczestnictwo w projekcie porównywania się z najlepszymi niesie pewne korzyści także dla drugiej strony. Przedsiębiorstwo, z którym zamierzamy się porównywać uzyska stosunkowo tanim kosztem informacje o działalności innej firmy, a także wgląd w stosowane techniki benchmarkingu. Ponadto poznanie zasad funkcjonowania innej organizacji jest zawsze interesujące, nawet dla liderów. Firma uzyska także podstawowe dane o warunkach funkcjonowania na często nieznanym, obcym rynku.

Porządek wstępnego spotkania powinien obejmować następujące punkty:

- Przedstawienie reprezentowanej organizacji,
- Przedstawienie celów prowadzonego projektu porównywania się z najlepszymi,
- Zaprezentowanie działań planowanych w ramach projektu,
- Przedstawienie projektowanej struktury raportu końcowego.

Istotne jest ustalenie zasad udostępniania wyników analizy zawartych w raporcie końcowym. Wskazane jest udostępnienie raportu firmie, będącej punktem odniesienia dla analizy

#### Etap 4

#### Ocena własnej sprawności funkcjonowania

Po ustaleniu przedmiotu analizy benchmarkingowej, określeniu zmiennych, które będą badane oraz wyborze partnera (lub partnerów) do porównań możemy przejść do zbierania informacji, które pozwolą nam na właściwą ocenę własnego przedsiębiorstwa. Wybranie zagadnień, które będą obiektem porównań z najlepszymi firmami umożliwia nowe spojrzenie na przedsiębiorstwo i uzyskanie dodatkowej wiedzy o własnej firmie. Rozpoczęcie analizy od własnej firmy umożliwia ponadto kolejne zweryfikowanie danych potrzebnych do analizy. Dzięki temu będziemy mogli dokładnie przewidzieć jakiego rodzaju informacje będą nam potrzebne od partnera. Taka procedura pozwoli nam uniknąć kilkukrotnego zwracania się do firmy będącej punktem odniesienia z prośbą o dodatkowe informacje.

Zbieranie informacji o przedsiębiorstwie wymaga sporządzenia kwestionariusza. Zakładając, że obiektem porównania ma być np. system obsługi klienta, kwestionariusz powinien zawierać następujące pytania:

1. Czy firma bada poziom zadowolenia klientów? Jeżeli tak to jakie są wyniki?
2. Jak szybko klient otrzymuje odpowiedź na prośbę o ofertę?
3. Czy oferta zawiera wyczerpujące odpowiedzi na pytania klienta. Czy zachodzi konieczność ponownego kontaktowania się potencjalnego klienta?
4. Jaki jest procent reklamacji poszczególnych produktów firmy?
5. Jak szybki jest tryb załatwienia reklamacji?
6. Jakie są koszty części zamiennych?
7. Czy części zamienne są łatwo dostępne w punktach serwisowych?
8. Jak wysokie są koszty eksploatacji?
9. Jaki procent dostaw jest dostarczanych po terminie?
10. Jaki procent klientów uważa, że konkurencja oferuje lepszą relację jakości i ceny produktu?

Przedstawione pytania mają charakter orientacyjny. Pytania zawarte w kwestionariuszu powinny wynikać z przyjętego przedmiotu badania. Przy budowie kwestionariusza niezbędne jest także podjęcie decyzji odnośnie stopnia szczegółowości analizy benchmarkingowej.

#### Etap 5 Ocena funkcjonowania najlepszych przedsiębiorstw. Opracowanie wyników.

Przygotowany kwestionariusz badawczy służy nie tylko do zbierania informacji o własnym przedsiębiorstwie. Kolejnym etapem jest zebranie materiału do porównania własnej firmy z liderem w danej dziedzinie. Dane dotyczące naszej firmy powinny być zestawione z danymi dotyczącymi przedsiębiorstwa, z którym zamierzamy się porównywać. Można je uzyskać za pośrednictwem:

Kontaktów telefonicznych,  
Za pośrednictwem kwestionariuszy wysyłanych faksem lub pocztą,  
Bezpośrednich rozmów z przedstawicielami firmy.

Przy nawiązywaniu kontaktu i przedstawianiu projektu wskazana jest bezpośrednia wizyta w przedsiębiorstwie, będącym naszym punktem odniesienia. Po uzyskaniu zgody na udział firmy w projekcie możemy zbierać dane za pośrednictwem telefonu lub drogą k o r e s p o n d e n c y j n ą . Przy korzystaniu z telefonu należy pamiętać, że rozmówca powinien mieć odpowiedni czas na przygotowanie się do rozmowy. Dlatego należy co najmniej kilka dni wcześniej przesłać

Dane uzyskane od partnera powinny być poddane weryfikacji. W trakcie rozmowy, zarówno telefonicznej jak i bezpośredniej mogą pojawić się błędy czy przekłamania. Dlatego wyniki uzyskane podczas rozmowy powinny być przesłane do partnera z prośbą o weryfikację. Dane dotyczące naszego przedsiębiorstwa i przedsiębiorstwa partnera powinny być zestawione w formie umożliwiającej analizę porównawczą. Najbardziej przydatne są wszelkiego rodzaju zestawienia graficzne. Wyniki można zaprezentować np. w formie wykresów słupkowych, co umożliwi szybkie ustalenie luki występującej między naszą firmą a liderem w danej dziedzinie.

### **Etap 6      Przygotowanie programów działania w celu zlikwidowania luki**

Przeprowadzone dotychczas prace pozwoliły nam na ustalenie luki w badanym zakresie. Celem obecnego etapu jest przygotowanie projektów zniwelowania luki i włączenie tych projektów w plan rozwoju przedsiębiorstwa. To ostatnie jest bardzo ważne. Z reguły przedsiębiorstwa mają plany rozwojowe. Plan przygotowany w wyniku analizy benchmarkingowej powinien być z tymi planami spójny.

Przygotowaniem planu powinien się zająć zespół, złożony z osób biorących udział w poprzednich etapach projektu benchmarkingowego, uzupełniony o szefów komórek organizacyjnych, których plan będzie dotyczył. Dobrym punktem wyjścia dla pracy zespołu przygotowującego projekty może być zorganizowanie dyskusji z osobami w firmie, których bezpośrednio dotyczą wyniki analiz. Jeżeli obiektem badania była np. analiza stopnia zadowolenia klientów, to w spotkaniu powinni uczestniczyć zarówno przedstawiciele działu obsługi klienta jak i osoby odpowiedzialne za kontrolę jakości, konstruktorzy mający wpływ na koszty eksploatacji i osoby odpowiedzialne za politykę cenową.

Spotkanie powinno służyć zaproponowaniu zarysu działań. Zespół w oparciu o propozycje zainteresowanych osób przygotowuje plan, z uwzględnieniem harmonogramu prac i kalkulacją kosztów ich prowadzenia. Jeżeli w trakcie analizy okazało się, że największa luka występuje np. w zakresie ilości reklamacji, wówczas program powinien uwzględniać zmiany w zakresie konstrukcji wyrobu, ewentualną zmianę dostawcy podzespołów, zmiany w zakresie kontroli jakości. W projekcie powinny być przedstawione szczegółowe działania poszczególnych komórek organizacyjnych, których plan dotyczy.

### **Etap 7      Wdrażanie i monitorowanie rezultatów**

Etap ten decyduje o sukcesie całego projektu. Realizacja planu jest łatwiejsza, jeżeli spełnione są następujące warunki:

W realizację włączona jest cała kadra kierownicza,  
Plan jest realizowany przy zaangażowaniu większości pracowników,  
Zmiany wyznaczone w planie są zrozumiałe dla wszystkich zainteresowanych,  
Realizacja projektu jest monitorowana przez zespół, który przygotował plan działań.  
Niezbędne modyfikacje planu są wprowadzane na bieżąco.

Skuteczne wdrożenie projektu benchmarkingowego nie powinno oznaczać dla przedsiębiorstwa zakończenia porównywania się z najlepszymi. W trakcie realizacji pierwszego projektu można będzie poznać techniki analizy benchmarkingowej i zdobyć niezbędne doświadczenie. Kolejne projekty będą już znacznie łatwiejsze. Porównywanie się z najlepszymi

### Krok 3. Czy otoczenie danego kraju jest przyjazne dla eksportera? Analiza PEST.



Analiza PEST jest bardzo często wykorzystywana przez eksporterów do oceny środowiska makroekonomicznego. Dotyczy kraju, w którym eksporter prowadzi sprzedaż swoich produktów/usług lub kraju, na obszarze którego eksporter dopiero zamierza zacząć sprzedawać swoje produkty/usługi. Nazwa PEST pochodzi od pierwszych liter angielskiego opisu czterech aspektów analizy:

- P** (Political Environment) - oznacza analizę środowiska politycznego,
- E** (Economic Environment) - oznacza analizę środowiska ekonomicznego,
- S** (Sociocultural Environment) - oznacza analizę środowiska społeczno-kulturowego,
- T** (Technological Environment) - oznacza analizę środowiska technologicznego.

**Tablica 8**  
**Analiza PEST**

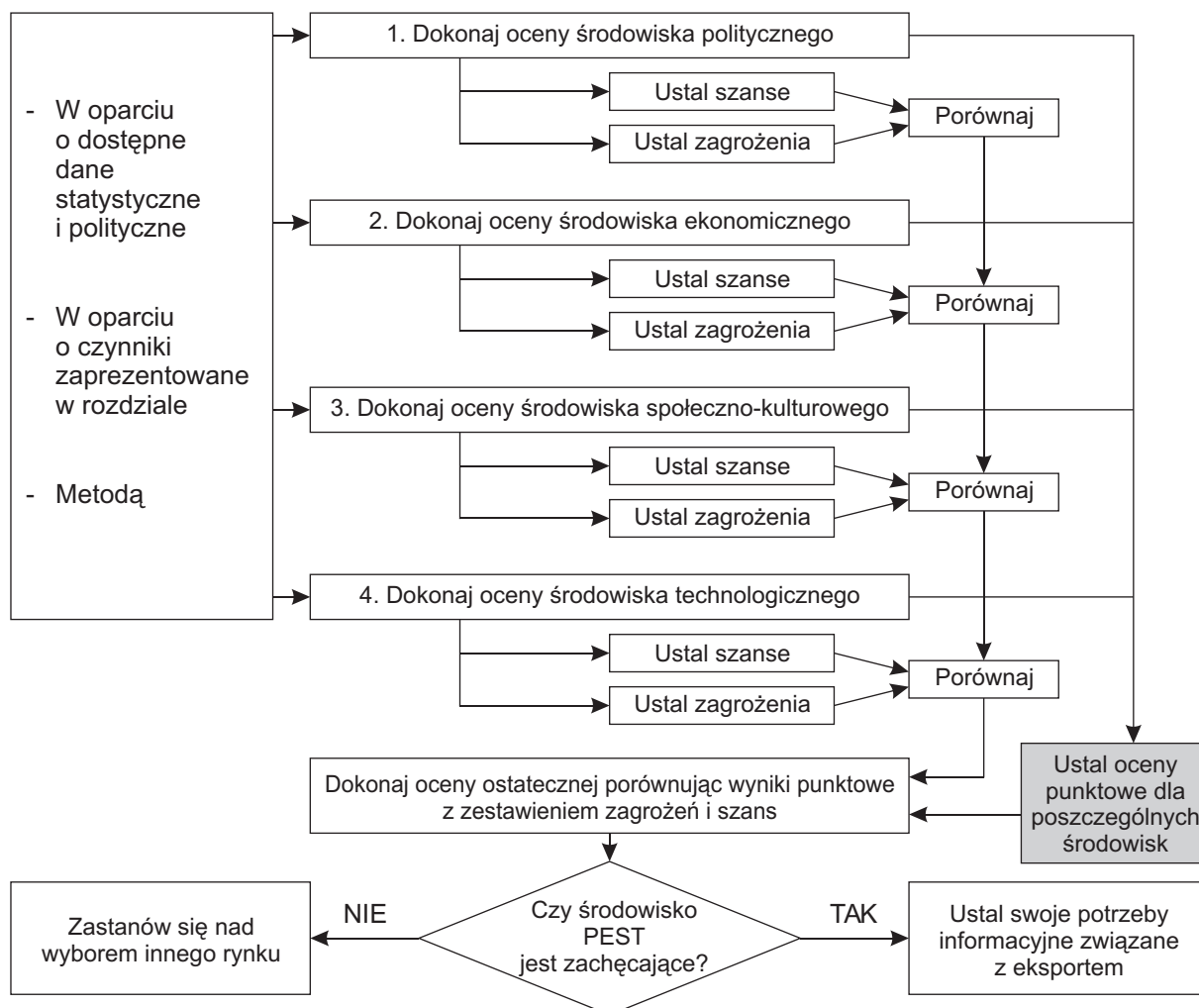
| Przedmiot oceny                | Opis  |
|--------------------------------|---|
| Środowisko polityczne          | ustawy i rozporządzenia dotyczące działalności gospodarczej (koncesje, prawo pracy), ideologia społeczno-gospodarcza rządu, podejście polityków do danej branży, stabilność rządów  |
| Środowisko ekonomiczne         | podstawowe trendy (PKB, stopa inflacji, stopa bezrobocia); dostępność kredytu, poziom dochodów dyspozycyjnych, skłonność do konsumpcji, stopa procentowa, opodatkowanie, kurs waluty, bilans handlowy i płatniczy, poziom płac, rozkład dochodów w populacji, saldo budżetu |
| Środowisko społeczno-kulturowe | wartości, styl życia, religia, etyka pracy, skład siły roboczej, wskaźniki demograficzne, stosunek społeczeństwa do danej branży, stosunek społeczeństwa do kraju importera   |
| Środowisko technologiczne      | odkrycia naukowe, patenty, rozwój technologiczny w danej branży (m. in. dostępność wydajnych linii produkcyjnych), rozwój technologiczny w branżach pokrewnych (substytuty)   |

ródło: Opracowanie własne.

Analizę PEST można prowadzić przy wykorzystaniu wskaźników punktowych (np. skali 5-punktowej w której 5 - oznacza ocenę bardzo wysoką, a 1 - ocenę bardzo niską). Dodatkowo można zastosować wagi, które będą uwzględniać znaczenie danego wskaźnika z punktu widzenia eksportera, np. dla eksportera dóbr konsumpcyjnych znacznie ważniejsza jest wielkość całego rynku - mierzona liczbą ludności, niż saldo bilansu handlowego danego kraju. Na kolejnej stronie zamieszczamy algorytm przeprowadzenia analizy PEST.

### Krok 3

#### Algorytm decyzyjny: Czy otoczenie gospodarcze danego kraju jest przyjazne?



#### Etap 1 Ocena środowiska politycznego<sup>1</sup>

| Elementy oceny   | Ocena punktowa |
|--|----------------|
| 1.Stabilność rządów  | 3              |
| 2.Nastawienie władz do podmiotów zagranicznych                               | 4              |
| 3.Nastawienie władz do Polski  | 4              |
| 4.Stabilność przepisów podatkowych   | 2              |
| 5.Stabilność przepisów celnych   | 3              |
| 6.Stabilność przepisów administracyjnych *                                   | 3              |
| 7.Nastawienie władz do danej branży-polityka przemysłowa (np. motoryzacyjna) | 4              |
| 8.Ochrona praw intelektualnych   | 4              |
| 9.Inne   | -              |
| <b>OCENA OGÓLNA (średnia poz.1-9)</b>  | <b>3,5</b>     |

\* Dotyczy m.in. świadectw i certyfikatów wymaganych od importerów.

Interpretacja: Średnia ocena 4,5-5 - środowisko bardzo zachęcające, 3,9-4,5 - środowisko zachęcające, 3,2-3,8 - środowisko neutralne, 2,2-3,1 - środowisko mało zachęcające, 2,2 i poniżej - środowisko zniechęcające.

<sup>1</sup> W powyższych tabelach podajemy przykładową punktację dla Polski. Może ona służyć jako punkt odniesienia do analizy PEST innych krajów. Dokonuje jej np. eksporter akcesoriów samochodowych z USA.



## Etap 2 Ocena środowiska makroekonomicznego

| Elementy oceny   | Ocena punktowa |
|--|----------------|
| 1. Wielkość rynku (liczba mieszkańców lub liczba firm) | 4              |
| 2. Stopa inflacji (aktualny stan oraz trendy)          | 3              |
| 3. Kurs walutowy                                       | 5              |
| 4. Średnia płaca                                       | 3              |
| 5. PKB <i>per capita</i>                               | 4              |
| 7. Stopa bezrobocia                                    | 3              |
| 6. Tempo wzrostu gospodarczego                         | 5              |
| 7. Saldo budżetu                                       | 4              |
| 8. Saldo bilansu handlowego                            | 2              |
| 9. Stopa procentowa                                    | 3              |
| 10. Zadłużenie zagraniczne                             | 3              |
| 11. Rezerwy walutowe                                   | 5              |
| 12. Opodatkowanie                                      | 4              |
| 13. Cła  | 4              |
| 14. Inne   | -              |
| <b>OCENA OGÓLNA (średnia poz.1-14)</b>                 | <b>4</b>       |

Interpretacja: Średnia ocena 4,5-5 - środowisko bardzo zachęcające, 3,9-4,5 - środowisko zachęcające, 3,2-3,8 - środowisko neutralne, 2,2-3,1 - środowisko mało zachęcające, 2,2 i poniżej - środowisko zniechęcające.

## Etap 3 Ocena środowiska społeczno-kulturowego

| Elementy oceny   | Ocena punktowa |
|--|----------------|
| 1. Charakterystyka demograficzna potencjalnych nabywców      | 4              |
| 2. Styl życia  | 4              |
| 3. Skład siły roboczej - struktura zatrudnienia              | 4              |
| 4. Stosunek społeczeństwa do danej branży (np. motoryzacja)  | 4              |
| 5. Stosunek społeczeństwa do kraju importera (np. USA)       | 5              |
| 6. Etyka pracy   | 3              |
| 7. Dominująca religia - jej rola w odniesieniu do gospodarki | 4              |
| 8. Poziom wykształcenia                                      | 4              |
| 9. Język podstawowy i dialekty                               | -              |
| 10. Inne   | -              |
| <b>OCENA OGÓLNA (średnia poz.1-10)</b>                       | <b>4</b>       |

Interpretacja: Średnia ocena 4,5-5 - środowisko bardzo zachęcające, 3,9-4,5 - środowisko zachęcające, 3,2-3,8 - środowisko neutralne, 2,2-3,1 - środowisko mało zachęcające, 2,2 i poniżej - środowisko zniechęcające.

## Etap 4 Ocena środowiska technologicznego

| Elementy oceny   | Ocena punktowa |
|--|----------------|
| 1. Poziom technologii w danej branży                     | 3              |
| 2. Poziom technologii w branżach pokrewnych (substytuty) | 3              |
| 3. Patenty   | 3              |
| 4. Inne  | -              |
| <b>OCENA OGÓLNA (średnia poz.1-4)</b>                    | <b>3</b>       |

Interpretacja: Średnia ocena 4,5-5 - środowisko bardzo zachęcające, 3,9-4,5 - środowisko zachęcające, 3,2-3,8 - środowisko neutralne, 2,2-3,1 - środowisko mało zachęcające, 2,2 i poniżej - środowisko zniechęcające.

**Etap 5                      Opracowanie analizy PEST dla kraju, na terenie którego nasza firma sprzedaje swoje produkty**

Kraj: .....

Środowisko polityczne

Szanse: 1.....  
2.....  
3.....  
4.....

Zagrożenia: 1.....  
2.....  
3.....  
4.....

Środowisko ekonomiczne

Szanse: 1.....  
2.....  
3.....  
4.....

Zagrożenia: 1.....  
2.....  
3.....  
4.....

Środowisko społeczno-kulturowe

Szanse: 1.....  
2.....  
3.....  
4.....

Zagrożenia: 1.....  
2.....  
3.....  
4.....

Środowisko technologiczne

Szanse: 1.....  
2.....  
3.....  
4.....

Zagrożenia: 1.....  
2.....  
3.....  
4.....

## PRAKTYKA GOSPODARCZA - STUDIUM PRZYPADKU

### *Studium przypadku*

#### *Analiza PEST dla Polski (opracowana przez firmę SHOCK - producenta napojów gazowanych) - fragmenty (1997)*

Firma SHOCK, w której zaangażowany jest kapitał międzynarodowy, przed wejściem na polski rynek przygotowała analizę PEST - jej wynik przedstawiamy poniżej.

#### Środowisko polityczne

Szanse: stabilizacja sytuacji politycznej, ugruntowanie systemu wielopartyjnego, przewidywane wejście Polski do NATO oraz struktur europejskich (UE), pozytywne nastawienie do inwestorów zagranicznych.

Zagrożenia: populizm, wzmocnienie ugrupowań antyreformatorskich, niepokoje społeczne związane z występującym wysokim bezrobociem oraz restrukturyzacją wielu gałęzi przemysłu, niestabilność sytuacji politycznej za wschodnią granicą.

#### Środowisko ekonomiczne

Szanse: duży potencjał rynku (ponad 38 mln obywateli), wysokie tempo wzrostu gospodarczego, wzrost płac realnych, zwiększanie się liczby osób reprezentujących klasę średnią, redukcja ceł i kontyngentów, duży przyrost inwestycji zagranicznych, obniżenie podatków dochodowych od osób fizycznych oraz od osób prawnych, dobrze wykształcona oraz tania siła robocza (niskie stawki godzinowe).

Zagrożenia: niestabilność systemu podatkowego, wysoka stopa inflacji, ujemne saldo w bilansie handlowym, wysokie stopy procentowe, opóźnienia w reformach, wysokie koszty obsługi długu publicznego, wysokie dotacje dla nieefektywnych przedsiębiorstw, opóźnienia w procesach prywatyzacyjnych, wysokie koszty ubezpieczeń społecznych.

#### Środowisko społeczno-kulturowe

Szanse: pozytywne postrzeganie firmy jako pracodawcy, pozytywne nastawienie do produktów amerykańskich, przyjmowanie zachodniego stylu życia, dostępność dobrze wykształconego personelu.

Zagrożenia: ksenofobia (negatywne postrzeganie obcych inwestorów), niska etyka pracy.

#### Środowisko technologiczne

Szanse: dostęp do tanich i wydajnych linii technologicznych, obecność na rynku tradycyjnych dostawców sprzętu i wyposażenia, polepszenie jakości surowców i półproduktów, dostępność i duża różnorodność opakowań.

Zagrożenia: przestarzała infrastruktura, problemy telekomunikacyjne, zła sieć dróg.

Dodatkowo przedstawiamy wybrane wskaźniki makroekonomiczne, które posłużyły do oceny środowiska makroekonomicznego. Sytuacja w Polsce była rozważana na tle sytuacji w innych krajach Europy Środkowej.

**Tablica 9**

**Wskaźniki makroekonomiczne wykorzystane w analizie PEST - fragmenty**

| Wskaźnik                          | Kraj         |              |              |               |
|-----------------------------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
|                                   | Czechy       | Polska       | Węgry        | Słowacja      |
| Liczba mieszkańców (w mln)        | 10.3 (96)    | 38.6 (96)    | 10.2 (96)    | 5.4 (96)      |
| Nominalny PKB (w mld \$)          | 44.7 (95)    | 115.7 (95)   | 43.8 (95)    | 16.0 (95)     |
| PKB per capita (w \$)             | 4340 (95)    | 2997 (95)    | 4294 (95)    | 2963 (95)     |
| Stopa wzrostu PKB (w %)           | 4.4 (96)     | 7.6 (Q1-97)  | 1.0 (96)     | 6.9 (96)      |
| Saldo budżetu (% PKB)             | 0.5 (3-97)   | - 0.3 (1-97) | - 0.5 (2-97) | - 6.1 (10-96) |
| Stopa bezrobocia (w %)            | 4.1 (2-97)   | 13.4 (2-97)  | 11.0 (3-97)  | 13.7 (2-97)   |
| Średnia płaca mies. (w \$)        | 360 (1-97)   | 339 (2-97)   | 382 (12-96)  | 315 (12-96)   |
| Stopa inflacji (w %)              | 6.8 (3-97)   | 16.6 (3-97)  | 18.8 (3-96)  | 6.0 (2-97)    |
| Saldo bilansu handl. (w mld \$)   | - 1.0 (2-97) | - 2.2 (2-97) | - 0.2 (1-97) | - 0.3 (2-97)  |
| Bezpośr. inwest. zagr. (w mld \$) | 7.2 (96)     | 12.0 (96)    | 15.0 (96)    | 0.9 (96)      |
| Rezerwy walutowe (w mld \$)       | 12.0 (1-97)  | 21.1 (3-97)  | 9.8 (11-96)  | 3.5 (2-96)    |
| Zadłużenie zagr. (w mld \$)       | 18.1 (9-96)  | 43.2 (10-96) | 27.4 (11-96) | 7.8 (96)      |
| Stopa procentowa (w %)            | 10.5 (3-97)  | 22.0 (2-97)  | 21.5 (2-97)  | 8.8 (2-97)    |

ródło: "Business Central Europe", maj 1997.

Wnioski: Środowisko PEST w Polsce jest zbliżone do innych krajów Europy Środkowo-Wschodniej. Za Polską przemawia duży rynek, wysokie tempo wzrostu, stabilizacja pieniężna. Szanse generalnie przeważają nad zagrożeniami. Środowisko polityczne podobne lub nawet korzystniejsze niż w pozostałych krajach. Polska jest atrakcyjnym miejscem lokaty nowych inwestycji. Ocena punktowa daje nieco gorsze wyniki niż analiza szans i zagrożeń.

## Krok 4. Ustalanie potrzeb informacyjnych związanych z eksportem.



W nowoczesnie zarządzanych przedsiębiorstwach informacje <sup>1</sup> zaczynają odgrywać rolę kluczowego czynnika produkcji.

Firmy, które osiągnęły sukces rynkowy wyraźnie wyróżniają się na tle pozostałych firm w dziedzinie gromadzenia i wykorzystania informacji rynkowych: przeznaczają więcej środków na badania marketingowe,

częściej prowadzą badania sondażowe i testy rynkowe, przywiązują większą wagę do prognoz rynkowych oraz monitorowania konkurencji, częściej i w szerszym zakresie wykorzystują informacje wewnętrzne, dokonują segmentacji rynku w różnych przekrojach.

Ze względu na przedmiot analizy możemy informacje rynkowe podzielić na informacje dotyczące podstawowych trendów, konkurencji, nabywców, cen, dystrybucji i promocji.

**Tablica 10**  
**Podstawowe informacje rynkowe <sup>2</sup>**

| Przedmiot analizy         | Podstawowe informacje  |
|---------------------------|--|
| <b>Rynek</b>              | potencjał (ogółem i dla poszczególnych segmentów), stopa wzrostu (ogółem i dla poszczególnych segmentów)   |
| <b>Konkurencja</b>        | udziały w rynku, produkty, ceny, dystrybucja, promocja, inwestycje, wyniki finansowe   |
| <b>Nabywcy</b>            | segmenty demograficzne, geograficzne, ekonomiczne i psychograficzne preferencje, kryteria wyboru, miejsce zakupów, oddziaływanie promocji, wrażliwość cenowa, przeciętne wydatki miesięczne, jednostkowe zakupy, częstotliwość zakupów, lojalność wobec marek, intensywność zakupu |
| <b>Produkty</b>           | asortyment produktów konkurencyjnych, nowe produkty, liderzy, marki i ich znajomość  |
| <b>Ceny</b>               | ceny produktów konkurencyjnych, przedziały cenowe (produkty tanie - „value for price”, produkty drogie - „premium”)  |
| <b>Kanały dystrybucji</b> | sieci sklepów, hurtownie, sklepy detaliczne, wytwórnie lodów/ciastkarnie, restauracje/bary, hotele, stołówki/kantyny, importerzy   |
| <b>Promocja/media</b>     | wydatki na reklamę w firmach konkurencyjnych; popularność mediów w poszczególnych segmentach (oglądalność TV, słuchalność radia, czytelność prasy); koszty czasu/miejsca reklamowego   |

<sup>1</sup> Informacje - to przetworzone i ustrukturyzowane dane, które posiadają znaczenie i mogą być wykorzystane w zarządzaniu. (Glazer R., 1991)

<sup>2</sup> Informacja rynkowa - zbiór wiadomości o faktach, zdarzeniach, cechach oraz mechanizmach rynkowych, ujęty i podany w takiej formie, że pozwala użytkownikowi ustosunkować się do zaistniałej sytuacji i podjąć

### 4.1. Potrzeby informacyjne

Zanim będziemy korzystać z informacji rynkowych powinniśmy zadać sobie kilka pytań:

1. Do czego będą nam potrzebne informacje rynkowe?
2. Jakie decyzje dotyczące rynku zagranicznego będziemy podejmować?
3. Jakie rodzaje informacji będą nam potrzebne?
4. Gdzie możemy znaleźć odpowiednie informacje?

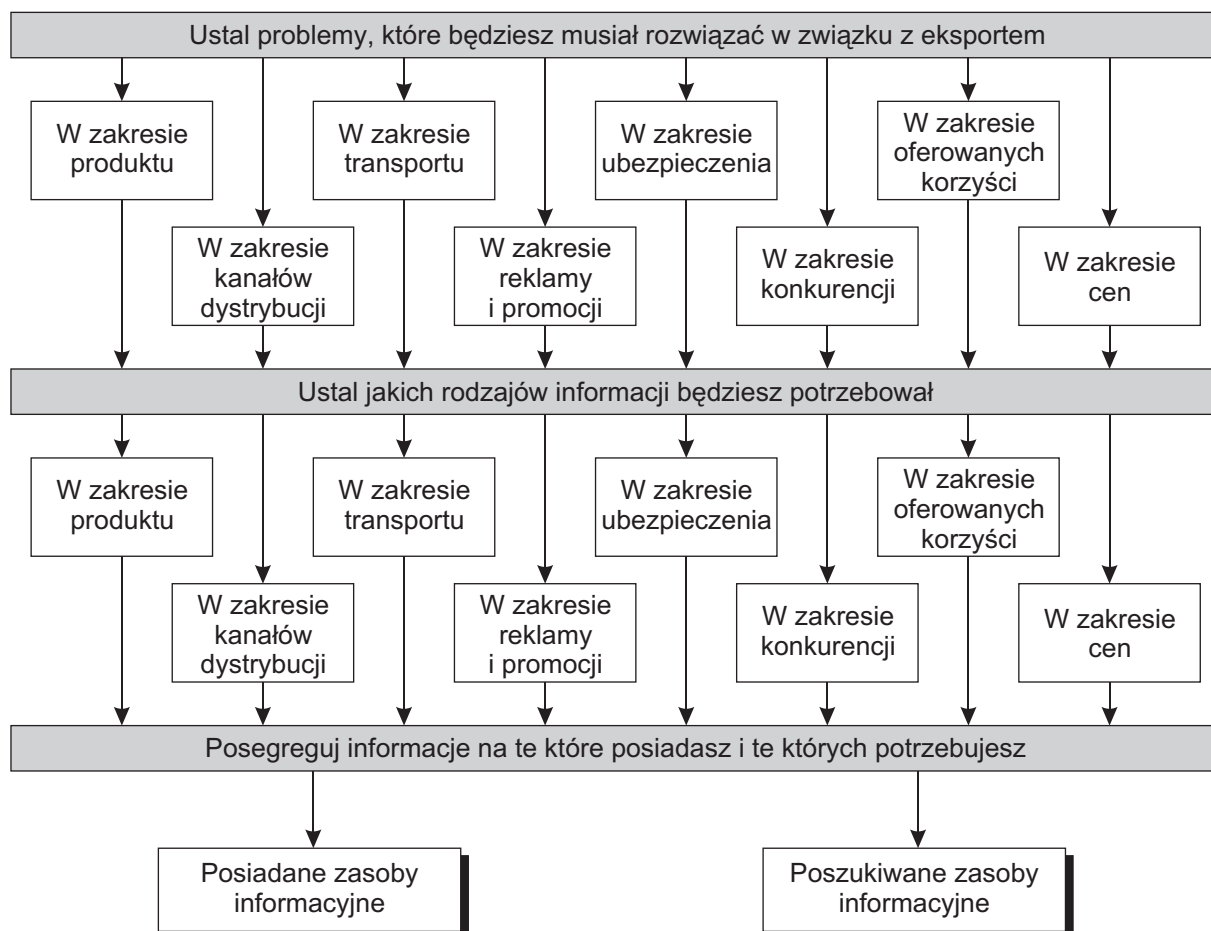
Istnieją trzy podstawowe zastosowania informacji rynkowych:

1. określanie celów (np. informacje dotyczące: wielkości sprzedaży, udziału w rynku, znajomości marki, penetracji rynku),
2. rozwiązywanie problemów (np. informacje wyjaśniające przyczyny spadku sprzedaży, zmniejszenia się rentowności niektórych produktów, spadku udziału w rynku);
3. wspieranie rozwoju firmy (np. informacje dotyczące luk rynkowych, atrakcyjności segmentów, mechanizmów decyzyjnych, itp.).

Poniżej przedstawiamy prosty algorytm ustalenia potrzeb informacyjnych związanych z eksportem.

#### Krok 4

#### Algorytm decyzyjny: Ustalanie potrzeb informacyjnych związanych z eksportem



**Etap 1<sup>1</sup> Określenie przeznaczenia gromadzonych informacji rynkowych**

**Etap 2 Przygotowanie listy problemów decyzyjnych związanych z eksportem**

*Uwaga: przy sporządzaniu listy decyzji marketingowych oraz określaniu naszych potrzeb informacyjnych pomocna może być poniższa tablica.*

**Tablica 11**  
**Podstawowe decyzje marketingowe i potrzebne informacje (przykłady)**

| Decyzje marketingowe             | Potrzebne informacje   |
|----------------------------------|--|
| Wybór rynku docelowego           | potencjał rynku (wolumen i wartość, dynamika zmian, atrakcyjność segmentów (wartość, stopa wzrostu)  |
| Określenie oferty asortymentowej | wolumen i wartość sprzedaży dla poszczególnych wyrobów, marża brutto ( <i>contribution margin</i> ) dla poszczególnych wyrobów, koszty jednostkowe dla poszczególnych wyrobów  |
| Ustalanie cen                    | ceny wiodących marek, ceny wyrobów bezpośredniej konkurencji, wrażliwość cenowa popytu   |
| Organizacja dystrybucji          | potencjalne kanały dystrybucji (ilość punktów, wielkość sprzedaży), bazy danych (adresy dystrybutorów - hurt i detal), dystrybucja numeryczna liderów, bezpośredniej konkurencji i naszej firm, koszty dystrybucji, obowiązujące marże |
| Promocja wyrobów                 | znajomość marek, wydatki na reklamę konkurencji, popularność mediów, koszty reklamy  |

**Etap 3 Przygotowanie listy kluczowych informacji rynkowych, które będą nam potrzebne**

**PRAKTYKA GOSPODARCZA - STUDIUM PRZYPADKU**

*Studium przypadku*

*Potrzeby informacyjne małych i średnich przedsiębiorstw przy wchodzeniu na nowe rynki*

**Tablica 12**  
**Potrzeby informacyjne małych i średnich przedsiębiorstw przy wchodzeniu na nowe rynki**

| Rodzaj informacji       | Procent respondentów |
|-------------------------|----------------------|
| ceny                    | 93%                  |
| oferty handlowe         | 91%                  |
| lokalizacja konkurencji | 89%                  |
| kanały dystrybucji      | 79%                  |
| segmenty nabywców       | 78%                  |
| podaż surowców          | 76%                  |
| oferta badań rynkowych  | 68%                  |
| wielkość produkcji      | 64%                  |
| dochody ludności        | 59%                  |
| wydatki na reklamę      | 54%                  |
| wydatki konsumpcyjne    | 46%                  |

ródło: Bąk M., Kulawczuk P., Szczepaniec M.: *Potrzeby informacyjne małych i średnich przedsiębiorstw*. Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, 1996.

<sup>1</sup> Etap ten można pominąć

## 4.2. Raport rynkowy jako podstawowe narzędzie realizacji zaspokajania potrzeb informacyjnych eksportera

Korzystanie z raportów rynkowych nie zawsze jest rzeczą łatwą. Większość agencji badawczych przygotowuje własne standardy badań oraz własne zestawy wskaźników rynkowych. W praktyce międzynarodowej można jednak spotkać kilka standardów bardzo rozpowszechnionych - należy do nich np. Nielsen Retail Audit (czyli system badania sprzedaży w sklepach detalicznych wprowadzony przez największą firmę badawczą na świecie - A.C. Nielsen) oraz Consumer Panel (czyli system badania zakupów gospodarstw domowych).

### **Etap 4 Przygotowanie listy kluczowych informacji rynkowych, które będą nam potrzebne**

---

*Uwaga: w większości podręczników dotyczących badań marketingowych kwestia budżetu przeznaczonego na badania jest traktowana dosyć powierzchownie. Praktyka jest jednak taka, że to potrzeby informacyjne i możliwości finansowe (czyli budżet) w największym stopniu determinują wybór metod i technik badawczych.*

### **Etap 5 Przygotowanie listy kluczowych informacji rynkowych, które będą nam potrzebne**

---

*Uwaga: większość najpopularniejszych metod badań marketingowych znajduje się poza zasięgiem możliwości finansowych małych i średnich firm. Dlatego warto poszukać firmy badawczej, która specjalizuje się w badaniach danego rynku i prowadzi tzw. badania syndykatowe (badania „na półkę”; wyniki tych badań są dostępne dla wszystkich potencjalnych klientów, a koszt tych badań jest często kilkakrotnie niższy, niż koszt badań prowadzonych na indywidualne zamówienie).*

Poniżej przedstawiamy wzorce struktury raportów: opartego na danych z badania marketingowego i opartego o analizę źródeł wtórnych i bezpośrednich kontaktów z wybranymi uczestnikami rynku.



## STRUKTURA RAPORTU RYNKOWEGO

(opartego na danych pierwotnych)

Raport z badań sondażowych przeprowadzonych na reprezentatywnej próbie nabywców indywidualnych n=1000

### 1. Prezentacja badania

- 1.1. cele
- 1.2. zakres
- 1.3. metodologia

### 2. Streszczenie wyników

### 3. Wyniki szczegółowe

#### 3.1. Podstawowe parametry rynkowe

wielkość rynku (wolumen i/lub wartość)  
udział w rynku (ilościowy i/lub wartościowy)  
penetracja rynku (% osób kupujących dany produkt)

#### 3.2. Nabywcy - charakterystyka, analiza procesu decyzyjnego oraz wzorców zakupowych

charakterystyka nabywców (wg cech demograficznych, ekonomicznych, psychograficznych i behawioralnych)  
proces zakupowy (przyczyny zakupów, kryteria wyboru marki, oczekiwane korzyści)  
wzorce zakupowe (średnia wielkość zakupów, miejsce zakupów, lojalność wobec marek, preferowane produkty)

#### 3.3. Komunikacja marketingowa

spontaniczna i wspomagana znajomość marek  
wizerunek firmy i/lub wizerunek marek  
zapamiętywanie reklamy  
źródła informacji o rynku

## STRUKTURA RAPORTU RYNKOWEGO

(opartego głównie na źródłach wtórnych na przykładzie Raportu Tekstylnego przygotowanego przez Polsko-Amerykańską Agencję)

### 1. Analiza wielkości rynku:

analiza danych statystycznych (z Urzędu Statystycznego),  
analiza polityki rządowej (akty prawne dotyczące danego rynku, regulacje celne, taryfy celne i bariery pozataryfowe).

### 2. Analiza dynamiki rynku:

analiza wzrostu popytu w ciągu ostatnich 5 lat (dane statystyczne),  
prognozy dotyczące wzrostu rynku (wykorzystanie gotowych lub eksploracje trendu).

### 3. Analiza struktury rynku:

główni dystrybutorzy (wyszczególnienie 20 najważniejszych), wielkości oferowane w ujęciu rzeczowym i wartościowym, udziały w rynku,  
główni klienci docelowi lub charakterystyka klientów - wielkości zakupów, częstotliwość zakupów - (ewentualnie 20 największych).  
obie pozycje w oparciu o dane dostępne np. w stowarzyszeniach branżowych, czasopismach fachowych, prasie technicznej czy marketingowej, również możliwość zakupu badań syndykatowych, a także własne telefoniczne lub listowne rozpoznanie.

### 4. Kanały dystrybucji:

charakterystyka funkcjonujących na danym rynku metod dystrybucji, umowy dystrybucyjne, dystrybutorzy (wyszczególnienie 20 najważniejszych) udziały w rynku, specyficzne warunki umów dystrybucyjnych.

### 5. Produkty:

charakterystyka najważniejszych oferowanych i nabywanych produktów (10), udziały w rynku poszczególnych produktów i marek (w oparciu o dane z czasopism fachowych oraz oferty firm).

### 6. Ceny:

charakterystyka cen na produkty danego rynku (tabela), przedstawienie warunków ofert (tabela), prezentacja ofert głównych dostawców (rozpoznanie telefoniczne, faksowe lub listowne).

### 7. Promocja:

charakterystyka podstawowych metod promocji funkcjonujących na danym rynku (opis i tabela),  
główne media promocyjne i ich oferty cenowe (wyszczególnienie 10-15 najważniejszych),  
agencje reklamowe: warunki i ceny (wyszczególnienie 10 najważniejszych i tabele cenowe).

Przedstawiona powyżej struktura raportu rynkowego oparta jest głównie na wykorzystaniu źródeł wtórnych oraz poszukiwaniu informacji rynkowej u producentów, dostawców, dystrybutorów i klientów. Wymaga wielu kontaktów telefonicznych, listowych i faksowych. Na terenie rynku docelowego warto posłużyć się wyspecjalizowaną firmą, ze względu na nieco utrudniony dostęp do informacji. Zlecenie przygotowania raportu o podanej powyżej zawartości małej firmie konsultingowej może kosztować od kilku np. 5 do kilkunastu tysięcy USD, w zależności od kraju, rynku i panujących na miejscu warunków. W krajach zachodnich ceny uzyskania tego typu informacji nie muszą być wcale wyższe niż w krajach Europy Wschodniej

**PRAKTYKA GOSPODARCZA - STUDIUM PRZYPADKU***Studium przypadku**Badania panelowe sklepów detalicznych (Retail Audit) - Nielsen Retail Index*

W poniższej tabelicy przedstawiamy wybrane fragmenty raportu badania panelowego sprzedaży detalicznej. System badań panelowych sklepów detalicznych jest wykorzystywany do monitoringu sprzedaży dóbr konsumpcyjnych (FMCG - Fast Moving Consumer Goods).

**Tablica 13****Badania panelowe sklepów detalicznych (Retail Audit). Rynek kawy Polska 1993 (fragmenty)**

| Produkty  | Sprzedaż dla konsumentów |            | Zapasy     | Podział: udział procentowy sklepów |             |                         |                                |
|-----------|--------------------------|------------|------------|------------------------------------|-------------|-------------------------|--------------------------------|
|           | Wartość (w mln zł)       | Ilość (kg) | Ilość (kg) | Wszystkie, które sprzedają         | Brak towaru | Sklepy zakupujące towar | Sklepy sprzedające towar teraz |
| JACOBS    | 220 008                  | 1 261 076  | 775 358    | 86 %                               | 2%          | 79%                     | 85%                            |
|           | 23,1 %                   | 13,1%      | 14,0%      |                                    |             |                         |                                |
| TCHIBO    | 107 888                  | 754 922    | 591 742    | 54%                                | 1%          | 46%                     | 54%                            |
|           | 11,3%                    | 7,9%       | 10,6%      |                                    |             |                         |                                |
| NESTLE    | 23 136                   | 75 020     | 46 328     | 30%                                | 1%          | 26%                     | 30%                            |
|           | 2,4%                     | 0,8%       | 0,8%       |                                    |             |                         |                                |
| EDUSCHO   | 27 091                   | 388 591    | 431 158    | 24%                                | 0%          | 22%                     | 24%                            |
|           | 2,8%                     | 4,1%       | 7,8%       |                                    |             |                         |                                |
| CAFE SATI | 34 821                   | 372 801    | 168 904    | 20%                                | 0%          | 19%                     | 18%                            |
|           | 3,7%                     | 3,9%       | 3,0%       |                                    |             |                         |                                |

ródło: A.C. Nielsen Marketing Research / B.P.S. Production Center Nurnberg, 1993.

**Komentarz - analiza wyników raportu**

1. W szczegółowym raporcie, poza danymi zbiorczymi dotyczącymi konkretnego producenta (np. Jacobs, Tchibo, Nestle), znajdują się również dane szczegółowe dotyczące poszczególnych produktów/marek.
2. Sprzedaż detaliczna (odbiorcom końcowym) wyrażana jest dwoma wskaźnikami:
  - a) wartością,
  - b) ilością sprzedawanych produktów.
3. Dodatkowo w powyższej tabelicy znajdujemy wskaźniki dotyczące udziału w rynku. np. w badanym okresie (luty-marzec 1998) udział kawy Jacobs w rynku ogółem wynosił:
  - a) 23% w ujęciu wartościowym
  - b) 13% w ujęciu ilościowym.
4. Zapasy sklepów detalicznych, to towary znajdujące się na półkach oraz w magazynach wszystkich badanych sklepów. Udział zapasów kawy JACOBS w całkowitej wielkości zapasów sklepowych kawy różnych producentów wynosił 14%.
5. Dystrybucja numeryczna podaje jaka jest dostępność danego produktu w sprzedaży detalicznej. Zgodnie z danymi z powyższej tabelicy kawa JACOBS znajdowała się w ofercie

#### Krok 4. Ustalanie potrzeb informacyjnych

6. Wskaźnik „out of stock” pokazuje jaki odsetek sklepów wykazuje braki w ofercie asortymentowej. Powyższe zestawienie pokazuje, że kawa JACOBS była niedostępna w 2% sklepów prowadzących sprzedaż tej marki w poprzednim okresie.
7. Zakupy sklepów. W powyższej tabelicy widzimy, że 79% badanych sklepów dokonało zakupów zaopatrzeniowych kawy JACOBS.
8. Sprzedaż w sklepach. Wskaźnik ten podaje jaki odsetek sklepów zanotował sprzedaż danego produktu w badanym okresie (kawę JACOBS sprzedawało 85% badanych sklepów).

**Tablica 14**  
**Koszty badań marketingowych w Polsce**

| Rodzaj badania                                | Charakter dostarczanych informacji             | Czas realizacji           | Szacunkowy koszt (w PLN)         |
|---|--|---------------------------|----------------------------------|
| Studia źródeł wtórnych                        | głównie ilościowe (na ogół bardzo ogólne)      | 2 - 4 tyg.                | 1000 - 20 000                    |
| Zogniskowane wywiady grupowe                  | jakościowe                                     | 3 - 6 tyg.                | 10 000 - 15 000 (za jedną grupę) |
| Sondaż (n=1000 osób lub gospodarstw domowych) | głównie ilościowe (na ogół bardzo szczegółowe) | 8 - 12 tyg.               | 50 000 - 100 000                 |
| Sondaż (n=500 firm)                           | głównie ilościowe (na ogół bardzo szczegółowe) | 10 - 12 tyg.              | 50 000 - 150 000                 |
| Badanie panelowe sklepów                      | głównie ilościowe (na ogół bardzo szczegółowe) | cały rok (badanie ciągłe) | 100 000 - 200 000                |
| Badanie panelowe gospodarstw domowych         | głównie ilościowe (na ogół bardzo szczegółowe) | cały rok (badanie ciągłe) | 80 000 - 200 000                 |
| Badania syndykatowe                           | głównie ilościowe (na ogół szczegółowe)        | wyniki gotowe             | 10 000 - 30 000                  |

ródło: Opracowanie własne.

*Uwaga: powyższe dane mają charakter przykładowy. Szczegółowe dane dotyczące kosztów badań można uzyskać w firmach badawczych obsługujących poszczególne rynki. Podane ceny można oczywiście zbijać w dół. Mniejsze firmy marketingowe i konsultingowe są tańsze. Izby gospodarcze i stowarzyszenia branżowe również prowadzą badania rynkowe, które mogą być znacznie tańsze. Przy negocjowaniu cen należy prosić o kalkulację pracochłonności. Jeden osobo-dzień to przeciętnie od 300 do 500 euro (brutto). W krajach zachodnich jest stosunkowo dobry dostęp do danych rynkowych. Raporty mogą być tańsze niż w krajach nierozwiniętych. Generalnie proponujemy zwrócenie się do izby gospodarczej działającej na danym terenie (najlepiej przemysłowo-handlowej lub branżowej) o wskazanie nam odpowiedzialnego i rozsądnego cenowo konsultanta, który podjąłby się opracowania potrzebnych informacji.*

Szczegółowe dane teled adresowe dotyczące firm badawczych działających na rynkach zagranicznych można uzyskać pod adresem:

#### **EUROPEAN SOCIETY FOR OPINION AND MARKETING RESEARCH**

**Central Secretariat J.J. Viottastraat 29**  
**1071 JP Amsterdam (The Netherlands)**  
**Tel: +31-20-664.21.41 Fax: +31-20-664.29.22**  
**E-Mail: email@esomar.nl**  
**Internet: http://www.esomar.nl**

Poniżej prezentujemy listę 10 największych firm badawczych w Europie.

**Tablica 15**  
**Lista 10 największych firm badawczych w Europie**

| Nazwa firmy                  | Liczba państw UE, w których firma posiada swoje biura | Właściciel                    |
|------------------------------|---|-------------------------------|
| AC Nielsen                   | 14  | Dun & Bradstreet, USA         |
| IMS International            | 11  | Dun & Bradstreet, USA         |
| GfK                          | 11  | Public Company, Niemcy        |
| Sofres Group                 | 7   | Fimalac-led Group, Francja    |
| Research International       | 13  | The Kantar Group, W. Brytania |
| Infratest/Burke              | 9   | Public Company, Niemcy        |
| IPSOS Group                  | 7   | Public Company, Francja       |
| Taylor Nelson AGB            | 3   | Public Company, W. Brytania   |
| NOP Information Group        | 3   | Public Company, W. Brytania   |
| Millward Brown International | 7   | The Kantar Group, W. Brytania |

ródło: ESOMAR.

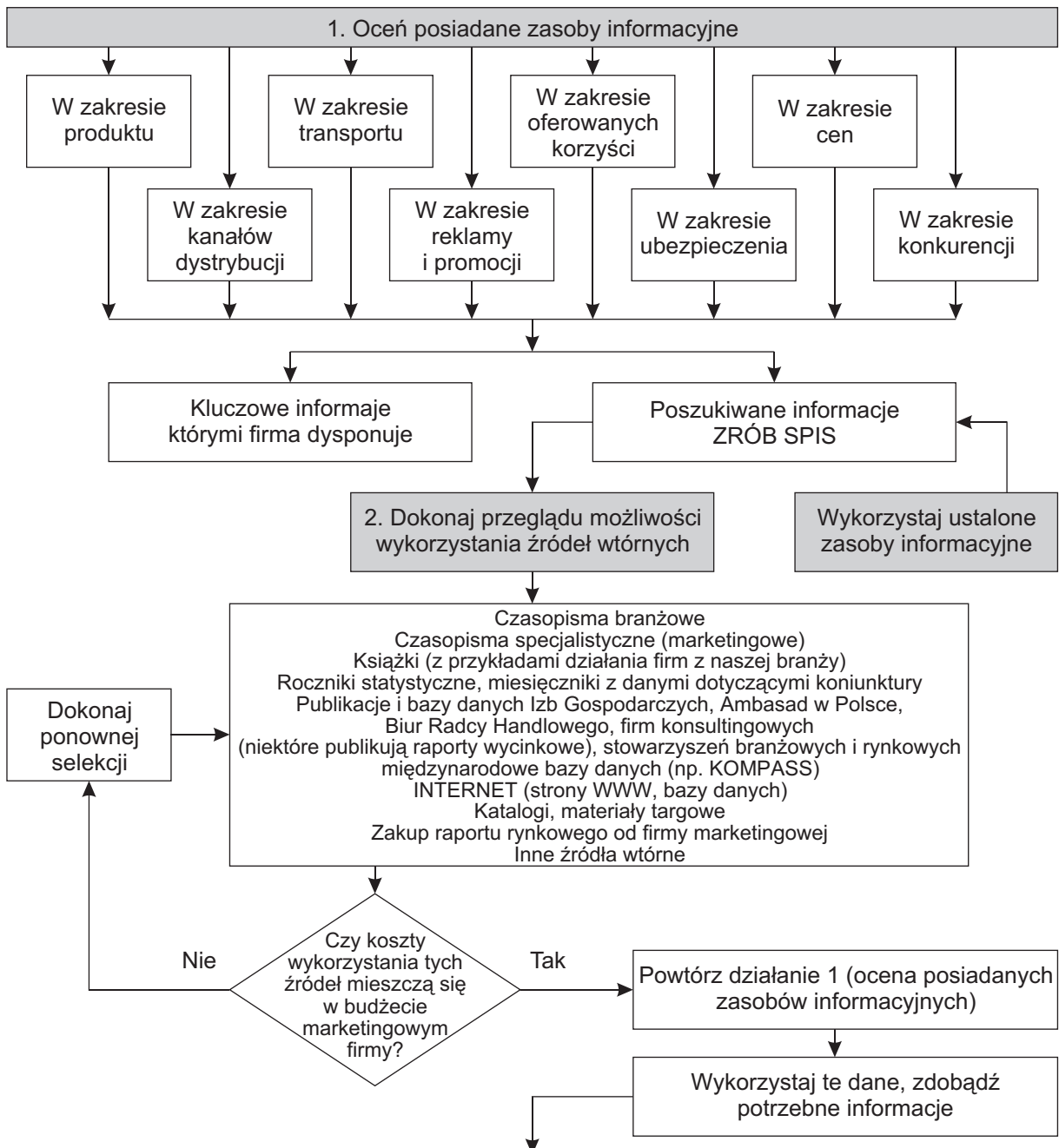


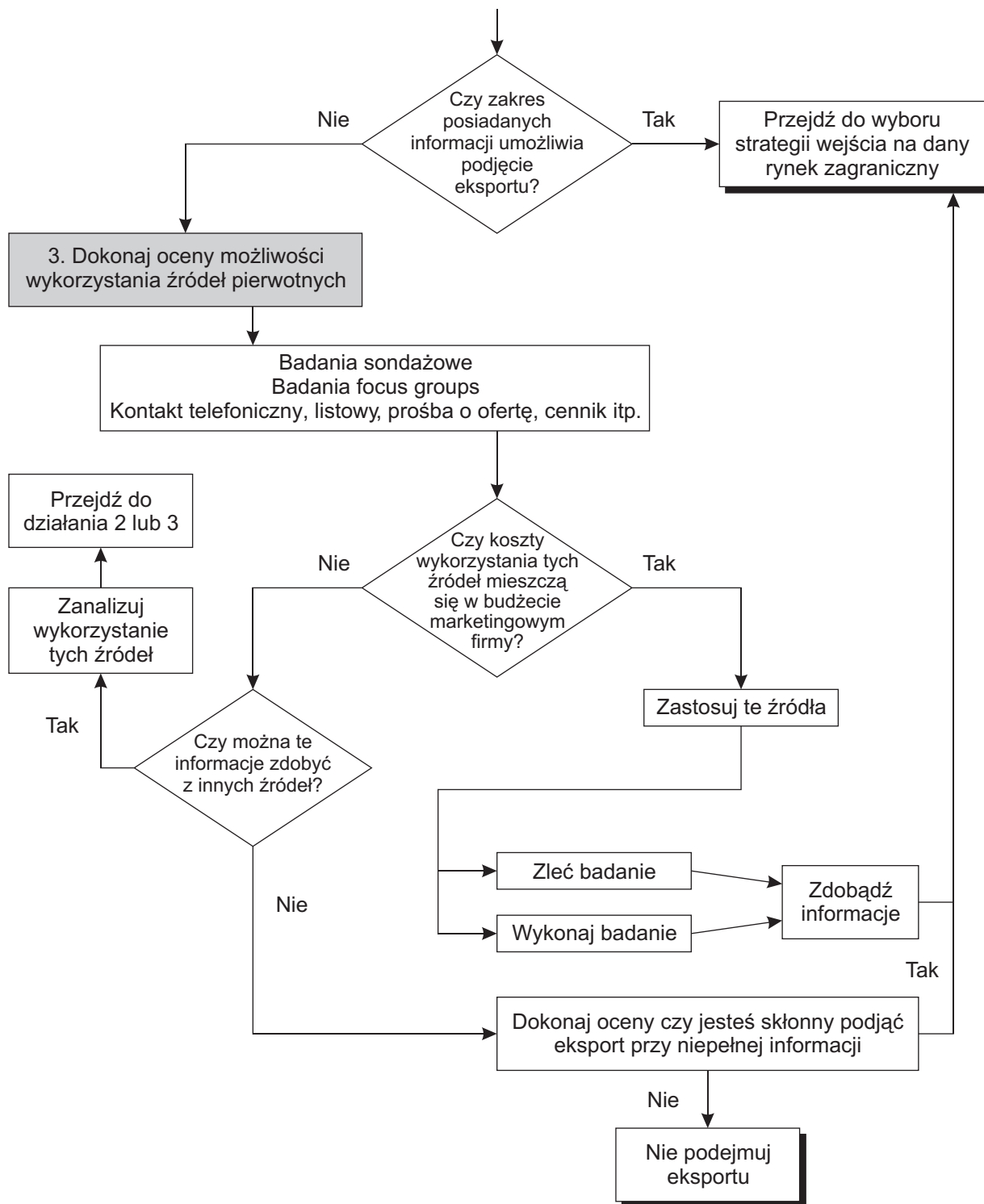
## Krok 5. Ustalenie źródeł informacji. Zdobycie informacji

Po określeniu potrzeb informacyjnych i zdefiniowaniu kluczowych informacji rynkowych rozpoczynamy poszukiwania odpowiednich źródeł informacji.

Algorytm prezentujący alternatywy decyzyjne w zakresie ustalania źródeł informacji przedstawiony jest poniżej.

### Krok 5 Algorytm decyzyjny: Ustal źródła danych z bierz informacje





Przegląd źródeł rozpoczynamy od oceny zasobów informacyjnych naszej firmy (każda firma przygotowując się do wejścia na rynek zagraniczny lub działając na tym rynku gromadzi różne informacje).



## Etap 1

## Ocena zasobów informacyjnych firmy

*Uwaga:*

*Do oceny zasobów informacyjnych przydatne mogą być poniższe tablice, które obejmują najważniejsze rodzaje informacji znajdujących zastosowanie w zarządzaniu marketingowym.*

**Tablica 16**

**Ocena zasobów informacyjnych eksportera - informacje ogólnogospodarcze (makroekonomiczne) na temat rynku zagranicznego**

| Rodzaj informacji                 | Czy firma dysponuje danym rodzajem informacji? |     |
|-----------------------------------|--|-----|
|                                   | TAK  | NIE |
| wzrost gospodarczy                |  |     |
| stopa inflacji                    |  |     |
| dochody i wydatki budżetu państwa |  |     |
| deficyt budżetowy                 |  |     |
| kursy walut                       |  |     |
| stopy procentowe NBP              |  |     |
| stopa bezrobocia                  |  |     |
| średnia płaca                     |  |     |

**Tablica 17**

**Ocena zasobów informacyjnych eksportera - informacje dotyczące branży/rynku kraju docelowego**

| Rodzaj informacji                             | Czy firma dysponuje danym rodzajem informacji? |     |
|---|--|-----|
|   | TAK  | NIE |
| wolumen sprzedaży (dla całego rynku)          |  |     |
| wartość sprzedaży (dla całego rynku)          |  |     |
| wielkość produkcji krajowej/wielkość eksportu |  |     |
| wyniki finansowe firm w naszej branży         |  |     |

**Tablica 18**

**Ocena zasobów informacyjnych eksportera - informacje dotyczące marek/produktów w kraju docelowym**

| Rodzaj informacji  | Czy firma dysponuje danym rodzajem informacji? |     |
|--|--|-----|
|  | TAK  | NIE |
| udział w rynku marek <sup>1</sup>  |  |     |
| penetracja rynku (odsetek gospodarstw domowych kupujących daną markę) <sup>2</sup> |  |     |
| ocena opakowań   |  |     |
| wskaźnik zadowolenia z produktu <sup>3</sup>                                       |  |     |

<sup>1</sup> Np. w rynku pasty do zębów dla dorosłych.

<sup>2</sup> Np. procent gospodarstw kupujących pasty Colgate.

<sup>3</sup> Procent klientów, którzy ponownie kupiliby ten produkt.

**Tablica 19**

**Ocena zasobów informacyjnych eksportera - informacje dotyczące nabywców ostatecznych w kraju docelowym**

| Rodzaj informacji  | Czy firma dysponuje danym rodzajem informacji? |     |
|--|--|-----|
|  | TAK  | NIE |
| o dużych segmentach nabywców (wg cech demograficznych, ekonomicznych, geograficznych i innych) |  |     |
| o wzorcach zakupowych (miejsce, częstotliwość, wielkość transakcji)                            |  |     |
| o preferencjach (rodzaje/typy produktów najczęściej kupowanych)                                |  |     |
| o kryteriach wyboru marki/produktu (przy podejmowaniu decyzji o zakupie)                       |  |     |
| o oczekiwanych korzyściach   |  |     |
| o sposobie reagowania na promocję  |  |     |

**Tablica 20**

**Ocena zasobów informacyjnych eksportera - informacje dotyczące konkurencji**

| Rodzaj informacji  | Czy firma dysponuje danym rodzajem informacji? |     |
|--|--|-----|
|  | TAK  | NIE |
| o udziale w rynku firm konkurencyjnych                             |  |     |
| o klientach konkurencji  |  |     |
| o produktach konkurencji   |  |     |
| o cenach produktów konkurencyjnych                                 |  |     |
| o systemach dystrybucji konkurencji                                |  |     |
| o działalności promocyjnej konkurencji                             |  |     |
| o wizerunku (sposobie postrzegania) produktów/firm konkurencyjnych |  |     |

**Tablica 21**

**Ocena zasobów informacyjnych eksportera - informacje dotyczące cen**

| Rodzaj informacji  | Czy firma dysponuje danym rodzajem informacji? |     |
|--|--|-----|
|  | TAK  | NIE |
| ceny produktów konkurencyjnych   |  |     |
| wrażliwość nabywców na zmiany cen (elastyczność cenowa popytu)         |  |     |
| wyniki testów cenowych prowadzonych przy wprowadzaniu nowych produktów |  |     |
| rabaty stosowane przez konkurencję                                     |  |     |

**Tablica 22**

**Ocena zasobów informacyjnych eksportera - informacje dotyczące kanałów dystrybucji (kanałów sprzedaży)**

| Rodzaj informacji   | Czy firma dysponuje danym rodzajem informacji? |     |
|---|--|-----|
|   | TAK  | NIE |
| wielkość sprzedaży w poszczególnych kanałach dystrybucji            |  |     |
| dystrybucja numeryczna (odsetek sklepów posiadających dany produkt) |  |     |
| liczba sklepów/punktów sprzedaży (ogółem)                           |  |     |
| preferowane miejsca zakupów   |  |     |
| lista teleadresowa hurtowni   |  |     |
| lista teleadresowa sklepów detalicznych                             |  |     |

**Tablica 23****Ocena zasobów informacyjnych eksportera - informacje dotyczące reklamy i promocji sprzedaży**

| Rodzaj informacji   | Czy firma dysponuje danym rodzajem informacji? |     |
|---|--|-----|
|   | TAK  | NIE |
| o mediach, za pomocą których można dotrzeć do klientów                      |  |     |
| o kosztach reklamy w różnych mediach  |  |     |
| o wydatkach konkurencji na reklamę  |  |     |
| o promocji sprzedaży stosowanej przez konkurencję                           |  |     |
| o sposobie postrzegania materiałów reklamowych (własnych i konkurencyjnych) |  |     |

**Etap 2 Przygotowanie listy kluczowych informacji, które są już w posiadaniu firmy oraz listy brakujących informacji**

| Kluczowe informacje rynkowe, którymi firma dysponuje | Kluczowe informacje rynkowe, których firma poszukuje |
|--|--|
| ..... 1  | 1 .....  |
| ..... 2  | 2 .....  |
| ..... 3  | 3 .....  |
| ..... 4  | 4 .....  |
| ..... 5  | 5 .....  |
| ..... 6  | 6 .....  |
| ..... 7  | 7 .....  |

Poszukiwanie kluczowych informacji rynkowych (którymi firma na razie nie dysponuje) rozpoczynamy od przeglądu źródeł wtórnych.

**Etap 3 Wykorzystanie źródeł wtórnych**

W praktyce prawie zawsze badania marketingowe rozpoczyna się od przeglądu źródeł wtórnych - roczników statystycznych, raportów, czasopism branżowych, rejestrów, dokumentów handlowych, publikacji o rynku danych izb gospodarczych i stowarzyszeń branżowych, danych władz publicznych, itp.

**Tablica 24****Przegląd zewnętrznych źródeł wtórnych**

| Rodzaj informacji   | Czy firma korzysta z danego źródła? |     |
|---|-------------------------------------|-----|
|   | TAK                                 | NIE |
| Czasopisma branżowe   |                                     |     |
| Czasopisma specjalistyczne (marketingowe)   |                                     |     |
| Książki (z przykładami działania firm z naszej branży)  |                                     |     |
| Roczniki statystyczne, miesięczniki z danymi dotyczącymi koniunktury  |                                     |     |
| Publikacje i bazy danych Izb Gospodarczych, Ośrodków Wspierania Przedsiębiorczości oraz Ośrodków Doradztwa dla Małych Przedsiębiorstw |                                     |     |
| Międzynarodowe bazy danych (np. KOMPASS)  |                                     |     |
| INTERNET (strony WWW, bazy danych)  |                                     |     |
| Katalogi  |                                     |     |
| Materiały targowe   |                                     |     |
| Inne źródła wtórne  |                                     |     |

**Etap 4**

**Wykorzystanie źródeł pierwotnych**

Często informacje zebrane ze źródeł wtórnych nie są wystarczające i musimy kontynuować prace badawcze. Sięgamy wtedy do źródeł pierwotnych (przede wszystkim potencjalnych klientów, dystrybutorów, dostawców i importerów) i przeprowadzamy badania bezpośrednio na rynku.

Uzupełniająco można przeprowadzić klasyczne badania marketingowe. Najbardziej popularne są badania sondażowe na próbie dotychczasowych lub potencjalnych klientów. Na ogół są one poprzedzane badaniami eksploracyjnymi - wywiadami indywidualnymi lub grupowymi (*focus group*), które pomagają w rozpoznaniu kluczowych problemów marketingowych oraz przygotowaniu instrumentów pomiarowych (kwestionariuszy). Duże firmy wykorzystują także znacznie bardziej skomplikowane techniki badawcze, jak badania panelowe gospodarstw domowych lub punktów sprzedaży detalicznej (badania te prowadzi wyspecjalizowane firmy marketingowe). W większości przypadków dla małych i średnich przedsiębiorstw zupełnie wystarczające są badania ze źródeł wtórnych poparte telefonicznym lub listownym kontaktem.

**PRAKTYKA GOSPODARCZA - STUDIUM PRZYPADKU**

*Studium przypadku*

**Tablica 25**

| różne źródła informacji o rynkach zagranicznych | Liczba odpowiedzi | % firm |
|---|-------------------|--------|
| bazy danych                                     | 5                 | 16     |
| INTERNET  | 9                 | 29     |
| katalogi  | 8                 | 26     |
| czasopisma zagraniczne                          | 11                | 35     |
| wyniki badań marketingowych                     | 11                | 35     |
| opracowania statystyczne                        | 5                 | 16     |
| materiały targowe                               | 12                | 39     |
| dystrybutorzy pośredniczący                     | 16                | 52     |
| Inne źródła                                     | 5                 | 16     |

ródło: Badania pilotażowe eksportera (n=31), Katedra Makroekonomii, Uniwersytet Gdański, 1998.

**Tablica 26**

**Praktyczne wykorzystanie informacji z baz danych przez MSP**

| Praktyczne zastosowanie informacji z baz danych   | % respondentów |
|---|----------------|
| do poszukiwania klientów                          | 71             |
| do poszukiwania dystrybutorów hurtowych           | 28             |
| do poszukiwania dystrybutorów detalicznych        | 14             |
| do wysyłki materiałów promocyjnych/ofert          | 38             |
| do analiz konkurencji                             | 24             |
| do badań marketingowych                           | 26             |
| do sprawdzania wiarygodności partnerów handlowych | 21             |
| do innych celów                                   | 8              |

ródło: Bąk M., Kulawczuk P., Łuc J., Szczepaniec M.: *Badanie użyteczności dostępnych baz danych o przedsiębiorstwach*, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, 1996.

Jak wynika z badań Instytutu Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym korzystanie z baz danych daje wymierne efekty: 46 % badanych firm zadeklarowało jako efekt ekonomiczny korzystania z baz danych - głębszą penetrację dotychczasowego rynku, 33 % zanotowało zwiększenie sprzedaży, a 27 % zwiększenie zysków.

**Tablica 27****Efekty ekonomiczne korzystania z baz danych przez MSP**

| Efekty ekonomiczne  | % respondentów |
|---|----------------|
| wejście na nowe rynki geograficzne  | 20             |
| głębsza penetracja dotychczasowego rynku                                  | 46             |
| zwiększenie sprzedaży/obrotów   | 33             |
| zwiększenie zysków  | 27             |
| zmniejszenie kosztów<br>(dzięki lepszemu rozpoznaniu źródeł zaopatrzenia) | 17             |
| zmniejszenie kosztów reklamy<br>(dzięki zastosowaniu reklamy selektywnej) | 18             |
| inne efekty   | 23             |

ródło: Bąk M., Kulawczuk P., Łuc J., Szczepaniec M.: *Badanie użyteczności dostępnych baz danych o przedsiębiorstwach*, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, 1996.

**Tablica 28****Rodzaje informacji rynkowych poszukiwane przez eksporterów**

| Rodzaje informacji rynkowych  | Liczba odpowiedzi | % firm |
|---|-------------------|--------|
| dynamika sprzedaży w danej branży   | 12                | 39     |
| udziały w rynku producentów oraz poszczególnych produktów (marek)                     | 12                | 39     |
| ceny najpopularniejszych produktów  | 21                | 68     |
| dystrybucja<br>(lista teleadresowa dystrybutorów hurtowych i detalicznych)            | 7                 | 23     |
| promocja (koszty reklamy, popularność mediów, budżety reklamowe firm konkurencyjnych) | 6                 | 19     |
| nabywcy<br>(liczba, segmenty, preferencje, kryteria wyboru produktów)                 | 8                 | 26     |
| inne rodzaje informacji   | 4                 | 13     |

ródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych (n=31).

Przeprowadzenie szczegółowego rozpoznania rynku docelowego wymaga co najmniej kilku miesięcy badań marketingowych. Duże firmy posiadają własne działy badań marketingowych lub zlecają przeprowadzenie ich specjalistycznym firmom zajmującym się badaniem rynku. Ponieważ małe i średnie przedsiębiorstwa w większości nie mogą sobie pozwolić na rozwinięty program badań marketingowych, dlatego najlepszym sposobem jest stosowanie uproszczonej metody analizy rynku, opartej na wynikach badań specjalistycznych firm konsultingowych lub innych instytucji zajmujących się informacją gospodarczą. Jest to najprostsza metoda badań z zakresu *desk research*, czyli analizy danych wtórnych, dostępnych bez konieczności prowadzenia własnych badań lub zlecenia ich specjalnie przez zainteresowane danym rynkiem przedsiębiorstwo. Oto wybrane instytucje udzielające informacji związanych z rynkami państw obcych dostępne dla polskiego eksportera w kraju:

Główny Urząd Statystyczny (GUS)

Rządowe Centrum Studiów Strategicznych - dawniej Centralny Urząd Planowania w Warszawie;

Ministerstwo Gospodarki  
Główny Urząd Ceł (szczególnie w zakresie obowiązujących barier taryfowych)  
Polska Akademia Nauk, wyższe uczelnie i ich punkty informacji bibliotecznej  
Komitet Integracji Europejskiej (szczególnie co do ustawodawstwa Unii Europejskiej)  
Krajowa Izba Gospodarcza  
Państwowa Agencja Inwestycji Zagranicznych (zwłaszcza gdy chodzi o szukanie potencjalnych inwestorów zagranicznych)  
Urząd Antymonopolowy.

Wśród instytucji zagranicznych wymienić należy:

lokalne urzędy administracji, sądownictwa i samorządu (informacje o lokalnych firmach)  
izby przemysłowo-handlowe (informacje dotyczące ogólnych warunków działania biznesu w danym kraju, kontakty handlowe). Zakres świadczonych usług oraz warunki korzystania zależą w głównej mierze od systemu prawnego w jakim działają izby w danym kraju i może być bardzo szeroki dla krajów o systemie izb prawa publicznego - większość państw Europejskich, gdzie izby udzielają wielu informacji nieodpłatnie, lub wąski tam gdzie izby finansują się prowadząc działalność gospodarczą - wtedy usługi są odpłatne; informacji co do adresu oraz systemu działania izby w danym kraju udzieli Biuro Promocji Krajowej Izby Gospodarczej,  
czasopisma marketingowe (np. Marketing), ekonomiczne (np. The Economist, Harvard Business Review), czasopisma specjalistyczne dotyczące danej dziedziny,  
prywatne firmy konsultingowe, fundacje i wywiadownie gospodarcze (np. prowadzące badania rynkowe, zajmujące się nawiązywaniem kontaktów międzynarodowych),  
urzędy statystyczne innych państw posiadające informacje o działających na danym terenie firmach oraz o mieszkańcach, a więc potencjalnych konsumentach na tym obszarze.

Informacji co do zakresu działania, form korzystania oraz danych adresowych dotyczących instytucji zagranicznych udziela polskie przedstawicielstwa dyplomatyczne i handlowe w danym kraju lub ambasady/konsulaty tych państw w Polsce - ich lista znajduje się w dalszej części niniejszego rozdziału.

Niestety informacja zebrana tą drogą nie zawsze jest wystarczająca i dlatego należy posłużyć się bardziej wyrafinowanymi metodami badań z grupy *field research*. Często niezbędne jest przeprowadzenie własnych badań. Mogą one być oparte na własnych obserwacjach zwykłych zachowań potencjalnych nabywców. Jest to stosunkowo najprostszy sposób bezpośredniego zdobywania informacji o rynku. Niestety w ten sposób nie dowiemy się wszystkiego. Dlatego często stosuje się tzw. wywiady zogniskowane polegające na zebraniu małej grupy potencjalnych nabywców, która pod okiem fachowca dyskutuje nad organizacją, usługą czy innym zagadnieniem marketingowym. Taka forma penetracji rynku pozwala lepiej określić preferencje konsumentów, co może być pomocne w projektowaniu badań na większą skalę. Niestety nie można uogólniać wyników takich badań na cały rynek, gdyż grupa badanych jest zbyt mała i dobrana w sposób nielosowy.

Dobre wyniki jeśli chodzi o ogólne upodobania konsumentów na danym rynku dają bardzo popularne badania ankietowe i kwestionariusze. Muszą one być starannie przygotowane i przetestowane zanim zostaną użyte na większą skalę, a treść pytań (tj. sposób ich sformułowania, kolejność) powinna być sprawdzona pod kątem przydatności dla osiągnięcia celów badania. Dużą rolę odgrywa także sposób dotarcia do badanej grupy. Najpopularniejszą

mogłaby spowodować zniekształcenie odpowiedzi. Niestety odsetek uzyskiwanych w ten sposób odpowiedzi jest niezwykle niski, nawet w przypadku załączenia koperty zwrotnej. Znacznie lepsze efekty daje ankietowanie telefoniczne. Pozwala wyjaśnić nieprecyzyjne pytania ale badanie takie musi być krótkie i nie obejmie osób nie posiadających telefonów. Zadawanie pytań osobiście przez ankietera, mimo większych kosztów, jest znacznie bardziej efektywne, gdyż ankieter może odnotować pewne dodatkowe informacje o badanym kliencie. Eksporter może też zwrócić się do samych potencjalnych nabywców z prośbą o informacje rynkowe.

## 5.1. Instytucje mogące być potencjalnym źródłem informacji o rynkach zagranicznych

W każdym kraju o gospodarce rynkowej istnieje szereg instytucji zajmujących się wspieraniem międzynarodowej wymiany gospodarczej. Zakres działalności instytucji rządowych obejmuje przede wszystkim:

wybór i realizację polityki handlowej,  
wprowadzanie w życie środków regulujących obroty z zagranicą,  
prowadzenie akcji informacyjnej na temat możliwości wymiany handlowej z danym krajem (o możliwościach zbytu, przepisach prawnych, zwyczajach handlowych),  
reprezentowanie interesów gospodarczych kraju wobec władz innych państw, organizacji międzynarodowych i innych gremiów gospodarczych,  
promowanie krajowych przedsiębiorców i regionów na arenie międzynarodowej,  
analizowanie zagranicznej polityki ekonomicznej innych państw i możliwości dostępu do innych rynków,  
kontrolowanie podmiotów gospodarczych zajmujących się działalnością międzynarodową.

W Polsce powyższe zadania spełnia przede wszystkim Ministerstwo Gospodarki, a w szczególności Biuro Promocji Gospodarczej oraz Departament Rzemiosła, Małych i Średnich Przedsiębiorstw. Mieści się ono w Warszawie przy Placu Trzech Krzyży 3/5.

Promocją polskiego potencjału gospodarczego zajmuje się także Państwowa Agencja Inwestycji Zagranicznych organizująca cyklicznie odbywające się forum „Wschód-Zachód”. Spotykają się na nim inwestorzy i politycy z byłych krajów socjalistycznych oraz z Unii Europejskiej.

Polska Fundacja Promocji i Rozwoju Małych i Średnich Przedsiębiorstw prowadzi programy dla eksporterów. Informacje o nich można uzyskać w programie EXPROM II, realizowanym przez tę właśnie fundację.

Kolejną instytucją prowadzącą działalność promocyjno-informacyjną, szczególnie na rzecz małych i średnich przedsiębiorstw jest Centrum Informacji Rynkowej Handlu Zagranicznego Instytutu Koniunktur i Cen (ul. Frascati 2, Warszawa). W tym celu Centrum prowadzi komputerowy system informacji ofertowej „Partner”. Składa się on z dwóch części:

Modułu zagranicznego gromadzącego zapytania ofertowe firm zagranicznych adresowane na polski rynek. Baza dysponuje aktualnymi ofertami z około 120 rynków. Ich comiesięczny przegląd ukazuje się w specjalnym biuletynie “Zagraniczne Oferty Współpracy”.  
Modułu krajowego zawierającego oferty współpracy polskich przedsiębiorstw kierowane do

firmy (na podstawie wypełnionego w języku polskim i obcym formularza) do bazy i udostępnianie jej wszystkim zainteresowanym podmiotom zagranicznym. Centrum promuje także posiadane oferty na rynkach zagranicznych rozsyłając je do zagranicznych instytucji promocyjnych (np. izb przemysłowo-handlowych, banków regionalnych, giełd towarowych, związków branżowych, wydawnictw specjalistycznych) i polskich placówek ekonomiczno-handlowych (wspomniane niżej BRH).

Polskie firmy mają następujące możliwości korzystania z systemu:

bezpośrednie wyszukiwanie z bazy „Partner” ofert odpowiadających indywidualnemu zapytaniu klienta,  
prezentacja wybranych, bieżących zestawów ofertowych w wydawnictwach rynkowych Centrum,  
branżowe serwisy ofertowe.

Należy pamiętać, że aby otrzymać dane kontaktowe oferenta zagranicznego należy wnieść niewielką opłatę na rzecz systemu. Natomiast udostępnienie pojedynczych ofert (nie więcej niż 10), które znajdują się w systemie ponad 3 miesiące jest bezpłatne. Trzeba także pamiętać, że Centrum nie ponosi odpowiedzialności za treść ofert.

Centrum prowadzi także działalność wydawniczą. Publikuje ono biuletyny rynkowe dotyczące najważniejszych rynków polskiego handlu zagranicznego: „Rynek Niemiecki”, „Rynek Amerykański” (obejmujący USA, Kanadę i Meksyk), „Rynek - Wschodni Partnerzy” (tematyka Rosji, Białorusi i Ukrainy) oraz „Rynek” (zbiorczy biuletyn dotyczący pozostałych rynków geograficznych). Wspomniane wydawnictwa:

prezentują koniunkturę na regionalnych rynkach branżowo-towarowych,  
wskazują konkretne możliwości eksportu polskich towarów i usług (oferty współpracy),  
przybliżają regulacje prawno-administracyjne dotyczące współpracy z zagranicą,  
podają praktyczne rady dotyczące zwyczajów i praktyk handlowych stosowanych na rynkach zagranicznych,  
prezentują oceny stanu i perspektywy rozwoju stosunków handlowych z wybranymi regionami.

Wspomniane wydawnictwa można otrzymać w drodze prenumeraty. Centrum wydaje również, aktualizowany w ciągu roku Informator „Regulacje Obrotu Towarowego Polski z Zagranicą”. Prezentuje on zasady i wszelkie ograniczenia dotyczące przemieszczania towarów przez polską granicę na podstawie Kodeksu Celnego oraz szczegółowych ustaw w tym zakresie.

Oprócz instytucji rządowych, działalnością promującą polski eksport zajmują się także izby gospodarcze. W Polsce izby gospodarcze, branżowe i terytorialne zrzeszone są w Krajowej Izbie Gospodarczej (Warszawa, ul. Trębacka 4). Zakres pomocy jakie małe i średnie przedsiębiorstwa mogą uzyskać w KIG oraz w izbach regionalnych i branżowych zależy w dużym stopniu od tego czy dana firma jest członkiem izby. Ponadto ze względu na fakt, iż polskie ustawodawstwo zakłada prywatny charakter samorządu gospodarczego, większość usług świadczonych przez izby ma charakter komercyjny, gdyż służy finansowaniu się tych organizacji. Podstawową informację powinniśmy jednak otrzymać za darmo. Jej zakres różni się znacznie w zależności od regionu. W dalszej części pracy przedstawiamy listę wspomnianych izb.



Do zadań wspomnianych instytucji należy przede wszystkim<sup>4</sup>:

promocja polskiego handlu zagranicznego - nawiązywanie i utrzymywanie stosunków z międzynarodowymi organizacjami i instytucjami zajmującymi się problematyką wymiany międzynarodowej,  
reprezentowanie interesów członków izby,  
oddziaływanie na politykę samorządów terytorialnych i państwa w sferze handlu zagranicznego (np. opiniowanie projektów ustaw, doradztwo)  
prowadzenie działalności informacyjnej i wydawniczej,  
urządzanie wystaw i targów międzynarodowych w Polsce oraz organizowanie udziału polskich przedsiębiorców na imprezach zagranicznych,  
organizowanie konkursów jakości (np. „Teraz Polska”, „Mister Eksportu”, „Polska Nagroda Jakości”, Program „Marki Markom”, etc.),  
prowadzenie działalności prawniczej,  
powołanie i prowadzenie przy izbie, na zasadach odrębnego regulaminu, kolegium arbitrów do rozstrzygania sporów i czuwania nad wszelkimi polskimi sprawami arbitrażowymi za granicą - Sąd Arbitrażowy przy Krajowej Izbie Gospodarczej w Warszawie istnieje od 1949 roku i orzeka w sprawach związanych z krajowym i międzynarodowym obrotem gospodarczym,  
szkolenie i doskonalenie kadr i działalność doradcza.

Kolejną grupą organizacji zajmujących się wspomaganie polskich eksporterów są fundacje i Agencje Rozwoju Regionalnego, Centra Wspierania Biznesu, Biura Promocji Urzędów Wojewódzkich oraz fundacje i stowarzyszenia branżowe. Ich działalność skupia się głównie na organizowaniu międzynarodowych targów i wystaw, na wspomaganie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw oraz na różnego rodzaju działalności doradczej i promocyjnej. Spis adresów niektórych z nich zawierają załączniki D, E i F. Należy pamiętać, iż w każdym przypadku zakres usług, a zwłaszcza charakter możliwości korzystania z nich jest uzależniony od formuły finansowania się danego podmiotu. Mamy tu do czynienia z całym spektrum możliwości od pełnej komercji w świadczeniu usług do darmowych publikacji i pomocy doradców.

Również zagraniczne placówki dyplomatyczne i handlowe w Polsce powinny udzielić wszelkich możliwych informacji oraz umożliwić dopełnienie formalności dotyczących nawiązywania kontaktów handlowych z ich krajami macierzystymi. Polskie przedstawicielstwa dyplomatyczne i handlowe zagranicą oraz organizacje polonijne powinny ułatwić polskim przedsiębiorcom wejście na rynek międzynarodowy i udzielić przydatnych informacji o rynku oraz umożliwić nawiązanie kontaktów z przedstawicielami świata biznesu danego kraju. W razie jakichkolwiek problemów pomagają w obronie interesów Polaków. Załączniki A i F przedstawiają listę takich placówek. Zakres ich działania ograniczony jest w większości przypadków dyplomatycznym charakterem tych placówek.

Generalnie rzecz ujmując więcej dowiemy się na interesujące nas tematy w Biurze Rady Handlowego (BRH) niż w samej ambasadzie. Informacje udzielane są bezpłatnie. Jednak zgodnie z informacjami uzyskanymi w Ministerstwie Gospodarki, któremu podlegają BRH, placówki te mogą domagać się zwrotu poniesionych kosztów. Praktyka pokazała, iż duża liczba przedsiębiorstw prosi o przygotowanie kompleksowych danych i ciągłego pośredniczenia w kontaktach handlowych, co wiąże się często ze znacznymi nakładami. Każde BRH ma

---

<sup>4</sup> „Handel zagraniczny” pod red. J. Rymarczyka.

nie może pobierać opłat za swoje usługi. Może jednak domagać się wyrażenia przez przedsiębiorstwo gotowości pokrycia kosztów zdobywania i przesyłania informacji, przygotowania oferty, tłumaczeń, itp. Wyrażenie takiej zgody sprawia, że firma staje się bardziej wiarygodna. Warto w to zainwestować, gdyż po nawiązaniu handlowej współpracy z zagranicznym partnerem, koszty takie zwrócą się w postaci zwiększonych zysków. Sytuacja taka może mieć miejsce szczególnie gdy w biurze pracuje jeden przedstawiciel Polski, a próby nawiązania kontaktów handlowych i ciągłego ich wspierania napływają z całego kraju. Jeśli chodzi o regulacje prawne w tym zakresie nie są one zbyt przejrzyste. Niestety w tej dziedzinie panuje aktualnie pewien impas legislacyjny. Dlatego też dokładne informacje na temat zwrotu kosztów najlepiej uzyskać w interesującym przedsiębiorstwo Biurze Radcy Handlowego. Wykaz adresów polskich BRH za granicą znajduje się w załączniku A.

Ważną grupę podmiotów wspierających wymianę międzynarodową i pomocnych przy jej rozpoczynaniu są firmy konsultingowe. Ich działalność obejmuje przede wszystkim doradztwo finansowe, prawne, podatkowe, księgowość, jak również w zakresie zarządzania i restrukturyzacji firmy. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa zamierzającego rozpocząć działalność eksportową, największą rolę odgrywa pomoc w rozwiązywaniu problemów działalności na rynku międzynarodowym. Należy zwrócić uwagę przede wszystkim na firmy oferujące takie usługi jak:

- sporządzenie na życzenie klienta analizy rynku,
- pomoc w podjęciu decyzji jak efektywnie rozwijać działalność,
- rozwiązywanie problemów dotyczących wdrażania koniecznych zmian,
- reprezentowanie klienta w negocjacjach z Urzędem Celnym i Ministerstwem Gospodarki oraz pomoc w opracowaniu rozwiązań pozwalających na oszczędności w zakresie opłat celnych,
- przygotowanie i pomoc w przypadku kontroli celnej oraz odwołania od decyzji organów celnych,
- pomoc w przygotowaniu ofert,
- reprezentowanie klienta w negocjacjach z zagranicznymi klientami i pomoc w sporządzaniu umów zgodnych z obowiązującymi normami prawnymi,
- doradztwo w dziedzinie prawa podatkowego różnych państw,
- Kojarzenie firm zagranicznych z polskimi przedsiębiorcami,
- doradztwo w zakresie międzynarodowego przepływu kadr.

Oprócz odpłatnych usług doradczych na życzenie klienta niektóre z wymienionych dalej firm konsultingowych przygotowują ogólnie dostępne informatory na temat prowadzenia działalności gospodarczej w poszczególnych krajach. Do grupy takich poradników (*Business and investment guide*) należą m.in. wydawnictwa opracowane przez firmę Coopers & Lybrand. Zawarte w nich informacje dotyczą konkretnych państw lub całych regionów i są co pewien czas aktualizowane. Przewodniki takie obejmują następujące zagadnienia:

- zarys historyczny - przemiany ostatnich lat,
- sytuacja polityczna - informacje o organach władzy i zależnościach między nimi, ordynacja wyborcza oraz ugrupowania polityczne mające największy wpływ na władzę,
- polityka gospodarcza oraz główne problemy gospodarcze kraju,
- sytuacja ekonomiczna - główne trendy gospodarcze; wskaźniki dotyczące PKB, inflacji, bezrobocia; polityka fiskalna rządu; sytuacja handlu zagranicznego oraz zagranicznych inwestycji w opisywanym kraju; kierunek wprowadzanych w życie reform (prywatyzacja, restrukturyzacja przedsiębiorstw).

warunki inwestowania w opisywanym kraju - zabezpieczenia prawne inwestycji zagranicznych, eksport zysków do kraju macierzystego, wymienialność waluty (wewnętrzna i zewnętrzna), prawo własności, stosowane przez państwo bodźce w celu przyciągnięcia zagranicznych inwestorów oraz regulacje dotyczące ochrony środowiska, możliwe sposoby inwestowania - prywatyzacja (dotyczy krajów dawnego bloku wschodniego), przejmowanie większościowych pakietów akcji, tworzenie spółek joint ventures i innego rodzaju partnerstwa międzynarodowego, otwieranie przedstawicielstw firm zagranicznych oraz inwestycje bezpośrednie, procedury rejestracji prawnej rozwijanej działalności handlowej, problematyka podatkowa - wysokość stawek podatków dochodowych od osób fizycznych i prawnych, VAT, odliczenia podatkowe oraz inne opłaty obowiązkowe na rzecz państwa, warunki działalności gospodarczej - system bankowy i obowiązkowe raporty finansowe, warunki zatrudniania miejscowej i międzynarodowej kadry, zobowiązania celne.

Ostatni rozdział każdego informatora zawiera przydatne informacje dotyczące działalności firmy Coopers & Lybrand na terenie omawianego kraju czy regionu - zakresu świadczonych usług, adresy kontaktowe filii firmy oraz nazwiska osób odpowiedzialnych za poszczególne działy.

Podobny informator wydała dwa lata temu firma konsultingowa Price Waterhouse, ale według najnowszych informacji uzyskanych z tej firmy, nie został on od tego czasu zaktualizowany.



## **A. POLSKIE PLACÓWKI DYPLOMATYCZNE I HANDLOWE ZA GRANICĄ**

### **ALBANIA**

Ambasada RP w Albanii  
Ruga Kongresi 123, Tirana  
tel. (0-035542) 341-90, fax. (0-035542) 333-64

### **ALGERIA**

Biuro Radcy Handlowego  
140, Route Ali Remli, Alger/Bouzareah  
tel. (0-02132) 94-15-81, 94-15-83,  
tlx 91575, teleg. Morhan Alger  
Radca Handlowy: tel. (0-02132) 59-23-63, 59-22-57

### **ANGOLA**

Ambasada RP w Angoli  
Rua Comandante Nzaji No 19/21 Alvarade  
P.O. BOX 1340 Luanda  
tel. (0-92442) 32-30-88,  
fax (0-92442) 32-30-86  
Sprawy Handlowe załatwia BRH w Johannesburgu

### **ARGENTYNA**

Biuro Radcy Handlowego  
Virrey del Pino 3147-1426 Buenos Aires  
tel. (0-0541) 551-50-97,  
tlx 18255 brh ar, teleg. Morhan Baires  
Radca Handlowy: tel. (0-0541) 551-53-97

### **AUSTRALIA**

Biuro Radcy Handlowego  
10 Traweney Street, Woollahra NSW 2025, Sydney  
tel. (0-0612) 363-98-21, 363-98-22,  
fax (0-0612) 327-85-68, tlx (0-71)25546 as polca

### **AUSTRIA**

Biuro Radcy Handlowego  
Titlgasse 15, 1130, Wien  
tel. (0-043-1) 877-63-42, 877-63-43,  
fax (0-043-1) 877-35-97, 877-83-41, tlx 132657

### **BANGLADESZ**

Biuro Radcy Handlowego  
Road 77, House 11, Gulshan, Dhaka 12  
tel. (0-08802) 60-03-65, 60-14-81,  
fax. (0-08802) 88-73-13,  
tlx. (0-780) 642316 dhan bj,  
teleg. Delhan, Gulshan

### **BELGIA**

Biuro Radcy Handlowego  
33, Avenue Jules Cesar, 1150, Bruxelles  
tel. (0-032-2) 771-68-15,  
fax. (0-032-2) 771-18-39,  
tlx. 46/21562 morhan

### **BIAŁORUŚ**

Wydział Ekonomiczno-Handlowy Ambasady RP  
ul. Cziczzerina 21, 220029, Mińsk  
tel. (0-0375-172) 33-51-09, 33-70-08,  
fax. (0-0375-172) 36-49-92

### **BOLIWIA**

Sprawy Handlowe załatwia BRH w Limie

### **BRAZYLIA**

Biuro Radcy Handlowego  
Rua Gabriel dos Santos, 124,  
Santa Cecilia 02131-010 Sao Paulo-SP

tel. (0-5511) 825-43-88, fax. (0-5511) 66-07-32  
Attache Handlowy  
Av. Dzs Nacoes, Lote 33, 70423-900 Brasilia-DF  
tel. (0-05561) 242-86-98, fax. (0-05561) 242-87-38,  
tlx. 61165 epol br  
Biuro Handlowe RP w Rio de Janeiro  
Praia de Botafogo 242-9 Andar 22250-040  
Rio de Janeiro-RJ  
tel. (0-05521) 551-80-88, fax. (0-05521) 552-50-93,  
tlx. 212240 empo br

### **BULGARIA**

Biuro Radcy Handlowego  
Ewłogi Georgiew 125, Sofia  
fax. (0-0359-2) 44-64-49,  
tlx. 22036, 22037 morhan bg

### **CHILE**

Biuro Radcy Handlowego  
Mare del Plata 2055, Providencia, Santiago  
tel. (0-0562) 223-63-41, fax. (0-0562) 204-93-32,  
tlx. (34) 240514 amppl

### **CHINY**

Biuro Radcy Handlowego  
2, Ri Tan Lu, Beijing (Pekin)  
tlx. 210288 brhpk ch, teleg. Morhan Pekin  
Radca Handlowy,  
tel. (0-086-1) 532-18-88

### **CHORWACJA**

Biuro Radcy Handlowego  
Rockefellerova 49, 41000 Zagrzeb  
fax. (0-0385-1) 27-27-21

### **CYPR**

Biuro Radcy Handlowego  
55/57 Stelios Mavrommatis Street,  
Avios Dhometios, P.O. BOX 1648, Nicosia  
tel. (0-03572) 44-84-10, 44-84-11,  
fax. (0-03572) 46-26-42, tlx. (605) 2495 morhan cy,  
teleg. Morhan

### **CZECHY**

Biuro Radcy Handlowego  
Hradešinska 1931/58, 10-Vrsovice 10100 Praha  
tel. (0-0422) 74-63-59, 74-41-74,  
fax. (0-0422) 73-80-16, tlx. 121521

### **DANIA**

Biuro Radcy Handlowego  
Ryvangs Alle 46, 2900 Hellery, Copenhagen  
tel. (0-045) 396-22-633, 396-22-187,  
fax. (0-045) 396-22-554

### **EGIPT**

Biuro Radcy Handlowego  
8, Ahmed Nessim Str., Giza, Cairo  
tel. (0-0202) 70-96-84, 70-96-83,  
fax. (0-0202) 360-93-53,  
tlx. (091) 21915 ple brh

### **ESTONIA**

Biuro Radcy Handlowego  
Parm Mnt 8, Tallin  
tel. (0-0372-2) 631-40-88, fax. (0-0372-2) 44-52-21

## Krok 5. Ustalenie źródeł i zdobycie informacji

### **FILIPINY**

Sprawy handlowe załatwia BRH w Singapurze

### **FINLANDIA**

Biuro Radcy Handlowego  
Risto Rytin tie 7, 00-570 Helsinki  
tel. (0-03580) 684-91-88, 684-91-70, 684-72-40,  
fax. (0-03580) 684-89-07

### **FRANCJA**

Biuro Radcy Ekonomiczno-Handlowego  
86, rue de la Faisanderie, 75116 Paris  
tel. (0-033) 450-410-20, 450-412-49,  
fax, (0-033) 450-463-17

### **GRECJA**

Biuro Radcy Handlowego  
1, Kondoleonos Street, 154-52 p. Psychico, Athens  
tel. (0-0301) 672-61-76 (do 79),  
tlx. 215882 ampl gr, teleg. Ampolhan

### **HISZPANIA**

Biuro Radcy Handlowego  
Av. Del Dr Arce, 25, 28-002 Madrid  
tel. (0-0341) 561-51-00, fax. (0-0341) 561-51-08

### **HOLANDIA**

Biuro Radcy Handlowego  
Van Lennepweg 51, Haga  
tel. (0-03170) 350-27-81, fax. (0-03170) 354-39-66,  
teleg. Morhan

### **HONGKONG**

Konsulat Generalny RP w Hongkongu  
Suite 1006, One Pacific Place, 88 Queensway,  
Central Hong Kong  
tel. (0-0852) 840-07-79, fax. (0-0852) 596-00-62

### **INDIE**

Biuro Radcy Handlowego  
50-M. (Gate No 3) Shatipath, Chanakyapuri, New Delhi  
tel. (0-091-11) 60-85-97, 60-84-03, 60-61-12,  
fax. (0-091-11) 687-20-33,  
tlx. 03172192 mohr in, teleg. Morhan New Delhi  
Konsulat RP w Bombaju  
(również prowadzi sprawy handlowe)  
Manavi Apartments, Ridge Road, Malabar Hill,  
Bombay 400 006  
tel. (0-091-22) 363-38-63, 363-38-64, 363-36-63,  
fax. (0-091-22) 363-33-76, tlx. (0-81) 75638 polco in

### **INDONEZJA**

Biuro Radcy Handlowego  
Jl. Hang Tuah Raya No. 19. Jakarta  
tel. (0-06221) 725-18-10, teleg. Morhan Jakarta

### **IRAK**

Biuro Radcy Handlowego  
Distr. Hay Babil, Mahalla 929, Street No. 19,  
House No. 81, Baghdad  
tel. (0-09641) 719-60-24, 719-60-26,  
fax. (0-09641) 719-60-26,  
tlx. 2126316, teleg. Pomorhan Baghdad

### **IRAN**

Biuro Radcy Handlowego  
Khorramshar Street, No. 143 (formerly Apadana Ave)  
tel. (0-09821) 870-42-89, 86-90-43, 86-12-46,  
fax. (0-09821) 876-90-43,  
tlx. 213350 pola ir

### **IRLANDIA**

Biuro Radcy Handlowego

29 Nutley Avenue Dublin  
tel. (0-03531) 269-13-70, fax. (0-03531) 269-76-62,  
tlx. (500) 30623 ptri ei

### **IZRAEL**

Biuro Radcy Handlowego przy Ambasadzie RP  
16, Soutine St. 64-684 Tel Aviv  
tel. (0-0972-3) 52-40-193,  
tlx. 371765 secin il

### **JAPONIA**

Biuro Radcy Handlowego  
2-13-5, Miita, Meguro-ku, Tokyo 153  
tel. (0-0813) 371-152-24, 376-031-00,  
tlx. (72) 22314 polambaj,  
teleg. Morhan Tokyo

### **JEMEN**

Ambasada RP w Jemenie  
Street No. 14-B, House No. 19, P. O. Box 16168, Sana  
tel. (0-09671) 24-83-62, 26-62-55,  
fax. (0-09671) 26-58-35,  
tlx. (0-895) 3335 ye  
Ambasada RP w Jemenie załatwia sprawy konsularne  
i handlowe zarówno w Jemenie, jak i Etiopii, Erytrei  
i Dżibuti

### **JORDANIA**

Biuro Radcy Handlowego  
Jabal Amman, Third Cycle,  
1 Mai Zeyadeh Street, Amman  
tel./fax. (0-09626) 61-87-44,  
tlx. (0-493) 21119 polhan jo

### **JUGOSŁAWIA**

Biuro Radcy Handlowego  
Debarska 12, 11000 Beograd  
tel. (0-038111) 444-84-84,  
fax. (0-038111) 44-40-85, tlx. 11344

### **KAMBODŻA**

Ambasada RP w Kambodży  
Boulevard Monivong 767, P.O. Box 58, Phnom Penh  
tel. 262-50, 235-82, 221-81,  
tel./fax. 265-16  
Sprawy handlowe załatwia BRH w Hanoi

### **KANADA**

Przedstawicielstwo Handlowe RP  
3501 Avenue de Muse, Quebec H3G 2C8, Montral  
tel. (0-1514) 282-17-32 (do 34),  
fax. (0-1514) 282-17-84  
Oddział Przedstawicielstwa Handlowego Ambasady  
w Toronto  
3300 Bloor St. West, Suite 2680-Centre Tower  
Ontario M8X 2W8, Toronto  
tel. (0-01416) 233-65-71,  
fax. (0-01416) 233-95-78

### **KAZACHSTAN**

Ambasada RP w Kazachstanie  
Lenina 44/99, 480100 Almaty  
tel./fax. (0-07-327) 61-43-47

### **KENIA**

Ambasada RP w Kenii  
Kabernet Road, P.O. Box 30086 Nairobi  
tel. (0-02542) 56-62-88, 56-62-89,  
fax. (0-02542) 56-25-88,  
tlx. (987) 22266 polamb ke

### **KOLUMBIA**

Biuro Radcy Handlowego

Calle 104 A No. 23-48, Snata Fe de Bogota  
tel. (0-0571) 214-29-31, 214-04-00,  
fax. (0-0571) 214-08-54,  
tlx. (35) 44591 dhan co, teleg. Delhan Bogota

**KOREAŃSKA**

**REPUBLICA LUDOWO-DEMOKRATYCZNA**

Biuro Radcy Handlowego  
Tedongang-Munsudon, Phenian  
tel. (0-08502) 381-73-29,  
tlx. (0-899) 35039 brh kp, teleg. Morhan Phenian

**REPUBLICA KOREI**

Biuro Radcy Handlowego  
Comercial Councillor, 448-144 Huam-dong,  
Yongsam-ku, Seul  
tel. (0-0822) 779-01-63 (do 66),  
fax. (0-0822) 793-50-74,  
tlx. (801) 24590 polcham k

**KOSTARYKA**

Ambasada RP na Kostaryce  
Barro Escalante, 300 M. Al. Este de la Iglesia  
Santa Teresita San Jos  
Adres pocztowy:  
Correros Zapote, Apartado Postal 664-2010, San Jos  
tel. (0-0506) 225-14-81, 225-15-71,  
fax. (0-0506) 225-15-92  
Sprawy handlowe załatwia BRH w Panamie

**KUBA**

Ambasada RP na Kubie  
5 Ave No.4407e/t 44y 46, Apartado  
6840, La Habana-Miramar  
tel. (0-053-7) 33-13-23, tlx. 511037 polmis cu  
Sprawy handlowe załatwia BRH w Caracas

**KUWEJT**

Biuro Radcy Handlowego  
Shamiya, Area 1, Plot (street) 13, Villa 2  
tel. (0-0965) 484-52-75, 481-36-41,  
fax. (0-0965) 484-52-18, 481-35-47,  
tlx. 23211 brh kt

**LAOS**

Ambasada RP w Laosie  
Route Thadeuua KM 3, Boite Postale 1106, Vientiane  
tel. (0-0856-21) 31-29-40, 31-20-85,  
tlx. 4358 ambpol ls  
Sprawy handlowe załatwia BRH w Hanoi

**LIBAN**

Biuro Radcy Handlowego  
Abou Diwan Bldg., rue Baabda, Bejrut  
tel. (0-0961) 46-81-52, fax. (0-0961) 46-85-91,  
tlx. (0-494) 48296 brh le

**LIBIA**

Biuro Radcy Handlowego  
61 Sharia Ben Ashour, Tripoli  
tel. (0-0218-21) 60-76-19, 60-76-20,  
fax. (0-0218-21) 60-29-26,  
tlx. (0-901) 20049 polmiss ly, teleg. Delhan Tripoli

**LITWA**

Wydział Ekonomiczno-Handlowy Ambasady RP  
Kastonu g.2/14, 2001 Wilno  
tel. (0-0370-2) 61-79-60, fax. (0-0370-2) 61-06-86

**LUKSEMBURG**

Sprawy handlowe załatwia BRH w Brukseli

**ŁOTWA**

Ambasada RP na Łotwie  
Elizabetes Iela 2 1304 Riga  
tel. (0-0371-2) 32-16-17, 32-15-93, c. 32-06-22,  
fax. (0-0371-2) 883-01-74,  
tlx. 161212 ampol su

**MALEZJA**

Biuro Radcy Handlowego  
118, Jalan, Damai, Off Jalan Ampang, Kuala Lumpur  
tel. (0-0603) 241-25-77, 24-12-577,  
tlx. 31015 morhan ma

**MAROKO**

Biuro Radcy Handlowego  
22, rue Khouribga, Rabat  
fax. (0-02127) 76-90-68,  
tlx. 31995 morhan m., teleg. Morhan Rabat

**MEKSYK**

Biuro Radcy Handlowego  
Paseo de la Reforma 650,  
Colonia Lomas Chapultepec,  
11000 Mexico D.F. Mexico  
tel. (0-0525) 540-68-40, 520-14-68,  
fax. (0-0525) 540-68-36,  
tlx. 1763111 morh me, teleg. Morhan Meksyk

**MOŁDAWIA**

Ambasada RP w Mołdowii  
str. 31 AUGUST 1989n135, apt 301, Kiszyniów  
tel. (0-03732) 63-39-01, 62-67-19,  
fax. (0-03732) 62-67-19

**MONGOLIA**

Ambasada RP w Mongolii  
Sambuuijn 1, Boite Postale 706, Ulaanbataar-13  
tel. (0-0976-1) 32-00-62  
Sprawy handlowe załatwia BRH w Moskwie

**NIGERIA**

Biuro Radcy Handlowego  
1 Amodu, Tijani Street, Victoria Island, Lagos  
tel. (0-02341) 262-06-60,  
fax. (0-02341) 262-06-49,  
tlx. 21729 ampo ng

**NORWEGIA**

Biuro Radcy Handlowego  
Uranienborg teeasse 11, Oslo 3  
tel. (0-0472) 60-24-48, fax. (0-0472) 56-53-81,  
teleg. Morhan Oslo

**NOWA ZELANDIA**

Biuro Radcy Handlowego  
17 UPLAND Rd, Kelburn, Wellington  
tel. (0-0644) 471-24-56,  
fax. (0-0644) 471-24-55,  
tlx. (064) 30147 polamb nz

**PAKISTAN**

Biuro Radcy Handlowego  
8b Embassy Road, f-6/4, Islamabad  
tel. (0-09251) 21-21-70,  
fax. (0-09251) 21-36-26,  
tlx. (82) 54679 empol

**PANAMA**

Biuro Radcy Handlowego  
La Cresta, Jos Gabriel Duque 36, Panama  
tel. (0-0507) 63-62-54, 63-50-97,  
fax. (0-0507) 23-3717,  
tlx. (379) 2135 morhan pa, teleg. Morhan Panam

## Krok 5. Ustalenie źródeł i zdobycie informacji

---

### **PERU**

Biuro Rady Handlowego  
Avenida Salaverry 1978, Jesus Maria, Lima  
tel. (0-0511) 71-39-20,  
fax. (0-0511) 71-39-25,  
tlx. 25548 polmisio pe, teleg. Morhan Lima

### **PORTUGALIA**

Biuro Rady Handlowego  
Rua Duarte 1, 1700 Lisboa  
tel. (0-03511) 80-86-50, 847-12-97,  
fax. (0-03511) 80-87-03,  
tlx. 13393 morhan p.

### **REPUBLIKA FEDERALNA NIEMIEC**

Biuro Rady Handlowego Ambasady RP  
An der Altenburger Mhle 6, 50968 Köln  
tel. (0-049221) 37-29-14,  
fax. (0-049221) 34-99-10,  
tlx. 8885382 brh d

### **REPUBLIKA POŁUDNIOWEJ AFRYKI**

Biuro Rady Handlowego  
56, Sixth Street, Houghton Estate, Johannesburg  
tel. (0-02711) 788-65-97,  
fax. (0-02711) 442-53-75,  
tlx. 430454

### **ROSJA**

Biuro Rady Handlowego  
Klimaszkina 4 123557 Moskwa  
fax. (0-07-095) 254-35-97, 257-34-22,  
tlx. 414358, teleg. Morhan Moskwa  
Radca Handlowy-Minister Pełnomocny  
tel. (0-07-095) 254-35-89  
Radca ds. Inżynierii  
tel. (0-07-095) 254-36-34  
Radca ds. Gospodarki Morskiej  
tel. (0-07-095) 254-12-34  
Radca Ekonomiczno-Handlowy  
tel. (0-07-095) 254-79-15, 254-28-16

### **RUMUNIA**

Biuro Rady Handlowego  
bd Aviatorilor 24, Bucuresti  
tel. (0-0401) 633-36-61, 633-02-02, 312-77-15,  
fax. (0-0401) 312-77-33,  
tlx. 11303 polha r

### **SENEGAL**

Ambasada RP w Senegal  
Boite Postale 343, Dakar  
tel. (0-0221) 24-65-32, 24-23-54,  
fax. (0-0221) 24-95-26,  
tlx. (906) 51245 polmiss  
Sprawy handlowe załatwia BRH w Abidjan

### **SINGAPUR**

Biuro Rady Handlowego  
Suite 33-11, Shaw Towers, 100 Beach Road,  
Singapore 0718  
tel. (0-065) 294-25-13 (do 14),  
fax. (0-065) 295-00-16,  
tlx. (87) 26355 morhan rs

### **SŁOWACJA**

Wydział Handlu Zagranicznego Ambasady RP  
Zelena 6, 811-05 Bratislava  
tel. (0-042-7) 33-27-44, 33-03-35,  
fax. (0-042-7) 33-20-07, tlx. 93219

### **SŁOWENIA**

Ambasada RP w Słowenii

Avcinova 4/10 61113 Lubljana  
tel. (0-03861) 132-02-09,  
fax. (0-03861) 132-03-39,  
tlx. (0-598) 39199 em pol sl

### **SRI LANKA**

Sprawy handlowe załatwia BRH w New Delhi.

### **STANY ZJEDNOCZONE AMERYKI**

Biuro Rady Handlowego  
820 Second Ave. (17th floor),  
New York, N.Y. 10016  
tel. (0-01-212) 370-530-01,  
fax. (0-01-212) 818-96-23,  
tlx. 595657, 141178 polcomer nyk

### **STOLICA APOSTOLSKA**

Ambasada RP przy Stolicy Apostolskiej  
Borgo Santo Spirito, 16 int. 4, 00193 Roma  
tel. (0-0396) 688-02-000, 687-44-00,  
fax. (0-0396) 687-44-08

### **SYRIA**

Biuro Rady Handlowego  
Mezzeh (East Autostrade)  
opposite to Al.-Jalaa Hotel Building Salka No. 56,  
first floor, Damascus  
tel. (0-0963-11) 212-47-44, 212-69-78,  
fax. (0-0963-11) 611-66-41,  
tlx. 412288 brdma sy, teleg. Morhan

### **SZWAJCARIA**

Biuro Rady Handlowego  
Elfenstrasse 9a, 3006 Bern  
tel. (0-041-31) 351-19-35, 351-19-36,  
352-26-00, 352-97-57  
fax. (0-041-31) 351-34-57,  
tlx. 912189 rhbe ch

### **SZWECJA**

Biuro Rady Handlowego  
Friggagatan 4, 114-27 Stockholm  
tel. (0-046-8) 453-84-20,  
fax. (0-046-8) 21-61-88,  
tlx. 19847

### **TAJLANDIA**

Biuro Rady Handlowego  
105 Soi Charoemnit, Ekamai,  
Sukhumvit Road (63), Bangkok 10-110  
tel. (0-066-2) 653-20-44, 653-20-45,  
fax. (0-066-2) 653-20-13

### **TANZANIA**

Ambasada RP w Tanzanii  
63 Alykhan Road, Upanga, P.O. Box 2188,  
Dar es Salaam  
tel. (0-025551) 257-77,  
fax. (0-025551) 462-94,  
tlx. 41022 polmis

### **TUNEZJA**

Biuro Rady Handlowego  
12, Rue Didion, Tunis Notre-Dame  
Tunis Boite Postale 171  
tel. (0-02161) 78-06-46, 78-06-79,  
fax. (0-02161) 79-09-61,  
tlx. 15374 morhan tn

### **TURCJA**

Biuro Rady Handlowego  
Farabi Sokak 33, Ankara-Cankaya  
tel. (0-090-312) 426-16-83, 426-16-85,



fax. (0-090-312) 428-12-34

#### **UKRAINA**

Wydział Handlowy Ambasady RP  
Bohdana Chmielnickiego 50 m.5, 252030 Kijów  
tel. (0-0380-322) 224-92-36,  
fax. (0-0380-322) 228-85-69,  
tlx. 131288 pot su

#### **URUGWAJ**

Biuro Rady Handlowego  
Jorge Canning 2389, C.P.-11600 Montevideo  
tel. (0-05982) 80-11-51, 80-13-13,  
fax. 47-33-89 POLMISION UY,  
tlx. 26447 morhan uy,  
teleg. Morhan Montevideo

#### **WENEZUELA**

Biuro Rady Handlowego  
Urb. La Floresta, Avenida Santa Teresa,  
Quinta Mi Refugio, Caracas  
tel. (0-0582) 284-52-73, fax. (0-0582) 283-49-13,  
tlx. 23250 dehan vc, teleg. Delhan ccs

#### **WĘGRY**

Biuro Rady Handlowego  
Stefania ut 65, 1143 Budapeszt XIV  
tel. (0-036-1) 251-46-77, 252-5959,  
fax. (0-036-1) 252-92-89,  
tlx. 224383

#### **WIELKA BRYTANIA**

Biuro Rady Handlowego  
15, Devonshire Street, London WIN 2AR  
tel. (0-044-171) 580-54-81, 580-74-72,

fax. (0-044-171) 323-01-95

#### **WIETNAM**

Biuro Rady Handlowego  
5, Ba Huyen Thanh Quan, Hanoi  
tel. (0-0844) 25-21-55, 25-28-36,  
fax. (0-0844) 43-05-17,  
tlx. (0-805) 411235 morhan vt

#### **WŁOCHY**

Biuro Rady Handlowego  
Via Olona 2/4, 00198 Roma  
tel. (0-039-6) 854-81-89, 884-02-73,  
fax. (0-039-6) 855-33-91,  
tlx. 610325 brhi, teleg. Ampolhan Roma

#### **WYBRZEŻE KOŚCI SŁONIOWEJ**

Biuro Rady Handlowego Ambasady RP  
Lot 57 Chu Cocody, Abidjan  
tel. (0-0225) 44-12-25, 44-10-67,  
tlx. (0-983) 26114 morhan ci

#### **ZAIR**

Ambasada RP w Zairze  
63, Avenue de la Justice, Kinshasa-Gombe  
Adres pocztowy: Boite Postale 8553, Kinshasa I  
tel. (0-024312) 333-49, 337-90,  
fax. (0-024312) 340-68,  
tlx. (0-982) 21057 ambpl zr  
Sprawy handlowe załatwia BRH w Johannesburgu

#### **ZIMBABWE**

Ambasada RP w Zimbabwe  
16 Cork Road, Belgravia, P.O.Box 3932, Harare  
tel./fax. (0-02634) 73-21-59,  
tlx. (0-907) 22745 polhan zw

ródło: Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym.

## **B. PRZEDSTAWICIELSTWA DYPLMATYCZNE AKREDYTOWANE W POLSCE**

#### **Ambasada Islamskiego Państwa Afganistan**

ul. Starościańska 1 m.20, 02-516 Warszawa  
tel./fax 4915 63

#### **Ambasada Republiki Albanii**

ul. Słoneczna 15, 0-789 Warszawa  
tel. 49 84 27; fax 48 40 04

#### **Ambasada Algierskiej Republiki Ludowo- Demokratycznej**

ul. Dąbrowiecka 21, 03-932 Warszawa  
tel. 617 58 55, 617 59 31; fax 616 00 81;  
telex 817019 amlg pl

#### **Ambasada Republiki Argentyńskiej**

ul. Jana Styki 17/19, 03-928 Warszawa  
tel. 617 60 28-29, tel./fax 616 27 80, 617 71 62;  
telex 812412 emar pl

#### **Ambasada Australii**

ul. Estońska 3/5, 03-903 Warszawa  
tel. 617 60 81-85; fax 617 67 56

#### **Ambasada Republiki Austrii**

ul. Gagarina 34, 00-748 Warszawa  
tel. 41 00 81-84, 41 41 46, 41 87 35;  
fax 41 00 85; telex 813629 oewa pl  
Wydział Kulturalny  
ul. Próżna 8, 00-107 Warszawa  
tel. 620 96 20-21, 620 42 63, 620 47 19;

fax 620 10 51; telex 817450 aklt pl  
Wydział Handlowy  
ul. Idzikowskiego 7/9, 02-704 Warszawa  
tel. 43 79 09, 43 99 32; fax 43 95 05

#### **Ambasada Ludowej Republiki Bangladeszu**

ul. Rejtana 15 m.20/21, 02-516 Warszawa  
tel. 48 06 37, 48 32 00; fax 48 49 74;  
telex 816409 doot pl

#### **Ambasada Królestwa Belgii**

ul. Senatorska 34, 00-095 Warszawa  
tel. 827 02 33-34;  
fax 635 57 11; telex 813340 belg pl  
Wydział Handlowy  
Attache Ekonomiczny i Handlowy dla Regionu  
Flamandzkiego Belgii  
tel. 827 83 18, 827 87 09; fax 827 81 36  
Attache Ekonomiczny i Handlowy dla Regionu  
Walońskiego Belgii  
tel. 827 70 00, 827 54 69; fax 827 66 27

#### **Ambasada Republiki Beninu**

Ouspensky per. 4a, Moskwa  
tel. 299 23 60; fax 200 02 26;  
telex 413645 ambenru

#### **Ambasada Republiki Białoruś**

ul. Ateńska 67, 03-978 Warszawa  
tel. 617 32 12, 617 84 41, 617 23 91; fax 617 84 41;

Wydział Konsularny  
tel. 617 39 54; fax 617 84 41

**Ambasada Republiki Boliwii**

Lopoukhinsky per. 5, Moskwa  
tel. 2012513, 20125 08, 20154 63; fax 20125 08;  
telex 413356 embol ru  
Wydział Konsularny  
tel. 2012513

**Ambasada Federacyjnej Republiki Brazylii**

ul. Poselska 11, 03-931 Warszawa  
tel. 617 48 00; fax 617 86 89  
Wydział Konsularny  
tel. 617 32 60

**Ambasada Republiki Bułgarii**

Al. Ujazdowskie 33/35, 00-540 Warszawa  
tel. 629 40 71-75; fax 628 22 71  
Wydział Handlowy  
tel. 629 41 11, 621 25 35; fax 625 59 89;  
telex 813322 bgtp pl  
Wydział Konsularny  
tel. 628 13 40

**Ambasada Burkina Faso**

Wendelstadtallee 18, D-53179 Bonn  
tel. 33 20 63; fax 33 47 29; telex 885508 bfaso d

**Ambasada Republiki Burundi**

Mainzer Strasse 174, D-53179 Bonn  
tel. 34 50 32; fax 34 01 48

**Ambasada Republiki Chile**

ul. Sueska 2, 02-761 Warszawa  
tel. 40 90 41, 642 46 88, 642 81 55;  
fax. 642 80 54

**Ambasada Chińskiej Republiki Ludowej**

ul. Bonifraterska 1, 00-203 Warszawa  
tel. 831 38 36; fax 635 42 11; telex 813589 china pl

**Ambasada Republiki Chorwacji**

ul. Ignacego Krasickiego 10, 02-628 Warszawa  
tel. 44 12 25, 44 23 93, 44 39 94;  
fax 44 05 67

**Ambasada Republiki Cypryjskiej**

Kronprinzenstrasse 58, D-53173 Bonn  
tel. 36 33 36, 36 35 96; fax 35 36 26

**Ambasada Republiki Czadu**

Roublevskoye Chaussee 26/1,  
apt 20-21, 121615 Moskwa  
tel. 415 41 22, 415 41 39; fax 415 29 41;  
telex 413623 amtch ru

**Ambasada Republiki Czeskiej**

ul. Koszykowa 18, 00-555 Warszawa  
tel. 628 72 21-25; fax 629 80 45, 621 98 80  
Wydział Konsularny  
tel. 628 21 68  
Wydział Ekonomiczny i Handlowy  
tel. 628 19 57

**Ambasada Królestwa Danii**

ul. Rakowiecka 19, 02-517 Warszawa  
tel. 48 26 00, 49 00 56, 3912 03 21 (Komertel);  
fax 48 75 80, 391213 57 (Komertel);  
telex 813387 amba pl  
Wydział Handlowy  
tel. 48 25 40; telex 816887 amba pl  
Wydział Rolny

tel. 48 25 69  
Wydział Wizowy  
tel. 49 92 95

**Ambasada Arabskiej Republiki Egiptu**

ul. Alzacka 18, 03-972 Warszawa  
tel. 617 69 73, 616 13 67, 616 13 69;  
fax 617 90 58; telex 813605 egypt pl  
Wydział Handlowy  
tel. 616 13 68; fax 616 13 70  
Biuro Kulturalne  
al. Wyzwolenia 10 m.171, 00-570 Warszawa  
tel. 629 13 21; fax 621 31 02  
Biuro Informacji  
ul. Zgoda 6 m.23, 00-018 Warszawa  
tel. 826 80 31 wewn. 265, 827 88 91;  
fax 827 38 77; telex 816065 are pl

**Ambasada Republiki Ekwadoru**

ul. Rejtana 15 m.15, 02-516 Warszawa  
tel. 48 81 96;  
fax 48 81 96

**Ambasada Państwa Erytrea**

Marktstrasse 8, D-50968 Köln  
tel. 37 30 16;  
fax 340 41 28

**Ambasada Republiki Estońskiej**

ul. Karwińska 1, 02-639 Warszawa  
tel. 646 44 80; fax 646 44 81  
Wydział Konsularny  
tel. 646 44 83

**Ambasada Federalnej Demokratycznej Republiki Etiopii**

Orlovo-Davydovsky per. 6, Moskwa  
tel. 280 16 16, 280 16 76;  
fax 280 66 08

**Ambasada Republiki Filipin**

Józsefhegy ut 28-30, C-5, H-1025 Budapest II  
tel. (361) 325 76 12; fax (361) 325 77 67  
Wydziały Finansowy i Konsularny  
tel. (361) 325 77 65

**Ambasada Republiki Finlandii**

ul. Chopina 4/8, 00-559 Warszawa  
tel. 629 40 91;  
fax 621 34 42; telex 814286 finl pl  
Wydział Wizowy  
fax 629 34 42

**Ambasada Republiki Francuskiej**

ul. Piękna 1, 00-477 Warszawa  
tel. 628 84 01-09, 3912 03 29 (Komertel)  
fax 629 64 80, 3912 03 26 (Komertel);  
telex 825580 amfr pl  
Wydział Kulturalny, Naukowy i Współpracy  
tel. 628 84 02-09; fax 628 40 99  
Wydział Konsularny  
tel. 628 84 02-09; fax 621 33 90  
Wydział Handlowy  
tel. 628 84 02-09; fax 628 71 99;  
telex 813590 comtat pl

**Ambasada Republiki Gabońskiej**

Minister des Affaires Etrangeres et de la Cooperation  
7866, Libreville, Gabon  
tel. 77 89 64, 76 18 17, 72 33 44

**Ambasada Republiki Gambii**

Avenue F.D.Roosevelt, B-1050 Bruxelles  
tel. 640 10 49; fax 646 32 77

**Ambasada Republiki Ghany**

V tišine 4,160 00 Praha 6-Bubeneč  
tel. 37 30 58-59; fax 37 16 03; telex 122263 ghem c

**Ambasada Republiki Greckiej**

ul. Jana Paska 21, 01-640 Warszawa  
tel. 33 34 88-89, 33 05 32; fax 33 17 35;  
telex 813692 grem pl  
Wydział Ekonomiczny i Handlowy  
tel. 33 08 49

**Ambasada Republiki Gwatemali**

ul. Genewska 37, 03-940 Warszawa  
tel. 617 27 21, 617 33 03; fax 3912 03 70 (kometel)

**Ambasada Republiki Gwinei**

Rochusweg 50, D-53129 Bonn  
tel. 23 10 98; fax 23 10 97; telex 886448 abgui d

**Ambasada Republiki Gwinei Równikowej**

rue Alfred-de-Vigny, F-75008 Paris  
tel. 47 66 44 33; fax 47 64 94 52

**Ambasada Republiki Haiti**

Schlossallee 10, D-53179 Bonn  
tel. 34 03 51; fax 85 68 29

**Ambasada Królestwa Hiszpanii**

ul. Myśliwiecka 4, 00-459 Warszawa  
tel. 622 42 50; fax 622 54 08;  
Biuro Radcy Handlowego  
ul. Genewska 16, 03-940 Warszawa  
tel. 617 94 08, 617 63 68; fax 617 29 11

**Ambasada Republiki Hondurasu**

Ubierrstrasse 1, D-53173 Bonn  
tel. 35 63 94; fax 3519 81

**Ambasada Republiki Indii**

ul. Rejtana 15 m.2/7, 02-516 Warszawa  
tel. 49 58 00, 49 62 57, 49 68 50;  
fax 49 67 05;  
telex 814891 indem pl

**Ambasada Republiki Indonezji**

ul. Wąchocka 9, 03-934 Warszawa  
tel. 617 39 17, 617 51 08, 617 51 79;  
fax 391218 85 (Komertel);  
telex 813680 indo pl0

**Ambasada Republiki Iraku**

ul. Dąbrowiecka 9A, 03-932 Warszawa  
tel. 617 56 20, 617 57 73, 617 72 63;  
fax 617 70 65; telex 813918 irk pl  
Wydział Konsularny  
tel. 617 96 40  
Wydział Kulturalny  
tel. 617 57 73

**Ambasada Islamskiej Republiki Iranu**

ul. Królowej Aldony 22, 03-928 Warszawa  
tel. 617 15 85, 617 42 93, 391210 99 (Komertel);  
fax 617 84 52

**Ambasada Irlandii**

ul. Humańska 10, 00-789 Warszawa  
tel. 49 66 33, 49 66 55, 49 66 80; fax 49 84 31;  
telex 812305 irlwa pl  
Wydział Konsularny  
tel. 49 66 33

**Ambasada Republiki Islandii**

Stortingsgaten 30, N-0161 Oslo  
tel. 22 83 34 35; fax 22 83 07 04  
Biuro Attache Handlowego  
Chausseestrasse 111, Suite 401 /402, D-10115 Berlin  
tel. 283 47 64; fax 283 47 65

**Ambasada Państwa Izrael**

ul. Krzywickiego 24, 02-078 Warszawa  
tel. 25 00 28, 25 09 23, 25 63 84;  
fax 25 16 07

**Ambasada Jamajki**

Am Kreuter 1, D-53177 Bonn  
tel. 35 40 45, 36 33 25; fax 36 18 90;  
telex 885493 jamai d

**Ambasada Japonii**

al. Jana Pawła II 23, I piętro, 00-854 Warszawa  
tel. 653 94 30; fax 653 94 32  
Wydział Wizowy  
tel. 653 94 30;  
fax 653 94 33

**Ambasada Republiki Jemenu**

al. Niepodległości 54, 02-626 Warszawa  
tel. 44 02 34-36; fax 44 61 29;  
telex 814756 gamdn pl

**Ambasada Jordńskiego Królestwa Haszymidzkiego**

Mamonovsky per. 3,103001 Moskwa  
tel. 299 43 44, 299 12 42, 299 28 45,  
fax 299 43 54;  
telex 413447 urdun ru

**Ambasada Federalnej Republiki Jugostawii**

Al. Ujazdowskie 23/25, 00-540 Warszawa  
tel. 628 51 61, 625 60 41, 625 60 52  
Wydział Konsularny  
tel. 628 51 61

**Ambasada Królestwa Kambodży**

Starokoniouchenny per.16, Moskwa  
tel. 201 47 36, 201 23 65, 201 21 15;  
fax 956 65 73

**Ambasada Republiki Kamerunu**

Povarskaya 40, Moskwa  
tel. 290 65 49, 290 00 63, 291 14 84;  
fax 290 16 61  
telex 413445 amcam ru

**Ambasada Kanady**

ul. Matejki 1/5, 00-481 Warszawa  
tel. 629 80 51; fax 629 64 57  
Wydział Wizowy i Imigracji  
ul. Piękna 2/8, 00-432 Warszawa  
tel. 629 80 51

**Ambasada Państwa Kataru**

Strudlhofgasse 10, A-1090 Wien  
tel. 319 66 30, 319 66 39, 319 66 41, 310 54 94;  
fax 319 70 86;  
telex 131306 eqv a

**Ambasada Republiki Kazachstanu**

Budapest, Kapy u. 59  
tel. 275 13 00, 275 13 01; fax 275 20 92;  
telex 222708 kupia h

**Ambasada Republiki Kenii**

Via Archimede,164, Monti Parioli, I-00197 Roma  
tel. 808 27 14, 808 27 17, 808 27 18; fax 808 27 07;  
telex 626537 kenrom i

**Ambasada Republiki Kolumbii**

ul. Zwycięzców 29, 03-936 Warszawa  
tel. 617 09 73; fax 617 66 84  
Wydział Konsularny  
tel. 617 71 57

**Ambasada Republiki Konga Kinsasy**

ul. Hoża 38 m.35, 00-516 Warszawa  
tel. 621 37 36

**Ambasada Koreańskiej**

**Republiki Ludowo-Demokratycznej**

ul. Bobrowiecka 1A, 00-728 Warszawa  
tel. 40 58 13, 40 57 08, 40 57 09, 40 57 10;  
fax 40 57 09;  
telex 812707 bako pl  
Wydział Konsularny  
tel. 40 57 10

**Ambasada Republiki Korei**

ul. Ignacego Krasickiego 25, 02-611 Warszawa  
tel. 48 33 37, 48 40 75, 48 34 09; fax 44 69 50

**Ambasada Republiki Kostaryki**

ul. Kubickiego 17 m.26, 02-954 Warszawa  
tel./fax 642 78 32

**Ambasada Republiki Kuby**

ul. Rejtana 15 m.9, 02-516 Warszawa  
tel. 48 17 15, 646 11 78; fax 48 22 31

**Ambasada Państwa Kuwejtu**

Mosfilmovskaya 44, Moskwa  
tel. 147 00 40, 147 44 41;  
fax (7-503) 956 60 32  
telex 413353 kwait ru

**Ambasada Republiki Kirgyskiej**

Minsk, Starovilenskaya 57  
tel. 34 91 03, 34 16 02, 76 97 09; fax 34 16 02

**Ambasada Laotańskiej**

**Republiki Ludowo-Demokratycznej**

ul. Rejtana 15 m.26, 02-516 Warszawa  
tel. 48 47 86, 48 89 49; fax 49 71 22;  
telex 812847 amlao pl.

**Ambasada Królestwa Lesotho**

Tuborg Nord, Strandvejen 64H, DK-2900  
tel. 39 62 43 43; fax 39 62 15 38;  
telex 16687 maliba dk

**Ambasada Republiki Libańskiej**

ul. Starościeńska 1B m.10, 02-516 Warszawa  
tel. 44 50 65; fax 646 00 30

**Biuro Ludowe Wielkiej Libijskiej**

**Arabskiej Dżamahiriji Ludowo-Socjalistycznej**

ul. Kryniczna 2, 03-934 Warszawa  
tel. 617 48 22, 617 48 83, 617 98 69, 617 07 18  
fax 617 50 91, 617 30 29; telex 8255081

**Ambasada Republiki Litewskiej**

al. Jana Chrystiana Szucha 5, 00-580 Warszawa  
tel. 625 33 68, 629 05 96; fax 625 34 40

**Ambasada Wielkiego Księstwa Luksemburga**

rue Notre-Dame, L-2240 Luxembourg  
tel. 478 24 10; fax 478 24 20; telex 3405

**Ambasada Republiki Łotewskiej**

ul. Rejtana 15 m.19, 02-516 Warszawa

tel. 48 19 47, 49 57 06; fax 48 02 01

Wydział Konsularny

tel. 48 98 05

**Ambasada B.J.Republiki Macedonii**

ul. Dominikańska 15, 02-738 Warszawa  
tel. 644 46 72, 43 13 26; fax 43 13 26

**Ambasada Republiki Madagaskaru**

ul. Koursovoy per. 5, 119034 Moskwa  
tel. 290 02 14; fax 202 34 53; telex 413370 amrd ru

**Ambasada Malezji**

ul. Gruzinińska 3, 03-902 Warszawa  
tel. 617 44 13, 617 31 44; fax 3912 04 90 (Komertel);  
telex 825368 msia pl

**Ambasada Republiki Mali**

Novokouznetskaya 11, Moskwa  
tel. 231 06 55, 231 27 84; fax 230 28 89  
telex 413396 ammal ru

**Ambasada Republiki Malty**

Ministry of Foreign Affairs  
Merchants Street, Valletta, Malta  
tel. 24 25 05, 24 21 91; fax 23 78 22

**Ambasada Królestwa Maroka**

ul. Starościeńska 1 m.11/12, 02-516 Warszawa  
tel. 49 63 41; fax 48 18 40; telex 813740 mar pl

**Ambasada Mauretańskiej Republiki Islamskiej**

Ordynka 66, Moskwa  
tel. 237 37 92; fax 237 28 61; telex 413439 amrim ru

**Ambasada Meksykańskich Stanów Zjednoczonych**

ul. Starościeńska 1B m.4/5, 02-516 Warszawa  
tel. 49 52 50, 49 52 58, 48 13 46; fax 48 76 17  
Wydział Wizowy  
tel. 49 52 50, 49 52 58, 48 47 44

**Ambasada Mongolii**

ul. Rejtana 15 m.16, 02-516 Warszawa  
tel. 48 42 64, 48 79 20; fax 48 42 64

**Ambasada Związku Myanmar**

Bolchaya Nikitskaya 41, 121069 Moskwa  
tel. 291 05 34;  
fax 956 37 86; telex 413403 umyan ru

**Ambasada Królestwa Nepalu**

Im Hag 15, D-53179 Bonn  
tel. 34 30 97, 34 30 99; fax 85 67 47;  
telex 886997 kali d

**Ambasada Królestwa Niderlandów**

ul. Chocimska 6, 00-791 Warszawa  
tel. 49 23 51-52; fax 48 83 45; telex 813666 olam pl

**Ambasada Republiki Federalnej Niemiec**

ul. Dąbrowiecka 30, 03-932 Warszawa  
tel. 617 30 11, nocny 617 30 17; fax 617 35 82;  
telex 813455 aawpl  
Wydział Konsularny  
ul. Jazdów 12B, 00-467 Warszawa  
tel. 621 92 31-36; fax 629 48 03; telex 825479 hfs pl.  
Wydział Wizowy  
ul. Jazdów 12B, 00-467 Warszawa  
tel. 621 92 31-36; fax 629 48 03; telex 816114 pst pl.  
Wydział Ekonomiczny i Handlowy  
ul. Jazdów 12B, 00-467 Warszawa  
tel. 621 92 31-36; fax 629 48 03; telex 825479 hfs pl.

**Ambasada Federalnej Republiki Nigerii**

ul. Chocimska 18, 00-791 Warszawa  
tel. 48 69 44; fax 48 53 79;  
telex 814675 nigwa pl

**Ambasada Republiki Nikaragui**

Ebendorferstrasse 10/3/12, A-1010 Wien  
tel. 403 18 38-39; fax 403 27 52

**Ambasada Królestwa Norwegii**

ul. Chopina 2A, 00-559 Warszawa  
tel. 621 42 31-32, 625 21 93, 625 22 92;  
fax 628 09 38  
Wydział Handlowy  
ul. Srebrna 16, 00-810 Warszawa  
tel. 699 72 41-44; fax 627 39 87  
Wydział Konsularny  
ul. Chopina 2A, 00-559 Warszawa  
tel. 629 09 36; fax 628 77 83

**Ambasada Nowej Zelandii**

Bundeskanzlerplatz 2-10, D-53113 Bonn  
tel. 22 80 70; fax 22 16 87

**Ambasada Islamskiej Republiki Pakistanu**

ul. Starościńska 1 m.1/2, 02-516 Warszawa  
tel. 49 48 08, 49 49 38; fax 49 11 60;  
telex 816063 parep pl.

**Ambasada Palestyny**

ul. Starościńska 1 m.7, 02-516 Warszawa  
tel. 48 91 26, 49 77 72; fax 48 90 05

**Ambasada Republiki Panamy**

Ltzowstasse 1, D-53173 Bonn  
tel. 36 10 36-37; fax 36 35 58

**Ambasada Republiki Urugwaju**

Strohgasse 16/6, A-1030 Wien  
tel. 705 56 08; fax 715 56 09

**Ambasada Republiki Peru**

ul. Starościńska 1 m.3, 02-516 Warszawa  
tel. 49 44 85;  
fax 49 42 98; telex 814320 lepru pl

**Ambasada Republiki Południowej Afryki**

ul. Koszykowa 54, VI piętro, 00-675 Warszawa  
tel. 625 62 28, 625 62 33, 625 72 39;  
fax 625 62 70

**Ambasada Republiki Portugalskiej**

ul. Zwycięzców 12, 03-941 Warszawa  
tel. 617 60 21-22; fax 617 44 98;  
telex 825509 ambp pl  
Biuro Handlowe  
ul. Świętokrzyska 30 m.149, 00-116 Warszawa  
tel. 624 95 11, 624 93 11;  
fax 3912 08 60 (Komertel)

**Ambasada Federacji Rosyjskiej**

ul. Belwederska 49, 00-761 Warszawa  
tel. 621 34 53, 624 55 75, 621 59 54;  
fax 625 30 16  
Wydział Konsularny  
ul. Belwederska 25C, 00-761 Warszawa  
tel. 49 51 11; fax 49 40 85

**Ambasada Rumunii**

ul. Chopina 10, 00-559 Warszawa  
tel. 628 31 56; fax 628 52 64;  
telex 813420 romag pl

**Ambasada Republiki Sierra Leone**

Roublevskoye chaussee 26, korp. 1,  
apt 58-59, 121615 Moskwa  
tel. 415 41 66; fax 415 29 85

**Ambasada Republiki Singapuru**

c/o Allen and Gledhill, 36 Robinson Road, #19-00,  
City House, Singapore 068877  
tel. 420 76 37; fax 227 10 62

**Ambasada Republiki Słowackiej**

ul. Litewska 6, 00-581 Warszawa  
tel. 628 40 51-54; fax 628 40 55; telex 813585 zusr pl.

**Ambasada Republiki Słowenii**

ul. Starościńska 1 m.23/24, 02-516 Warszawa  
tel. 49 82 82, 49 84 84; fax 48 40 90

**Ambasada Demokratyczno-Socjalistycznej Republiki Sri Lanki**

Noeggerathstasse 15, D-5311 Bonn  
tel. 69 89 46, 69 30 84, 69 35 01, 69 08 96;  
fax 69 49 88;  
telex 885612 lanka d

**Ambasada Stanów Zjednoczonych Ameryki**

Al. Ujazdowskie 29/31, 00-540 Warszawa  
tel. 628 30 41-49; fax 628 82 98;  
telex 813304 usa pl, 817771 usa pl  
Wydział Konsularny  
ul. Piękna 12, 00-540 Warszawa  
tel. 628 30 41-49  
Wydział Handlowy  
Al. Jerozolimskie 56C, 00-803 Warszawa  
tel. 625 43 74, 625 43 00, 625 42 12

**Nuncjatura Apostolska**

al. Jana Chrystiana Szucha 12, 00-582 Warszawa  
tel. 621 23 37, 628 84 88; fax 628 45 56;  
telex 816493 numa pl

**Ambasada Królestwa Suazi**

Kastelsvej 19, DK-2100 Kobenhavn O  
tel. 31 42 61 11, 31 42 63 52, 31 42 67 63;  
fax 31 42 63 00; telex 15810 swazi dk

**Ambasada Republiki Sudanu**

Povarskaya 9, 121069 Moskwa  
tel. 290 39 93; fax 290 39 85; telex 413448 sudan ru

**Ambasada Suwerennego Wojskowego Zakonu Maltańskiego**

rue de Naples, F-75008 Paris  
tel 45 22 23 66; fax 45 22 04 27  
Biuro Kontaktowe w Warszawie  
Al. Ujazdowskie 33/35, 00-540 Warszawa  
tel. 629 05 23

**Ambasada Syryjskiej Republiki Arabskiej**

ul. Narbutta 19A, 02-536 Warszawa  
tel. 49 14 54, 49 14 56, 49 91 78, 48 48 09;  
fax 49 18 47; telex 825465 essar pl

**Ambasada Konfederacji Szwajcarskiej**

Al. Ujazdowskie 27, 00-540 Warszawa  
tel. 628 04 81-82; fax 621 05 48

**Ambasada Królestwa Szwecji**

ul. Bagatela 3, 00-585 Warszawa  
tel. 646 33 51; fax 646 52 43; telex 813457 svsk pl  
Wydział Wizowy  
ul. Miłobędzka 12, 02-634 Warszawa  
tel. 44 72 78; fax 44 44 38; telex 816038 vis pl

## Krok 5. Ustalenie źródeł i zdobycie informacji

Wydział Handlowy  
ul. Pyłtasińskiego 13A, 00-777 Warszawa  
tel. 40 31 03, 40 32 77, 40 56 97; fax 41 79 92;  
telex 817960 svuhk pl

### **Ambasada Królestwa Tajlandii**

ul. Starościańska 1B m.2/3, 02-516 Warszawa  
tel. 49 14 06, 49 26 55, 49 47 30, 49 64 14;  
fax 49 26 30  
telex 825392 rte pl  
Biuro Spraw Handlowych  
ul. Migdałowa 4, 02-796 Warszawa  
tel. 645 12 30; fax 645 12 50  
Tajskie Centrum Handlowe  
ul. Wilcza 66/68, 00-679 Warszawa  
tel. 625 41 65, 625 28 31, 625 67 88

### **Ambasada Zjednoczonej Republiki Tanzanii**

Theaterplatz 26, D-53177 Bonn  
tel. 35 80 51-54; fax 35 82 26;  
telex 885569; telegram Tanzarep Bonn

### **Ambasada Republiki Togijskiej**

Granatny per. 1, 103001 Moskwa  
tel. 290 64 24, 290 65 99; fax 200 12 50;  
telex 413967 amtog ru

### **Ambasada Republiki Tunezyjskiej**

ul. Myśliwiecka 14, 00-459 Warszawa  
tel. 628 25 86; fax 621 62 95; telex 812827 amtu pl

### **Ambasada Republiki Tureckiej**

ul. Malczewskiego 32, 02-622 Warszawa  
tel 646 43 21-22; fax 646 37 57, 646 45 38  
Wydział Konsularny  
tel. 646 43 24  
Wydział Handlowy  
tel. 646 14 08; fax 646 34 37

### **Ambasada Republiki Ugandy**

Mamonovsky per.5, 103001 Moskwa  
tel. 299 83 97, 299 30 93; fax 200 42 00;  
telex 413475 ugemb ru

### **Ambasada Ukrainy**

al. Jana Chrystiana Szucha 7, 00-580 Warszawa  
tel. 625 01 27; fax 625 32 30  
Wydział Konsularny  
tel. 625 24 53; fax 625 24 53

### **Ambasada Wschodniej Republiki Urugwaju**

ul. Rejtana 15 m.12, 012-516 Warszawa  
tel. 49 15 90, 49 50 40; fax 49 56 59

### **Ambasada Republiki Wenezueli**

ul. Rejtana 15 m.10/11, 012-516 Warszawa  
tel. 49 42 27, 49 67 46; fax 49 67 46  
Wydział Konsularny  
tel. 49 01 65

### **Ambasada Republiki Węgierskiej**

ul. Chopina 2, 00-559 Warszawa  
tel. 628 44 51-55; fax 621 85 61

Wydział Handlowy  
ul. Szwoleżerów 10, 00-646 Warszawa  
tel. 41 52 01-07; fax 41 43 64, 41 38 63;  
telex 814499 veng pl

### **Ambasada Zjednoczonego Królestwa Wielkiej Brytanii i Irlandii Północnej**

Al. Róż 1, 00-556 Warszawa  
tel. 628 10 01-05; fax 621 72 61;  
telex 813694 prod pl.  
Wydziały Handlowy, Konsularny i Wizowy  
ul. Emilii Plater 28, II piętro, 00-688 Warszawa  
tel. 625 30 30, 625 30 32;  
fax 625 34 72;  
telex 816 113britn pl

### **Ambasada Socjalistycznej Republiki Wietnamu**

ul. Kazimierzowska 14, 02-598 Warszawa  
tel. 44 14 93, 44 60 21; fax 44 67 23  
Wydział Konsularny  
tel. 44 67 40; fax 44 67 23  
Wydział Handlowy  
ul. Świętokrzyska 36 m.32, 00-116 Warszawa  
tel. 620 36 99; fax 620 34 99

### **Ambasada Republiki Włoskiej**

pl. Dąbrowskiego 6, 00-055 Warszawa  
tel. 826 34 71;  
fax 827 85 07 telex 813742 ital pl  
Wydział Konsularny  
ul. Hoene-Wrońskiego 9, 00-434 Warszawa  
tel. 629 78 61, 629 39 06, 621 35 94

### **Ambasada Republiki Wybrzeża Kości Słoniowej**

Knigstrasse 93, D-53115 Bonn  
tel. 21 20 98, 21 20 99, 26 20 66;  
fax 21 73 13;  
telex 886524 ambici d  
Wydział Ekonomiczny  
tel. 26 30 45  
Wydział Handlowy  
tel. 26 30 13; fax 21 02 89

### **Ambasada Republiki Zambii**

Mittelstrasse 39, D-53175 Bonn  
tel. 37 68 13; fax 37 95 36; telex 885511 bossa d

### **Ambasada Republiki Zielonego Przylądka**

Roublevskoye Chaussee 26, korp. 1,  
apt 180-183, 121615 Moskwa  
tel. 415 45 03; fax 415 45 04

### **Ambasada Republiki Zimbabwe**

Serpov per.6, 119121 Moskwa  
tel. 248 43 67, 248 43 64, 248 31 50; fax 230 24 97;  
telex 413029 zwmow ru

### **Przedstawicielstwo Komisji Wspólnot Europejskich**

Al. Ujazdowskie 14, 00-478 Warszawa  
tel. 625 07 70, 621 64 01; fax 625 04 30

### **Biuro Instytucji Demokratycznych i Praw Człowieka Organizacji Bezpieczeństwa i Współpracy w Europie**

ródło: Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym.

## C.

### WYKAZ CZŁONKÓW KRAJOWEJ IZBY GOSPODARCZEJ

#### Biała Podlaska

##### **Białskopodlaska Izba Gospodarcza**

ul. Sidorska 95/97 21-500 Biała Podlaska  
Tel: (083)-342-46-68, 343-75-07  
Fax: (083)-343-75-07  
Telex: 863308  
Dyrektor: Sławomir Sek  
Prezes: Józef Zelent

#### Białystok

##### **Izba Przemysłowo-Handlowa w Białymstoku**

ul. Spółdzielcza 8, Ip. P. 6 15-441 Białystok  
Tel: (085)-743-25-84, 741-14-04  
Fax: (085)-741-14-04  
Dyrektor: Tadeusz Szostek  
Prezes: Marek Świsłocki

#### Bielsko-Biała

##### **Regionalna Izba Handlu i Przemysłu**

ul. Wzgórze 19 43-300 Bielsko-Biała  
Tel: (033)-822-90-49, 812-40-88  
Fax: (033)-811-87-02 Telex: 035489  
Dyrektor: Witosław Wasilewski  
Prezes: Jan Solich

#### Bydgoszcz

##### **Izba Gospodarcza „Wodociągi Polskie”**

ul. Kasprowicza 2 85-073 Bydgoszcz  
Tel: (052)-328-78-28, 328-79-68  
Fax: (052)-322-62-94  
Dyrektor: Józef Wiśniewski  
Prezes: Roman Wiertelak

#### **Izba Przemysłowo-Handlowa**

ul. Dworcowa 63 85-009 Bydgoszcz  
Tel: (052)-22-22-79, 22-92-34, 22-77-21  
Fax: (052)-22-22-79 Telex: 562389  
Dyrektor: Marek Czerwiński  
Prezes: Jerzy Nowak

#### Ciechanów

##### **Mazowiecka Izba Gospodarcza**

ul. Warszawska 60 06-400 Ciechanów  
Tel: (023)-673-75-35, 672-42-51  
Fax: (023)-672-42-51  
Dyrektor: Katarzyna Tomska

#### Częstochowa

##### **Izba Gospodarcza Rolno-Przemysłowa**

ul. Armii Krajowej 64 42-200 Częstochowa  
Tel: (034)-325-51-07  
Fax: (034)-325-55-98  
Dyrektor: Witold Koćwin  
Prezes: Krystian Kachel

#### **Krajowa Rada Producentów na Rzecz Dzieci Niepełnosprawnych**

ul. Kawia 13/15 42-200 Częstochowa  
Tel: (034)-361-25-50, 361-31-26  
Fax: (034)-361-25-50, 361-31-26 w. 18  
Dyrektor: Adam Pacuski  
Prezes: Witold Piecuch

#### **Regionalna Izba Przemysłowo-Handlowa**

ul. Rejtana 25/35 42-200 Częstochowa  
Tel: (034)-363-02-31 w.207  
Fax: (034)-363-28-51

Prezes: Jarosław Ciura

#### Człuchów

##### **Regionalna Izba Gospodarcza w Człuchowie**

ul. Wojska Polskiego 1 77-300 Człuchów skr. poczt. 51  
Tel: (0597)-434-61 w. 28  
Fax: (0597) 425-39 (Urząd Miejski)  
Kierownik Biura: Beata Grys  
Prezes: Aleksander Gappa

#### Dąbrowa Górnicza

##### **Zagłębiowska Izba Gospodarcza**

Pl. Wolności 1 41-300 Dąbrowa Górnicza  
Tel: (032)-262-48-92, 262-43-70  
Fax: (032)-262-23-21  
Dyrektor: Arkadiusz Siński  
Prezes: Lech Modelski

#### Dęblin

##### **Dęblińskie Stowarzyszenie Gospodarcze**

ul. Niepodległości 33 08-530 Dęblin  
Tel: (081)-883-00-08, 883-02-73  
Fax: (081)-883-02-73

#### Gdańsk

##### **Pomorska Izba Przemysłowo-Handlowa**

ul. Długi Targ 39/40 80-830 Gdańsk  
Tel: (058)-301-13-25, 301-19-54  
Fax: (058)-301-02-16 Telex: 512924  
Dyrektor Generalny: Janusz Gaszyński  
Prezes: Krzysztof Samplawski  
Prezydent: Ryszard Ferworn

#### Gdynia

##### **Izba Przemysłowo-Handlowa w Gdyni**

ul. Armii Krajowej 24 81-372 Gdynia  
Tel: (058)-620-35-54, 661-55-25, 661-55-03,  
661-54-16, 661-54-47  
Fax: (058)-621-91-54  
Dyrektor: Ireneusz Hojnacki  
Prezes: Anna Baranowska

#### **Izba Wełny**

ul. Kielecka 7 81-303 Gdynia  
Tel: (058)-620-59-25, 620-95-01  
Fax: (058)-621-69-23  
Dyrektor: Edward Bogacki  
Prezes: Tadeusz Wawrzyniak

#### **Polski Związek Spedytorów Międzynarodowych**

ul. Świętojańska 3/2 81-368 Gdynia  
Tel: (058)-661-39-35 Fax: (058)-661-39-35  
Kierownik Biura: Elżbieta Soszyńska  
Prezes: Jarosław Bokina

#### Gliwice

##### **Regionalna Izba Przemysłowo-Handlowa w Gliwicach**

ul. Zwycięstwa 36 44-100 Gliwice skr. poczt. 386  
Tel: (032)-31-99-79  
Fax: (032)-238-96-30  
Dyrektor: Jacek Szyrajew  
Prezes: Wiktor Pawlik

#### Gorzów Wielkopolski

##### **Zachodnia Izba Gospodarcza**

ul. Jagiellończyka 8/116 66-400 Gorzów Wielkopolski  
skr. poczt. 747  
Tel: (095)-735-91-20, 720-42-66

## Krok 5. Ustalenie źródeł i zdobycie informacji

Fax: (095)-735-91-21  
Prezydent: Emilian A. Popławski

### Ława

**Ławska Izba Gospodarcza**  
ul. Sobieskiego 37a 14-200 Ława  
Tel: (089)-648-57-51, inf. gosp. 648-58-00  
Fax: (089)-648-46-08  
Dyrektor: Wiesław Gac  
Prezes: Jerzy Humięcki

### Jarosław

**Niezależne Forum Prywatnego Biznesu Regionu**

**Jarosław**  
Rynek 6 37-500 Jarosław  
Tel: (016)-621-24-46, 621-53-94 Fax: (016)-621-36-73  
Prezes: Stanisław Machała

### Jelenia Góra

**Euroregionalna Izba Przemysłowo-Handlowa**  
ul. Pijarska 26, 58-500 Jelenia Góra  
Tel: (075)-752-56-16, 753-37-15 Fax: (075)-752-56-16  
Prezes: Elżbieta Zakrzewska

### Kalisz

**Regionalna Izba Gospodarcza**  
ul. Częstochowska 25 62-800 Kalisz  
Tel: (062)-764-57-83 Fax: (062)-764-57-83  
Prezes: Sławomir Jakubowski

### Katowice

**Górnicza Izba Przemysłowo-Handlowa**  
ul. Kościuszki 30 40-048 Katowice  
Tel: (032)-251-35-59, 757-32-39, 757-32-52, 757-38-21  
Fax: (032)-757-30-81  
Dyrektor: Zygfryd Skrzypek  
Prezes: Janusz Olszowski

### **Izba Gospodarcza Eksporterów i Importerów**

ul. Dąbrowskiego 23 40-033 Katowice  
Tel: (032)-256-17-78, 256-26-44 Fax: (032)-256-26-44  
Prezes: Antoni Faron

### **Izba Gospodarcza Metali Nieżelaznych**

ul. Graniczna 29 40-956 Katowice  
Tel: (032)-255-50-11 Fax: (032)-255-50-11  
Prezes: Eugeniusz Rączka

### **Regionalna Izba Gospodarcza**

ul. Bytkowska 1b 40-174 Katowice  
Tel: (032)-254-03-58, 59-60-61, 58-54-11, 58-23-12,  
58-77-33, 58-97-75  
Fax: 032-58-97-75 Telex: 0315588  
Dyrektor Generalny: Alicja Mol  
Prezes: Jan Hoppe

### Kielce

#### **Staropolska Izba Przemysłowo-Handlowa**

ul. Sienkiewicza 53 25-002 Kielce  
Tel: (041)-344-43-92  
Fax: (041)-344-43-92 Telex: 0612524  
Dyrektor: Janusz Rudnicki  
Prezydent: Ryszard Zbróg

### Kołobrzeg

#### **Kołobrzeska Izba Gospodarcza**

ul. Cmentarna 4 78-100 Kołobrzeg  
Tel: (0-601)-99-56-46  
Kierownik Biura: Gabriela Lubbe  
Prezes: Marian Jagielka

### Konin

#### **Konińska Izba Gospodarcza**

Al. 1 Maja 13 (Hotel Konin) 62-510 Konin

Tel: (063)-245-66-88, 245-66-89 Fax: (063)-245-66-88  
Dyrektor: Marek Waszkowiak  
Prezes: Marek Kaźmierczak

### Koszalin

#### **Koszalińska Izba Przemysłowo-Handlowa**

ul. W. Andersa 34 75-950 Koszalin  
Tel: (094)-342-85-62/64  
Fax: (094)-342-85-62/64  
Dyrektor: Waldemar Zabrocki  
Prezydent: Grzegorz Więckiewicz

### Kościerzyna

#### **Kaszubska Izba Gospodarcza w Kościerzynie**

ul. Przemysłowa 3 83-400 Kościerzyna  
Tel: (058)-686-76-05 Fax: (058)-686-76-06  
Dyrektor: Gerard Sadowski  
Prezes: Ludwik Bojanowski

### Kraków

#### **Izba Przemysłowo-Handlowa**

ul. Floriańska 3 30-960 Kraków skr. poczt. 45  
Tel: (012)-422-13-74, 422-89-07, 422-18-66 (InfoData)  
Fax: (012)-422-89-07, 422-18-66  
Dyrektor: Waław Andruszko  
Prezydent: Tomasz Szczypiński

#### **Odlewnicza Izba Gospodarcza**

ul. Dukatów 8 31-431 Kraków  
Tel: (012)-412-71-80, 411-42-11  
Fax: (012)-411-42-11  
Dyrektor: Tadeusz Franaszek  
Prezes: Józef Szczepan Suchy

#### **Ogólnopolska Izba Gospodarcza Drogownictwa**

ul. Mogiła 25 31-542 Kraków  
Tel: (012)-413-72-47, 413-80-83  
Fax: (012)-413-76-25  
Dyrektor: Barbara Dzieciuchowicz  
Prezes: Paweł Ludwig

### Krosno

#### **Podkarpacka Izba Gospodarcza**

ul. Tysiąclecia 1 38-400 Krosno  
Tel: (013)-432-34-47 Fax (013)-432-43-78  
Prezes: Piotr Przytocki

### Kutno

#### **Regionalna Izba Gospodarcza**

ul. Ks. Kardynała Wyszyńskiego 11 99-300 Kutno  
Tel: (024)-254-67-98  
Fax: (024)-254-67-98  
Prezes: Ireneusz Groblewski

### Legnica

#### **Izba Przemysłowo-Handlowa**

ul. Rynek 32 59-220 Legnica  
Tel: (076)-856-09-69  
Fax: (076)-856-07-35, 856-09-69  
Dyrektor: Krzysztof Safin  
Prezes: Zbigniew Baran

### Leszno

#### **Leszczyńska Izba Gospodarcza**

ul. Chociszewskiego 2a 64-100 Leszno  
Tel: (065)-520-98-78, 520-28-01 w.41  
Fax: (065)-520-59-53 Telex 045556  
Dyrektor: Jan Szafranek  
Prezes: Bogdan Golik

### Lublin

#### **Regionalna Izba Gospodarcza**

ul. Krakowskie Przedmieście 72 20-076 Lublin



Tel: (081)-532-16-88, 532-12-45  
Fax: (081)-532-16-88, 532-12-45  
Dyrektor: Jan Mazurek  
Prezes: Zbigniew Prus

#### Łódź

##### **Izba Rzemieślnicza w Łodzi**

ul. Moniuszki 8 90-950 Łódź  
Tel: (042)-36-43-35, 32-55-81 Fax: (042)-32-37-76  
Dyrektor: Janusz Chmielewski  
Prezes: Paweł Saar

##### **Łódzka Izba Przemysłowo-Handlowa**

ul. Tuwima 30 90-002 Łódź  
Tel: (042)-633-03-49, 630-66-64 Fax: (042)-633-51-35  
Prezes: Andrzej Glonek

##### **Polska Izba Przemysłu Skórzanego**

ul. Piotrkowska 148/150 90-950 Łódź  
Tel: (042)-36-12-21  
Fax: (042)-36-12-21 Telex: 885-136  
Prezes: Zygmunt Pasiński  
Sekretarz Generalny: Franciszek Sitkiewicz

##### **Polska Izba Przemysłu Tekstylnego**

ul. Taugutta 25 90-950 Łódź  
Tel: (042)-32-36-52, 32-36-15 Fax: (042)-32-36-15  
Dyrektor: Zbigniew Wawrzaszek  
Prezes: Jerzy Wojtkowski

##### **Stowarzyszenie Papierników Polskich**

pl. Komuny Paryskiej 5a 90-950 Łódź skr. poczt. 200  
Tel: (042)-32-43-65, 30-01-17  
Fax: (042)-32-43-65 Telex: (63)886282  
Dyrektor: Zbigniew Fornalski  
Prezes: Andrzej Jagiełło

#### Mielec

##### **Mielecka Izba Gospodarcza**

Al. Niepodległości 7 39-300 Mielec  
Tel: (017)-585-30-61 Fax: (017)-585-30-61  
Dyrektor: Jacek Krawczyk  
Prezes: Jerzy Mierzwiński

#### Mikołów

##### **Okręgowa Izba Przemysłowo-Handlowa w Mikołowie**

ul. Krakowska 33 43-190 Mikołów  
Tel: (032)-226-08-58, 226-09-74 Fax: (032)-226-09-74  
Prezes: Jacek Kosteczka

#### Nowy Sącz

##### **Sądecko-Podhalańska Izba Gospodarcza**

ul. Zielona 27 33-300 Nowy Sącz  
Tel: (018)-442-20-07, 443-81-29 Fax: (018)-443-81-29  
Prezydent: Krzysztof Pawłowski  
Sekretarz Generalny: Maria Pawłowska

#### Opole

##### **Opolska Izba Gospodarcza**

ul. Piastowska 17 p.501 45-082 Opole  
Tel: (077)-454-30-81, 454-41-41, 453-64-41 w.77  
Fax: (077)-454-41-41  
Dyrektor: Janusz Wądołowski  
Prezes: Janusz Górnik

#### Ostrów Wielkopolski

##### **Izba Przemysłowo-Handlowa Południowej Wielkopolski**

Ul. Wrocławska 93 63-400 Ostrów Wielkopolski  
Tel: (062)-591-53-20, 591-53-21 Fax: (062)-591-53-20  
Dyrektor: Bronisław Pytlík  
Prezes: Andrzej Pawłowski

#### Piła

##### **Pilska Izba Gospodarcza**

ul. Żeromskiego 90 64-920 Piła  
Tel: (067)-12-30-59 Fax: (067)-12-30-59  
Dyrektor: Magdalena Marek  
Prezes: Krzysztof Horodecki

#### Piotrków Trybunalski

##### **Regionalna Izba Gospodarcza**

##### **w Piotrkowie Trybunalskim**

ul. Pasaż Rudowskiego 4 97-300 Piotrków Trybunalski  
Tel: (044) 649-84-40, 647-19-05, 647-72-06 w.77  
Fax: (044) 649-84-40  
Dyrektor: Grażyna Kopertowska  
Prezes: Tomasz Kaczmarek

#### Poznań

##### **Instytut Włókien Naturalnych**

ul. Wojska Polskiego 71b 60-630 Poznań  
Tel: (061)-822-48-15, 848-00-61  
Fax: (061)-841-78-30 Telex: 0413486  
Dyrektor: Ryszard Kozłowski

##### **Izba Przemysłowo-Handlowa Branż Maszyn Rolniczych i Spożywczych**

ul. Starołęcka 31 60-963 Poznań  
Tel: (061)-876-55-17 w.228  
Fax: (061)-879-32-62  
Dyrektor: Mieczysław Bałoniak  
Prezes: Kazimierz Mielec

##### **Ogólnopolska Izba Producentów Mebli**

ul. Grunwaldzka 104 60-307 Poznań  
Tel: (061)-867-56-61 w.284  
Fax: (061)-851-78-28  
Dyrektor: Adam Burda  
Prezes: Maciej Formanowicz

##### **Polska Izba Gospodarcza Importerów, Eksporterów i Kooperacji**

ul. Św. Marcina 80/82 61-809 Poznań  
Tel: (061)-851-78-48, 851-78-49  
Fax: (061)-851-78-28  
Prezes: Henryk Judkowiak  
Prezydent: Edmund Flaczyk

##### **Polska Izba Gospodarcza Przemysłu Drzewnego**

ul. Taczaka 24 61-819 Poznań  
Tel: (061)-853-75-88  
Fax: (061)-853-71-56  
Dyrektor: Bogdan Czemko  
Prezydent: Kazimierz Jabłoński

##### **Rolniczo-Przemysłowa Izba Gospodarcza**

ul. Kochanowskiego 7 60-845 Poznań  
Tel: (061)-848-49-50, 848-49-51  
Fax: (061)-848-49-51, 848-49-50 Telex: 434269  
Dyrektor: Stanisław Stec  
Prezes: Bronisław Małecki

##### **Wielkopolska Fundacja Żywnościowa**

ul. Piekary 17 61-823 Poznań  
Tel: (061)-852-38-92, 853-02-09  
Fax: (061)-852-38-92  
Asystent Prezesa: Jacek Bielaczyk  
Prezes: Marian Król

##### **Wielkopolska Izba Budownictwa**

ul. Piekary 14/15 60-967 Poznań  
Tel: (061)-855-21-92, 853-22-72, 853-25-81 w.211  
Fax: (061)-853-22-72 Telex: 0413583  
Prezes: Andrzej Ernż  
Prezydent: Jacek Cenkiel

## Krok 5. Ustalenie źródeł i zdobycie informacji

### **Wielkopolska Izba Przemysłowo-Handlowa**

ul. Głogowska 26 60-702 Poznań P.O. BOX 50  
Tel: (061)-866-41-54, 866-17-28  
Fax: (061)-866-41-54 Telex: 0414680  
Dyrektor: Piotr Wroński  
Prezydent: Wojciech Kruk

### **Racibórz**

#### **Raciborska Izba Gospodarcza**

ul. Podwale 5/3 47-400 Racibórz  
Tel: (036)-415-51-89 Fax: (036)-415-51-89  
Prezes: Stanisław Biel

### **Radom**

#### **Polska Izba Gospodarcza Garbarzy Przetwórców Skóry i Handlu**

Plac Jagielloński 8 26-600 Radom  
Tel: (048)-610-30-47, Fax: (048)-610-30-47  
Prezydent: Stanisław Staniszewski

### **Radomska Izba Gospodarcza EKOROZWÓJ**

ul. Żeromskiego 29 26-600 Radom  
Tel: (0-603) 93-60-60  
Prezydent: Mirosław Rejczak

### **Radomska Izba Przemysłowo-Handlowa**

ul. Traugutta 53 26-600 Radom  
Tel: (048)-36-33-537 Fax: (048)-36-33-537  
Dyrektor: Zenon Madej  
Prezydent: Zdzisław Grzegorzczak

### **Rybnik**

#### **Rybnicka Izba Przemysłowo-Handlowa**

Rynek 12 44-200 Rybnik  
Tel: (036)-422-11-68, 423-76-15, 423-75-66  
Fax: (036)-422-11-68  
Dyrektor: Zbigniew Paciorek  
Prezes: Andrzej Żylak

### **Rzeszów**

#### **Izba Przemysłowo-Handlowa w Rzeszowie**

ul. Dąbrowskiego 31a 35-036 Rzeszów  
Tel: (017)-854-90-49, 854-90-50, 854-90-51  
Fax: (017)-854-90-49, 854-90-50, 854-90-51  
Prezes: Andrzej Wizimirski

### **Sanok**

#### **Regionalna Izba Gospodarcza**

ul. 3 Maja 10 38-500 Sanok  
Tel: (013)-463-04-44 Fax: (013)-463-04-44  
Dyrektor: Bogusław Połdiak  
Prezes: Wiesław Kijowski

### **Siedlce**

#### **Podlaska Izba Przemysłowo-Handlowa**

ul. Brzeska 76 08-110 Siedlce  
Tel: (025)-644-34-71  
Fax: (025)-644-20-60, 644-47-33 Telex: 84469  
Prezes: Juliusz Kowalczyk

### **Sieradz**

#### **Towarzystwo Gospodarcze Regionu Centralnego**

ul. Kościuszki 5 98-200 Sieradz  
Tel: (043)-822-51-66  
Fax: (043)-822-51-66  
Dyrektor: Stanisław Drozdowski  
Prezes: Józef Ejsmont

### **Skierniewice**

#### **Izba Gospodarcza w Skierniewicach**

ul. Reymonta 18 96-100 Skierniewice  
Tel: (046)-832-10-59 Fax: (046)-833-10-59  
Dyrektor: Joanna Przybył

Prezes: Konstanty Marat

### **Słupsk**

#### **Słupska Izba Przemysłowo-Handlowa**

ul. Tuwima 22a 76-200 Słupsk  
Tel: (059)-42-68-97 Fax: (059)-42-68-97  
Prezes: Maciej Kobylński

### **Sosnowiec**

#### **Regionalna Izba Przemysłowo-Handlowa**

ul. Kasztanowa 3 41-200 Sosnowiec  
Tel: (032)-266-39-97 Fax: (032)-66-39-97  
Dyrektor: Mieczysław Wiszniewski  
Prezes: Janusz Gątkiewicz

### **Stowarzyszenie Kupców Polskich w Sosnowcu**

ul. 3 Maja 22 41-200 Sosnowiec  
Tel: (032)-66-63-40, 66-97-17 Fax: (032)-66-97-17  
Dyrektor: Beata Lenartowska  
Prezes: Błażej Ślęzak

### **Starachowice**

#### **Regionalna Izba Gospodarcza**

ul. Radomska 29 27-200 Starachowice  
Tel: (047)-274-20-70, 274-04-08 Fax: (047)-274-20-70  
Prezes: Andrzej Gach

### **Starogard Gdański**

#### **Izba Gospodarcza „Kociewie”**

ul. Hallera 19a 83-200 Starogard Gdański  
Tel: (069)-230-74, 230-81  
Kierownik Biura: Felicja Cichocka  
Prezes: Tadeusz Molin

### **Suwałki**

#### **Polsko-Litewska Izba Gospodarcza**

ul. Kościuszki 76 16-400 Suwałki  
Tel: (087)-66-65-78 Fax: (087)-66-21-66  
Dyrektor: Wojciech Malinowski  
Prezydent: Mariusz Salamon

### **Suwałska Izba Gospodarcza**

Osiedle II 6 A 16-400 Suwałki  
Tel: (087)-566-20-44, Fax (087)-566-20-37, 566-20-44  
Dyrektor: Stanisław Zalewski  
Prezes: Jerzy Harasim

### **Szczecin**

#### **Towarzystwo Rolno-Przemysłowe w Szczecinie**

ul. Ku Słońcu 23 71-073 Szczecin  
Tel: (091)-33-32-26 Fax: (091)-33-32-26  
Dyrektor: Grażyna Skrzypek  
Prezes: Paweł Grzelak

### **Świdnica**

#### **Sudecka Izba Przemysłowo-Handlowa**

ul. Rynek 1a 58-100 Świdnica  
Tel: (074)-52-08-92 Fax: (074)-52-08-92  
Dyrektor: Jarosław Bocheński  
Prezes: Edward Szywała

### **Tarnobrzeg**

#### **Tarnobrzaska Izba Przemysłowo-Handlowa**

ul. Mickiewicz 7 39-400 Tarnobrzeg  
Tel: (015)-822-59-52, 823-43-24 Fax: (015)-823-43-24  
Dyrektor: Witold Pycior  
Prezes: Bogusław Szwedo

### **Tarnowskie Góry**

#### **Izba Przemysłowo-Handlowa w Tarnowskich Górach**

ul. Sienkiewicza 16 p.16 42-600 Tarnowskie Góry  
Tel: (032)-185-20-21 w.139 Fax: (032)-185-57-15  
Kierownik Biura: Iwona Cichowska

Prezes: Leonard Woźnica

#### **Tarnów**

##### **Izba Przemysłowo-Handlowa w Tarnowie**

ul. Kościuszki 1, p. 11-15 33-100 Tarnów  
Tel: (014)-21-57-96, 22-35-18 Fax: (014)-21-29-22  
Dyrektor: Jacek Rafiński  
Prezes: Zbigniew Proć

#### **Toruń**

##### **Izba Przemysłowo-Handlowa w Toruniu**

ul. Legionów 16 87-100 Toruń  
Tel: (056)-622-12-74, Fax: (056)-212-12-74  
Dyrektor: Łukasz Rycharski  
Prezes: Krzysztof Żebrowski

#### **Warszawa**

##### **Centrum Środowiska i Rozwoju**

ul. Chmielna 15 00-021 Warszawa  
Tel: 827-00-63 Fax: 827-00-63  
Prezes: Zygfryd Nowak  
Sekretarz Generalny: Andrzej Gerhardt

##### **Federacja Stowarzyszeń**

##### **Naukowo-Technicznych NOT**

ul. Czackiego 3/5 00-950 Warszawa  
Tel: 827-78-88, 826-87-31 Fax: 827-29-49  
Prezes: Andrzej Zieliński  
Sekretarz Generalny: Kazimierz Wawrzyniak

##### **Geodezyjna Izba Gospodarcza**

ul. Czackiego 3/5 00-950 Warszawa  
Tel: 827-38-43, 826-74 61(69) w.262, 290  
Fax: 827-38-43  
Dyrektor: Zygmunt Karwowski  
Prezes: Marek Ziemak

##### **Izba Gospodarcza „Farmacja Polska”**

ul. Czarnieckiego 48 01-548 Warszawa  
Tel: 39-20-80, 39-99-10, 39-77-37  
Fax: 39-20-80, 39-99-10, 39-77-37  
Dyrektor: Wanda Malinowska  
Prezes: Irena Rej

##### **Izba Gospodarcza Eksporterów i Importerów**

ul. Łucka 11 00-842 Warszawa  
Tel: 656-33-50 Fax: 625-36-00  
Prezes: Witold Rębak

##### **Izba Gospodarcza Energetyki i Ochrony Środowiska**

ul. Krucza 6/14 00-950 Warszawa  
Tel: 621-65-72, 621-02-81 w.320  
Fax: 628-78-38 Telex: 812680, 813268  
Dyrektor Generalny: Sławomir Krystek  
Prezes: Zbigniew Bicki

##### **Izba Gospodarcza Komponentów i Technologii**

ul. Świętokrzyska 14A, p. 530 00-050 Warszawa  
Tel: 836-25-00 Fax: 827-29-49  
Prezes: Sobiesław Zbiński

##### **Izba Gospodarcza „Medycyna Polska”**

ul. E. Plater 25/4 00-688 Warszawa  
Tel: 625-72-78, 625-72-89  
Prezes: Eugeniusz Siwik

##### **Izba Gospodarcza Polska-Izrael**

ul. Trębacka 4 00-074 Warszawa  
Tel: 826-00-17, 630-96-03 Fax: 826-00-17, 630-96-03  
Dyrektor: Małgorzata Januszewska  
Prezydent: Kazimierz Pazgan

##### **Izba Gospodarcza Projektowania Architektonicznego**

ul. Foksal 2 00-950 Warszawa

Tel: 827-62-42 Fax: 652-33-83

Prezes: Janusz Jaworski

##### **Izba Gospodarcza Przemysłu Elektrotechnicznego**

ul. Pożaryskiego 28 04-703 Warszawa  
Tel: 12-20-35 Fax: 12-20-35 Telex: 813279  
Dyrektor: Wiesław Seruga  
Prezes: Jerzy Pustola

##### **Izba Gospodarcza Rękodziela ludowego i Artystycznego „Cepelia”**

ul. Chmielna 8 00-950 Warszawa  
Tel: 826-60-31, 826-46-53 Fax: 826-63-62  
Dyrektor: Roman Gmurczyk  
Prezes: Jan Włostowski

##### **Izba Gospodarcza Transportu Lądowego**

ul. Twarda 30 00-831 Warszawa  
Tel: 697-91-16 Fax: 697-91-95  
Prezes: Ryszard Nowak

##### **Izba Kupców i Przemysłowców**

ul. Elekoralna 11A 00-137 Warszawa  
Tel: 620-31-64, 620-12-41, 620-12-43  
Fax: 620-12-41  
Dyrektor: Elżbieta Bawolec  
Prezes: Bogdan Tyszkiewicz

##### **Izba Projektowania Budowlanego**

ul. Elekoralna 13 00-137 Warszawa  
Tel: 620-82-97, 654-97-01, 620-28-99  
Fax: 654-57-39  
Dyrektor: Wiesław Kowalewski  
Prezes: Ksawery Krassowski

##### **Izba Przemysłowo-Handlowa Budownictwa**

ul. Wspólna 2 00-926 Warszawa  
Tel: 628-35-28, 21-03-51 w.737, 282  
Fax: 628-35-28, 628-58-87  
Dyrektor: Zbigniew Bachman  
Prezes: Eugeniusz Budny

##### **Krajowa Izba Budownictwa**

ul. Zielna 49 00-108 Warszawa  
Tel: 620-70-82(83)  
Fax: 624-21-72 Telex: 812-732  
Dyrektor: Jacek Ochnicki  
Prezes: Witold Zaraska

##### **Krajowa Izba Gospodarcza Elektroniki i Telekomunikacji**

ul. Barska 28/30 02-315 Warszawa  
Tel: 822-46-63, 822-69-08 Fax: 822-69-08  
Kierownik Biura: Jolanta Jeznach  
Prezes: Stefan Kamiński

##### **Krajowa Izba Gospodarczo-Rehabilitacyjna**

ul. Gałczyńskiego 4 p.807, 808 00-362 Warszawa  
Tel: 826-12-61 w.203, 191, 192, 826-30-38  
Fax: 826-12-61 w. 191, 826-30-38  
Dyrektor: Marian Leszczyński  
Prezes: Jerzy Modrzejewski

##### **Krajowa Izba Opakowań**

ul. Konstancińska 11 02-942 Warszawa  
Tel: 42-20-11 Fax: 42-23-03  
Dyrektor: Wiktoria Kościuk  
Prezes: Jan Lekszycki

##### **Krajowa Rada Producentów na Rzecz Dzieci Niepełnosprawnych, W-wa**

Adres statutowy: ul. Jasna 24/26 Warszawa

Dyrektor: Adam Pacuski  
Prezes: Witold Piecuch

**Krajowy Związek Rolników, Kólek i Organizacji Rolniczych**

ul. Szkolna 2/4 00-950 Warszawa  
Tel: 826-55-55  
Fax: 827-30-01 Telex: 812-347  
Dyrektor: Kazimierz Zdunowski  
Prezes: Janusz Maksymiuk

**Mokotowska Izba Gospodarcza**

ul. Puławska 115 A, lok. nr 5 02-707 Warszawa  
Tel: 843-68-37 Fax: 843-68-37  
Prezes: Jarosław Mauthe

**Ogólnopolskie Stowarzyszenie Producentów, Projektantów i Instalatorów Systemów Alarmowych**

ul. Marszałkowska 60/27 00-545 Warszawa  
Tel: 625-32-96, 625-34-00 Fax: 625-26-75  
Prezes: Bogdan Tatarowski

**Polska Izba Broni, Lotnictwa i Przemysłów Strategicznych**

ul. Widok 12 00-023 Warszawa  
Tel: 827-54-74, 827-48-58  
Fax: 827-77-88 Telex: 812354  
Prezes: Ryszard Żmuda

**Polska Izba Druku**

ul. Miedziana 11 00-835 Warszawa  
Tel: 620-02-81 w.497, 624-87-49  
Fax: 620-02-81 w.497  
Dyrektor: Zdzisław Adamski  
Prezes: Adam Grzelak

**Polska Izba Gospodarcza Transportu Samochodowego i Spedycji**

Al. Jerozolimskie 144, p.701, 703 02-305 Warszawa  
Tel: 823-68-72, 822-48-11 w.204  
Fax: 23-68-72  
Dyrektor: Zdzisław Szczerbaciuk  
Prezes: Krzysztof Gutowski

**Polska Izba Gospodarcza Firm Fizycznej i Technicznej Ochrony Mienia**

ul. Kasprzaka 29/31, pok.608 01-235 Warszawa  
Tel: 36-61-46, centr. 36-88-21, 36-31-49  
wewn. 174 lub 229  
Fax: 36-61-46  
Dyrektor: Kazimierz Sobiszek  
Prezes: Sławomir Wagner

**Polska Izba Motoryzacji**

ul. Oleśńska 21 p. 112 02-548 Warszawa  
Tel: 646-08-18 Fax: 646-08-18  
Dyrektor: Szczepan Mikulski  
Prezes: Stefan Bieliński

**Polska Izba Paliw Płynnych**

ul. Nowogrodzka 31 p.109 00-511 Warszawa  
Tel: 628-26-43, 628-45-05 Fax: 628-45-05  
Dyrektor: Andrzej Szczęśniak  
Prezes: Andrzej Szczęśniak

**Polska Izba Przemysłu Chemicznego**

ul. Żurawia 6/12 00-926 Warszawa  
Tel: 625-31-78, 628-20-51 w.226  
Fax: 625-31-78 Telex: 813-848  
Dyrektor: Maciej Szczawnicki  
Prezes: Konstanty Chmielewski

**Polska Izba Przemysłu Farmaceutycznego**

**i Sprzętu Medycznego „POLFARMED”**

ul. Łucka 2/4/6 00-087 Warszawa  
Tel: 827-21-76 Fax: 827-21-76  
Dyrektor: Zbigniew Cezary Śledziwski  
Prezes: Waldemar Roszkowski

**Polska Izba Systemów Alarmowych**

ul. Sienna 82 00-834 Warszawa  
Tel: 654-57-32, Fax: 654-57-32  
Dyrektor: Henryk Dąbrowski  
Prezes: Marek Bielski

**Polska Izba Turystyki**

ul. Hoża 42 00-516 Warszawa  
Tel: 827-01-66, 827-01-27, 826-82-71 w.317  
Fax: 827-01-27 Telex: 813767  
Dyrektor: Janusz Molus  
Prezes: Włodzimierz Sukiennik

**Polski Związek Producentów i Przetwórców Żelatyny oraz Surowców Żelatynowych**

Pl. Grzybowski 12/16 00-104 Warszawa  
Tel: 624-10-67, 624-11-35 Fax: 624-22-38  
Prezes: Kazimierz Grabek

**Polski Związek Producentów, Eksporterów i Importerów Mięsa**

ul. Chałubińskiego 8 00-613 Warszawa  
Tel: 830-07-34, 30-16-65, 30-26-70 Fax: 30-26-75  
Prezes: Stanisław Zięba

**Polsko-Belgijsko-Luksemburska Izba Handlowa**

ul. Trębacka 4 00-074 Warszawa  
Tel: 630-97-73 Fax: 827-94-78  
Dyrektor: Agnieszka Salomończyk  
Prezes: Edward Wojtulewicz

**Polsko-Białoruska Izba Handlowo-Przemysłowa**

ul. Marszałkowska 115 p.246 00-102 Warszawa  
Tel: 620-03-01 w.246 Fax: 624-94-85  
Dyrektor: Wiktoria Pieriebiejnos  
Prezes: Józef Łochowski

**Polsko-Łotewska Izba Handlowo-Przemysłowa**

ul. Trębacka 4 00-074 Warszawa  
Tel: 630-97-02 Fax: 827-46-73  
Dyrektor: Mirosław Recha  
Prezes: Marek Kłoczko

**Polsko-Niemiecka Izba Przemysłowo-Handlowa**

ul. Miodowa 14 00-950 Warszawa skr. poczt.439  
Tel: 635-33-53, 635-80-34 Fax: 635-81-06, 635-80-34  
Dyrektor Generalny: Thomas Hardieck  
Prezes: Jan Kulczyk

**Polsko-Rosyjska Izba Handlowo-Przemysłowa**

ul. Marszałkowska 115 p. 241 00-102 Warszawa  
Tel: 624-31-66, 620-03-01 w.250 Fax: 624-94-85  
Prezes: Hanna Wielgosz

**Polsko-Ukraińska Izba Gospodarcza**

ul. Trębacka 4 00-074 Warszawa  
Tel: 630-97-49 Fax: 827-46-73  
Dyrektor: Ryszard Hutterski  
Prezes: Andrzej Arendarski

**Praska Izba Handlowo-Przemysłowa**

Pl. Gen. Hallera 10 03-464 Warszawa  
Tel: 18-44-09 Fax: 18-44-09  
Dyrektor: Andrzej Olszewski  
Prezes: Stefan Bieliński

**Stowarzyszenie Inżynierów i Techników Mechaników**

**Polskich**

ul. Świętokrzyska 14a 00-050 Warszawa  
Tel: 827-17-68, 826-03-54, 826-45-55 Fax: 826-03-54  
Dyrektor: Kazimierz Łasiewicki  
Prezes: Kazimierz Rajzer

**Stowarzyszenie Producentów i Użytkowników  
Materiałów Opakowaniowych i Opakowań „PROPAK”**

ul. Czackiego 3/5 00-950 Warszawa  
Tel: 826-74-61 w.211, 622-64-26 Fax: 632-89-75, 773-19-32  
Prezes: Tadeusz Romanowicz  
Sekretarz Generalny: Elżbieta Ożóg-Skolimowska

**Stowarzyszenie Przedstawicieli Firm  
Farmaceutycznych w Polsce**

ul. Kubickiego 7m.7 02-954 Warszawa  
Tel: 090-257-239  
Fax 651-71-99  
Dyrektor: Janusz Kowalczyk  
Prezes: Zdzisław Sabiło

**Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa  
Zarząd Główny**

ul. Koszykowa 6 00-564 Warszawa  
Tel: 629-99-73, 625-44-85, 629-21-27  
Fax: 629-21-27  
Dyrektor: Wiesław Krepowicz  
Prezes: Ryszard Borowiecki

**Towarzystwo Wspierania Inicjatyw Gospodarczych**

ul. Wspólna 2/4 00-926 Warszawa  
Tel: 621-21-73  
Prezes: Krzysztof Czeszejko-Sochacki  
Sekretarz Generalny: Marek Walicki

**Warszawska Izba Gospodarcza**

ul. Marszałkowska 77/79 00-665 Warszawa  
Tel: 625-19-95, 625-46-59  
Fax: 625-46-59  
Dyrektor: Witold Skoczek  
Prezes: Mieczysław Jakubowski

**Związek Pracodawców Przemysłu Warszawskiego**

ul. Ogrodowa 28/30 00-896 Warszawa  
Tel: 654-02-24, 654-95-33

Fax: 654-95-33

Telex: 816681

Dyrektor: Bolesław Jesionek  
Prezes: Henryk Oleksy

**Związek Zakładów Doskonalenia Zawodowego  
Zarząd Główny**

ul. Podwałe 17 00-950 Warszawa skr. poczt.60  
Tel: 831-00-51, 831-15-03  
Fax: 635-76-38

Dyrektor: Andrzej Kirejczyk  
Prezes: Waldemar Warlikowski

**Włocławek**

**Kujawska Izba Przemysłowo-Handlowa**

ul. Okrzei 60 87-800 Włocławek

Tel: 054- 32-32-86

Dyrektor: Czesław Bączkowski

Prezes: Dariusz Borysow

**Wrocław**

**Dolnośląska Izba Gospodarcza**

ul. Świdnicka 39 50-029 Wrocław

Tel: 071-344-78-25, 372-44-91, 344-79-78

Fax: 071-343-45-97

Dyrektor: Fryderyk Krukowski

Prezes: Zbigniew Sebastian

**Kominiarska Fundacja Ochrony Przeciwpożarowej  
i Ochrony Środowiska**

ul. Św. Mikołaja 16/17 53-663 Wrocław

Tel: 071-72-47-16 Fax: 071-72-47-16

Prezes: Władysław Kuras

**Polska Izba AGD**

ul. Kotlarska 41 50-151 Wrocław

Tel: 071-72-35-61, 72-35-62 Fax: 071-72-35-62

Dyrektor: Ewa Górak-Zięty

Prezes: Ryszard Plichta

**Wrocławska Izba Przemysłowo-Handlowa**

ul. Świdnicka 53 50-030 Wrocław

Tel: 071-34-17-938, 34-17-947, 34-17-950

Fax: 071-34-17-953

Prezes: Maciej Kowalski

ródło: Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym.

## D.

## FUNDACJE

**BIAŁOSTOCKA SZKOŁA BIZNESU**

**BIAŁOSTOCKA FUNDACJA KSZTAŁCENIA KADR**

ul. Krakowska 9, 15-875 Białystok  
tel. (0-85) c. 42-36-67 w.125, 42-66-82,  
fax. (0-85) 42-66-82

**CENTRUM ANALIZ SPOŁECZNO-EKONOMICZNYCH**

**FUNDACJA NAUKOWA CASE**

ul. Żurawia 47/49, 00-680 Warszawa  
tel. (0-22) c. 628-72-01 w.673, 551

**POLSKA FUNDACJA PROMOCJI I ROZWOJU MAŁYCH  
I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW**

Al. Jerozolimskie 125/127, 00-017 Warszawa  
tel. (0-22) 699-70-44/45,  
fax. (0-22) 699-70-46, 699-70-56

**CENTRUM WSPIERANIA BIZNESU**

ul. K. Biernackiego 1/14, 39-300 Mielec  
tel. (0-196) 53-418,

tel./fax. (0-196) 87-239

**CENTRUM WSPIERANIA BIZNESU PRZY IZBIE  
PRZEMYSŁOWO-HANDLOWEJ**

ul. Szosa Chełmińska 26, 87-100 Toruń  
tel. (0-56) 22-053 (do 54) w.35, 21-852,  
fax. (0-56) 21-274

**FUNDACJA AGENCJA ROZWOJU REGIONALNEGO  
ZAKŁAD CENTRUM WSPIERANIA BIZNESU  
W LĘBORKU**

ul. Czołgistów 5, 84-300 Lębork  
tel./fax. (0-59) 62-42-78

**FUNDACJA EDUKACJI I BADAŃ BANKOWYCH**

ul. Smolna 10/12, 00-375 Warszawa  
tel. (0-22) 826-34-63,  
tel./fax. (0-22) 826-70-60

**FUNDACJA EDUKACYJNA PRZEDSIĘBIORCZOŚCI**

ul. Piotrkowska 86, 90-103 Łódź

## Krok 5. Ustalenie źródeł i zdobycie informacji

tel. (0-42) 32-59-91,  
fax. (0-42) 32-40-10  
**FUNDACJA GOSODARCZA NSZZ „SOLDARNOŚĆ”**  
**CENTUM PROMOCJI MAŁEJ PRZEDSIĘBIORCZOŚCI**  
ul. Warszawska 57, 35-205 Rzeszów  
tel (0-17) 62-95-77, tel./fax. (0-17) 62-95-79

**POLSKO-AMERYKAŃSKIE CENTRUM SZKOLENIA**  
**BUDOWLANYCH-ODDZIAŁ W GDYNI**  
ul. Olimpijska 2, 81-538 Gdynia  
tel. (0-58) 22-20-52, 24-23-37, fax. (0-58) 24-23-35

**FUNDACJA DLA UNIWERSYTETU WROCŁAWSKIEGO**  
pl. Uniwersytecki 15, 50-147 Wrocław  
tel. (0-71) 40-22-90, fax. (0-71) 40-27-00

**FUNDACJA INICJATYW**  
**SPOŁECZNO-EKONOMICZNYCH**  
ul. Jasna 22, 00-054 Warszawa  
tel. (0-22) 827-21-31, 827-83-56, 826-44-75,  
fax. (0-22) 827-83-56

**AGENCJA INICJATYW LOKALNYCH W ŁODZI**  
ul. Zielona 15, 90-601 Łódź  
tel. (0-42) 32-51-42, 30-00-25, fax. (0-42) 32-51-42

**FUNDACJA NAUKOWA IM. PROF. EDWARDA TAYLORA**  
ul. Wspólna 1/3, 00-921 Warszawa  
tel. (0-22) c. 622-40-71 w.529, 533, 548, 625-57-06,  
fax. (0-22) 621-20-31

**FUNDACJA PROGRESS AND BUSINESS**  
ul. Floriańska 31, 31-019 Kraków  
tel. (0-12) 21-70-11, 21-71-54, fax. (0-12) 21-74-11

**FUNDACJA ROZWOJU PRZEDSIĘBIORCZOŚCI**  
**W SUWAŁKACH**  
ul. Noniewicza 89, 16-400 Suwałki  
tel. (0-87) 66-77-93, fax. (0-87) 66-78-93

**FUNDACJA „TOMASZOWSKI INKUBATOR**  
**PRZEDSIĘBIORCZOŚCI”**

ródło: Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym.

ul. Warszawska 119, 97-200 Tomaszów Mazowiecki  
tel. (0-45) 23-76-08, fax. (0-45) 23-68-78  
**FUNDACJA UNIWERSYTETU IM. ADAMA MICKIEWICZA**  
ul. A. Fredry 8, 61-701 Poznań  
tel./fax. (0-61) 53-19-01

**„CENTRUM EUROPEJSKIE NATOLIN”**  
ul. Nowoursynowska 84, Warszawa  
tel. 649 12 86

**JASTRZĘBSKI INKUBATOR PRZEDSIĘBIORCZOŚCI**  
ul. Krucza 8, 43-251 Pawłowice  
tel. (0-36) 71-16-49, fax. (0-36) 71-16-49

**KRAKOWSKA KONGREGACJA KUPIECKA**  
ul. Garbarska 14, 31-131 Kraków  
tel. (0-12) 21-25-68, tel./fax. (0-12) 21-24-42

**NIEZALEŻNE FORUM PRYWATNEGO BIZNESU**  
**Spółka „FOR-BI”**  
Rynek 6, 37-500 Jarosław  
tel. (0-194) 24-46, fax. (0-194) 53-94

**OPOLSKA FUNDACJA BIANESU I EKOLOGII**  
**„EKOBIZNES”**  
ul. K. Damrota 7, 45-064 Opole  
tel./fax. (0-77) 54-56-18

**POLSKO-AMERYKAŃSKA KOMISJA FULBRIGHTA**  
ul. Nowy Świat 4, 00-497 Warszawa  
tel. (0-22) 628-79-50, 625-69-78, 625-69-32,  
fax. (0-22) 628-79-43

**STOWARZYSZENIE „KLUB MARKETINGU”**  
ul. Przyrzeczce 2-4, p. 203, 85-030 Bydgoszcz  
tel. (0-52) 28-82-99, 71-13-05, fax. (0-52) 71-91-79

**„WARMIŃSKO-MAZURSKI KLUB BIZNESU”**  
ul. Przemysłowa 6, 10-418 Olsztyn  
tel. (0-89) 33-02-79, fax. (0-89) 33-03-92

**WIELKOPOLSKI KLUB KAPITAŁU**

## E. INNE ORGANIZACJE GOSPODARCZE

**Pomorskie Stowarzyszenie Przewoźników**  
**Międzynarodowych**  
ul. Dąbrowa 21, 85-147 Bydgoszcz  
tel. (0-52) 71-96-00 w.264,  
tel./fax. (0-52) 45-36-04

**Izba Bawełny w Gdyni**  
ul. J. Derdowskiego 7, skr. poczt. 107, 81-963 Gdynia  
tel. (0-58) 20-75-98, tel./fax. (0-58) 20-75-97  
tlx. 054491 hart pl

**Polski Związek Spedytorów Międzynarodowych**  
ul. J Waszyngtona 34/36, 81-342 Gdynia  
tel./fax. (0-58) 27-63-99

**Stowarzyszenie Przewoźników Krajowych**  
**i Międzynarodowych oraz Spedytorów Regionu**  
**Północnego**  
ul. Hutnicza 1, 81-212 Gdynia  
tel. (0-58) 23-03-96, fax. (0-58) 23-04-73

**Stowarzyszenie Rozwoju Rybołówstwa**  
ul. H. Kołłątaja 1, skr. Pocz. 345, 81-332 Gdynia  
tel. (0-58) 20-17-28 w.237,

fax (0-58) 20-28-031, tlx 054348  
**Zrzeszenie Rybaków Morskich**  
ul. H. Sienkiewicza 38, 81-374 Gdynia  
tel./fax. (0-58) 21-65-21

**Kaliska Izba Gospodarcza**  
ul. J. Tuwima 6, 62-800 Kalisz  
tel./fax. (0-62) 706-92

**Stowarzyszenie Międzynarodowych Przewoźników**  
**Transportu Samochodowego**  
ul. Barbary 21, 40-048 Katowice  
tel. (0-32) 51-20-31 w.222, fax (0-32) 51-69-48

**Świętokrzyskie Stowarzyszenie Przewoźników Drogowych**  
ul. Zagnańska 84A, 25-950 Kielce  
tel./fax. (0-41) 31-52-01

**Towarzystwo Rolniczo-Przemysłowe**  
ul. Spółdzielców 3, p. 218, 62-510 Konin  
tel. (0-63) 45-61-85, fax. (0-63) 45-61-86

**Krakowskie Zrzeszenie Międzynarodowych**  
**Przewoźników Drogowych**

ul. Cystersów 15 p. 46,66, 31-533 Kraków  
tel./fax. (0-12) 11-70-52, 11-70-22 w.254

**Klub Kapitału Łódzkiego**  
ul. Ogrodowa 15, 91-065 Łódź  
tel./fax. (0-42) 54-00-85

**Łódzkie Stowarzyszenie Przewoźników Międzynarodowych i Spedytorów**  
ul. H. Sienkiewicza 61, 90-009 Łódź  
tel. (0-42) 33-92-24,  
fax. (0-42) 32-35-90, tlx 885733

**Łódzkie Towarzystwo Gospodarcze**  
ul. Burzliwa 31, 94-109 Łódź  
tel. (0-42) 36-56-00 w.250,  
tel./fax. 86-91-76

**Warmińsko-Mazurskie Zrzeszenie Międzynarodowych Przewoźników Drogowych**  
ul. S. Okrzei 19, 10-266 Olsztyn  
tel. (0-89) 26-50-11,  
fax. (0-89) 26-61-25

**Wielkopolskie Stowarzyszenie Międzynarodowych Przewoźników Samochodowych**  
ul. Gnieźnieńska 72 p.69, 61-021 Poznań  
tel./fax. (0-61) 78-00-06

**Zachodnio-Pomorskie Stowarzyszenie Międzynarodowych Przewoźników Drogowych i Spedytorów**  
ul. Jedności Narodowej 31, 70-453 Szczecin  
tel. (0-91) 23-30-31 w. 274

**Agencja Przekształceń Własnościowych Sp. z o.o.**  
ul. Szmida 16/1, 58-300 Wałbrzych  
tel./fax. (0-74) 240-37

**Business Center Club**  
pl. Żelaznej Bramy 2, 00-136 Warszawa  
tel. (0-22) 625-30-37,  
fax. (0-22) 621-84-20, 625-30-89

**Centrum Informacji Menedżera**  
ul. Wspólna 69/7, 00-687 Warszawa  
tel./fax. (0-22) 628-73-06, 625-46-00,  
fax. (0-22) 625-50-74

**Club S International Corporation Sp. z o.o.**  
ul. Ratuszowa 11, p.303, 03-450 Warszawa  
tel. (0-22) 18-24-42 w.303,  
fax. (0-22) 619-31-17

**Forum Handlu Zagranicznego**  
ul. T. Chałubińskiego 8, 00-074 Warszawa

**Izba Gospodarcza Polska-Tajwan**  
ul. Widok 12, 00-023 Warszawa  
tel. (0-22) 827-54-74, fax. (0-22) 827-77-88

**Izba Przemysłowo-Handlowa Inwestorów Zagranicznych**  
Krakowskie Przedmieście 47/51, 00-071 Warszawa  
tel. (0-22) 826-18-22, 827-22-34, 635-78-89,  
fax. (0-22) 826-85-93

**Klub Przemysłowców i Handlowców Polskiego Pochodzenia**  
ul. Smolna 40, 00-920 Warszawa  
tel./fax. (0-22) 826-72-51

**Komitet Gospodarczy Polska-Meksyk**

ul. Trębacka 4, 00-074 Warszawa  
tel. (0-22) 827-47-56,  
fax. (0-22) 827-46-73, tlx 814361

**Komitet Gospodarczy Polska-Japonia**  
ul. Powązkowska 46/50, 01-728 Warszawa  
tel. (0-22) c. 639-10-00, fax. (0-22) 639-11-08

**Komitet Współpracy Gospodarczej między Polską a RPA**  
ul. T. Chałubińskiego 8, 00-613 Warszawa  
tel. (0-22) 30-06-30, fax. (0-22) 30-29-11, tlx 814341

**Konwencja Przedsiębiorców, Handlowców i Producentów Rolnych**  
ul. Ł. Gołębiowskiego 5, 01-504 Warszawa  
tel. (0-22) 39-17-41, 639-02-54, 639-02-55,  
fax. (0-22) 39-23-45

**Naczelna Rada Zrzeszeń Prywatnego Handlu i Usług**  
ul. Nowy Świat 4, 00-950 Warszawa  
tel. (0-22) 629-40-88, tel./fax (0-22) 629-90-97

**Naczelna Rada Zrzeszeń Transportu Prywatnego**  
ul. Lwowska 17, 00-660 Warszawa  
tel. (0-22) 628-75-49, 628-50-94,  
fax. (0-22) 664-01-26

**Ogólnopolskie Stowarzyszenie Agencji Celnych**  
ul. Foksal 11, 00-372 Warszawa  
tel./fax. (0-22) 826-44-47

**Polska Izba Gospodarcza Transportu Samochodowego i Spedycji**  
al. Jerozolimskie 144, 02-305 Warszawa  
tel./fax. (0-22) 23-68-72

**Polish Promotion Corporation**  
ul. Chmielna 8, 00-020 Warszawa  
tel. (0-22) c. 826-60-31 w. 207,  
tel./fax. (0-22) 826-83-30

**Polska Rada Biznesu**  
ul. Klonowa 6, 00-591 Warszawa  
tel. (0-22) 48-39-33, tel./fax. (0-22) 49-52-34

**Polska Korporacja Techniki Sanitarnej, Grzewczej, Gazowej i Klimatyzacji**  
ul. Sniadeckich 10, 00-656 Warszawa  
tel (0-22) 629-26-84, 628-79-08,  
tel./fax. (0-22) 628-75-82

**Polski Klub Biznesu**  
ul. Rzeźbiarska 80, 04-620 Warszawa  
tel./fax. (0-22) 15-22-00, 15-62-77

**Polskie Towarzystwo Marketingu Międzynarodowa Szkoła Handlowa**  
Rynia Las, 05-127 Białobraegi gm. Nieporęt  
tel. (0-22) 620-62-06, fax. (0-22) 620-16-66

**Polskie Towarzystwo Współpracy z Klubem Rzymskim**  
ul. Wspólna 1/3, 00-529 Warszawa  
tel./fax. (0-22) 628-05-49

**Polsko-Amerykański Fundusz Przedsiębiorczości**  
ul. Nowy Świat 6/12, 00-400 Warszawa  
tel. (0-22) 625-19-21, fax. (0-22) 625-79-33

**Polsko-Gruzińska Izba Gospodarcza**  
ul. Lwowska 2/15, 00-658 Warszawa  
tel./fax. (0-22) 621-25-45

**Polsko-Marokańska Rada Gospodarcza**  
ul. Trębacka 4, 00-074 Warszawa  
tel. (0-22) 826-02-21 w.373, fax. (0-22) 827-94-78

**Polsko-Turecka Rada Gospodarcza**  
ul. Trębacka 4, 00-074 Warszawa  
tel. (0-22) 826-02-21 w.271, 826-00-06,  
fax. (0-22) 827-73-45

**Regionalna Polsko-Bałkańska Izba Handlowa**  
ul. Łódzka 11, 00-842 Warszawa  
tel. (0-22) 656-38-47, 656-36-00,  
fax. (0-22) 656-38-46

**Sekcja Indyjska przy Krajowej Izbie Gospodarczej**  
ul. T. Chałubińskiego 8, 00-613 Warszawa  
tel. (0-22) 30-06-30, fax. (0-22) 30-29-11, tlx 814341

**Stowarzyszenie Klub Kapitału Polskiego**  
ul. Senatorska 14, 00-613 Warszawa  
tel. (0-22) 635-84-18, fax. (0-22) 635-90-63

**Stowarzyszenie Prywatnych Przewoźników Międzynarodowych**  
ul. Hoża 86, p. 304, 00-682 Warszawa  
tel. (0-22) 628-39-28

**Stowarzyszenie Wykorzystania Energii Niekonwencjonalnej**  
al. Gen. W. Andersa 37/59A, 00-159 Warszawa  
tel. (0-22) 831-87-52

**Towarzystwo Menedżerów S.A.**  
ul. Cicha 7, 00-953 Warszawa  
tel. (0-22) 635-06-43, 26-30-53,  
tel./fax. (0-22) 635-67-50

**Wolska Izba Przemysłowo-Handlowa Miasta Stołecznego Warszawy**  
ul. Ogrodowa 39/41, 00-873 Warszawa  
tel./fax. (0-22) 620-62-46, 620-60-01

**Zrzeszenie Międzynarodowych Przewoźników Drogowych w Polsce**  
ul. Grójecka 17, 02-201 Warszawa  
tel. (0-22) 22-76-03,  
fax. (0-22) 22-30-20

**Związek Przedsiębiorców Rolnych**  
ul. Wspólna 30, 00-930 Warszawa  
tel. (0-22) 621-15-08, 623-17-02,  
fax. (0-22) 628-79-82

**Związek Rzemiosła Polskiego**  
ul. Miodowa 14, 00-246 Warszawa  
tel. (0-22) 831-14-61 (do 69),  
fax. (0-22) 635- 79-81,  
tlx 825609

**Związek Stowarzyszeń Krajowa Rada Przewoźników Drogowych**  
ul. Hoża 86, 00-682 Warszawa  
tel./fax. (0-22) 628-39-28

**Dolnośląskie Konsorcjum Handlowo-Finansowe**  
ul. Ofiar Oświęcimskich 5, 50-069 Wrocław  
tel. (0-71) 44-18-41,  
tel./fax. (0-71) 44-18-49

**Dolnośląskie Stowarzyszenie Przewoźników Międzynarodowych**  
ul. T. Kościuszki 135, 50-440 Wrocław  
tel. (0-71) 44-44-61 w.254,  
tel./fax. (0-71) 44-28-96

ródło: Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym.

## E. INSTYTUCJE NALEŻĄCE DO KRAJOWEGO SYSTEMU USŁUG DLA MSP

**Agencja Inicjatyw Lokalnych w Gdańsku**  
ul. Miszewskiego 17/102, 80-239 Gdańsk  
tel.: (0-58) 341-82-38  
fax. (0-58) 341-82-38  
e-mail: fise\_gdansk@cnt.pl

**Agencja Rozwoju Lokalnego S.A. w Sosnowcu**  
ul. Teatralna 9, 41-200 Sosnowiec  
tel.: (0-32) 293-36-10  
fax. (0-32) 293-37-31  
e-mail: agencja1@it.com.pl

**Agencja Rozwoju Regionalnego ARES S.A. w Suwałkach**  
ul. Noniewiczza 12A, 16-400 Suwałki  
tel.: (0-87) 566-72-65  
fax. (0-87) 566-74-97  
e-mail: ARR\_ARES@ELF.Suwalki.tpnet.pl

**Agencja Rozwoju Regionalnego ARLEG S.A.**  
ul. M. Rataja 26, 59-220 Legnica  
tel.: (0-76) 852-30-15  
fax. (0-76) 862-09-68  
e-mail: Arleg@Legnica.MediaNet.pl

**Agencja Rozwoju Regionalnego KARPATY S.A.**  
ul. Kazimierza Pużaka 49, 38-400 Krosno  
tel.: (0-13) 432-73-43  
fax. (0-13) 432-73-43

e-mail: arr@karpaty.com.pl  
**Agencja Rozwoju Regionalnego MARR S.A. w Mielcu**  
ul. Chopina 18, 39-300 Mielec  
tel.: (0-17) 788-74-64  
fax. (0-17) 583-77-93  
e-mail: marr@ptcnet.mielec.pl

**Agencja Rozwoju Regionalnego S.A.**  
ul. 11 Listopada, 07-400 Ostrołęka  
tel.: (0-29) 760-51-33  
fax. (0-29) 760-32-72  
e-mail: arrost@polbox.pl

**Agencja Rozwoju Regionalnego S.A. w Bielsku Białej**  
ul. Cieszyńska 365, 43-382 Bielsko-Biała  
tel.: (0-33) 816-91-62  
fax. (0-33) 812-26-75  
e-mail: arr@ff.net.pl

**Agencja Rozwoju Regionalnego S.A. w Koninie**  
ul. 1 Maja 13, 62-510 Konin  
tel.: (0-63) 245-30-95  
fax. (0-63) 242-22-29  
e-mail: arr\_konin@gapp.pl

**Agencja Rozwoju Regionalnego S.A. w Zielonej Górze**  
ul. Chopina 14, 65-001 Zielona Góra  
tel.: (0-68) 327-38-88



fax. (0-68) 325-38-88  
e-mail: [agencja@region.zgora.pl](mailto:agencja@region.zgora.pl)

**Agencja Rozwoju Regionu Krakowskiego S.A.**  
ul. Kordylewskiego 11, 31-547 Kraków  
tel.: (0-12) 411-46-03  
fax. (0-12) 412-43-79  
e-mail: [arrkrak@bci.krakow.pl](mailto:arrkrak@bci.krakow.pl)

**Białkopodlaska Izba Gospodarcza**  
ul. Sidorska 95/97, 21-500 Biła Podlaska  
tel.: (0-83) 343-75-07  
fax. (0-83) 343-75-07  
e-mail: [bp\\_ig@friko5.onet.pl](mailto:bp_ig@friko5.onet.pl)

**Białostocka Szkoła Biznesu**  
ul. Spółdzielcza 8, 15-441 Białystok  
tel.: (0-85) 653-77-00  
fax. (0-85) 732-95-05  
e-mail: [plawgob@weko.uwb.edu.pl](mailto:plawgob@weko.uwb.edu.pl)

**Biłgorajska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A.**  
ul. Kościuszki 65, 23-400 Biłgoraj  
tel.: (0-84) 686-54-08  
fax. (0-84) 686-24-92  
e-mail: [barr@tg.org.pl](mailto:barr@tg.org.pl)

**Centrum Edukacji i Informacji Gospodarczej Fundacja Własności Prywatnej "Sami Sobie"**  
ul. Stary Rynek 85, 61-773 Poznań  
tel.: (0-61) 852-87-21  
fax. (0-61) 853-21-64  
e-mail: [ceig@sylaba.poznan.pl](mailto:ceig@sylaba.poznan.pl)

**Centrum Informacji Gospodarczej przy Rudzkiej Agencji Rozwoju INWESTOR Sp. z o.o.**  
ul. Wolności 6, 41-700 Ruda Śląska 1  
tel.: (0-32) 243-69-30  
fax. (0-32) 243-69-30  
e-mail: [cig@ka.onet.pl](mailto:cig@ka.onet.pl)

**Centrum Informacji Gospodarczej w Gdańsku - Oddział Terenowy Stowarzyszenia "Wolna Przedsiębiorczość" w Gdańsku**  
ul. Długi Targ 39/40, 80-830 Gdańsk  
tel.: (0-58) 305-82-28  
fax. (0-58) 305-82-30  
e-mail: [cig@itnet.pl](mailto:cig@itnet.pl)

**Centrum Informacji Gospodarczej w Gliwicach przy Regionalnej Izbie Przemysłowo-Handlowej**  
ul. Zwycięstwa 36, 44-100 Gliwice  
tel.: (0-32) 238-96-40  
fax. (0-32) 238-96-30  
e-mail: [cigpl@pik-net.pl](mailto:cigpl@pik-net.pl)

**Centrum Przedsiębiorczości Sp z o.o. W Chorzowie**  
ul. Opolska 21, 41-500 Chorzów  
tel.: (0-32) 249-85-15  
fax. (0-32) 241-37-42  
e-mail: [centrum@pub.pl](mailto:centrum@pub.pl)

**Centrum Wspierania Biznesu - Agencja Inicjatyw Lokalnych w Radomiu**  
ul. Kościuszki 1, 26-600 Radom  
tel.: (0-48) 360-03-08  
fax. (0-48) 360-03-08  
e-mail: [rcpink@polbox.com](mailto:rcpink@polbox.com)

**Centrum Wspierania Biznesu w Gdyni**  
ul. Korzeniowskiego 22, 81-376 Gdynia  
tel.: (0-58) 627-88-05

fax. (0-58) 627-88-43  
e-mail: [cwb@transnet.info.pl](mailto:cwb@transnet.info.pl)

**Centrum Wspierania Biznesu w Jarosławiu przy Stowarzyszeniu Promocji Przedsiębiorczości**  
ul. Rynek 6, 37-500 Jarosław  
tel.: (0-16) 621-43-62  
fax. (0-16) 621-43-62  
e-mail: [cwb@friko4.onet.pl](mailto:cwb@friko4.onet.pl)

**Centrum Wspierania Biznesu w Kartuzach**  
ul. Dworcowa 16, 83-300 Kartuzy  
tel.: (0-58) 681-44-00  
fax. (0-58) 681-44-00  
e-mail: [cwb@mail.web.pl](mailto:cwb@mail.web.pl)

**Centrum Wspierania Biznesu w Łęborku**  
ul. Czołgistów 6, 84-300 Łębork  
tel.: (0-59) 862-42-78  
fax. (0-59) 862-42-78  
e-mail: [cwb-sat@oknet.com.pl](mailto:cwb-sat@oknet.com.pl)

**Centrum Wspierania Biznesu w Płocku przy Oddziale Terenowym Stowarzyszenia "Wolna Przedsiębiorczość"**  
ul. 3 Maja 16, 09-402 Płock  
tel.: (0-24) 262-56-51 w. 290  
fax. (0-24) 262-68-48  
e-mail: [cwb@pol.pl](mailto:cwb@pol.pl)

**Centrum Wspierania Biznesu w Rzeszowie przy Stowarzyszeniu Promocji Przedsiębiorczości**  
ul. Słowackiego 7a, 35-060 Rzeszów  
tel.: (0-17) 62-02-63  
fax. (0-17) 62-02-63  
e-mail: [cwb@spp.intertele.pl](mailto:cwb@spp.intertele.pl)

**Centrum Wspierania Biznesu w Sanoku przy Stowarzyszeniu Promocji Przedsiębiorczości**  
ul. Rynek 15, 38-500 Sanok  
tel.: (0-13) 463-72-93  
fax. (0-13) 463-04-44  
e-mail: [cwbsanok@ks.onet.pl](mailto:cwbsanok@ks.onet.pl)

**Centrum Wspierania Biznesu we Wrocławiu przy Stowarzyszeniu Rozwoju Przedsiębiorczości**  
ul. Piłsudskiego 79, pok. 24, 50-019 Wrocław  
tel.: (0-71) 344-20-91 w 37  
fax. (0-71) 343-85-65  
e-mail: [cwb@wr.onet.pl](mailto:cwb@wr.onet.pl)

**Dolnośląska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A.**  
ul. Wysockiego 10, 58-300 Wałbrzych  
tel.: (0-74) 267-86  
fax. (0-74) 235-66  
e-mail: [darr@darr.pl](mailto:darr@darr.pl)

**Działdowska Agencja Rozwoju S.A.**  
ul. Władysława Jagiełły 35, 13-200 Działdowo  
tel.: (0-23) 697-28-47  
fax. (0-23) 697-28-47  
e-mail: [dar@ci.onet.pl](mailto:dar@ci.onet.pl)

**Fundacja "Kaliski Inkubator Przedsiębiorczości" - Ośrodek Wspierania Przedsiębiorczości**  
ul. Częstochowska 25, 62-800 Kalisz  
tel.: (0-62) 502-35-75  
fax. (0-62) 502-35-75  
e-mail: [owp@kip.kalisz.pl](mailto:owp@kip.kalisz.pl)

**Fundacja "Progress and Business"**  
ul. Miechowska 5B, 30-041 Kraków

tel.: (0-12) 636-01-00  
fax. (0-12) 636-87-87  
e-mail: pbf@uci.agh.edu.pl

**Fundacja "Przedsiębiorczość"**  
ul. Mieszka I 13, 68-200 Żary  
tel.: (0-68) 374-37-87  
fax. (0-68) 374-99-68  
e-mail: fundac@polbox.com

**Fundacja "Puławskie Centrum Przedsiębiorczości"**  
ul. Mościckiego 1, 24-110 Puławy  
tel.: (0-81) 887-64-52  
fax. (0-81) 887-64-52  
e-mail: fpcp@lu.onet.pl

**Fundacja Agencja Rozwoju Regionalnego Starachowice**  
ul. Mickiewicza 1a, 27-200 Starachowice  
tel.: (0-41) 274-46-90  
fax. (0-41) 274-04-09  
e-mail: f-arr@pro.onet.pl

**Fundacja Akademii Rolniczej w Lublinie im. Wincentego Witosa**  
ul. Karłowicza 4 pok.806, 20-027 Lublin  
tel.: (0-81) 743-72-88  
fax. (0-81) 743-72-88  
e-mail: fundar@hortus.ar.lublin.pl

**Fundacja Gospodarcza Im. Karola Marcinkowskiego**  
ul. Warszawska 10, 06-400 Ciechanów  
tel.: (0-23) 672-33-71  
fax. (0-23) 673-23-89  
e-mail: fundgosp@ci.onet.pl

**Fundacja Gospodarcza NSZZ "Solidarność" w Gdańsku**  
ul. Wały Piastowskie 24, 80-855 Gdańsk  
tel.: (0-58) 308-44-12  
fax. (0-58) 308-42-19  
e-mail: fungos@fungo.com.pl

**Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych - Agencja Inicjatyw Lokalnych w Warszawie**  
ul. Jezuicka 1/3, 00-281 Warszawa  
tel.: (0-22) 635-62-77  
fax. (0-22) 635-62-78  
e-mail: fise@fise.org.pl

**Fundacja Inkubator w Łodzi**  
Pl. Komuny Paryskiej 6, 90-007 Łódź  
tel.: (0-42) 632-86-33  
fax. (0-42) 633-87-13

**Fundacja Małych i Średnich Przedsiębiorstw**  
ul. Smocza 27, 01-048 Warszawa  
tel.: (0-22) 838-02-61  
fax. (0-22) 838-02-61  
e-mail: izbarimp@fund.org.pl

**Fundacja Międzynarodowe Centrum Kształcenia i Rozwoju Gospodarczego MIELEC**  
ul. Chopina 16a, 39-300 Mielec  
tel.: (0-17) 583-16-32  
fax. (0-17) 583-16-32  
e-mail: fundckrg@rz.onet.pl

**Fundacja Poszanowania Energii**  
ul. Filtrowa 1, 00-611 Warszawa  
tel.: (0-22) 825-19-77  
fax. (0-22) 825-86-70  
e-mail: fpeecf@hbz.com.pl

**Fundacja Rozwoju Gminy Żelów**

ul. Mickiewicza 4, 97-425 Żelów  
tel.: (0-44) 634-12-30  
fax. (0-44) 634-10-06  
e-mail: frgz@pt.onet.pl

**Fundacja Rozwoju Przedsiębiorczości w Suwałkach**  
ul. Kościuszki 62, 16-400 Suwałki  
tel.: (0-87) 566-78-16  
fax. (0-87) 566-78-59  
e-mail: frpski@polbox.com

**Fundacja Tomaszowski Inkubator Przedsiębiorczości**  
ul. Warszawska 119, 97-200 Tomaszów Maz  
tel.: (0-44) 723-76-08  
fax. (0-44) 723-68-78  
e-mail: akaczmarkowska@yahoo.com

**Fundacja Wałbrzych 2000**  
ul. Sienkiewicza 2, 58-300 Wałbrzych  
tel.: (0-74) 43-45-62  
fax. (0-74) 43-45-32  
e-mail: biuro@fundacjaw2000.walbrzych.pl

**Fundusz Regionu Wałbrzyskiego**  
Al. Wyzwolenia 24, 58-300 Wałbrzych  
tel.: (0-74) 257-50  
fax. (0-74) 223-62  
e-mail: frw@region-walbrzych.org.pl

**Gdański Ośrodek Doradczo-Szkoleniowy - Oddział Terenowy Stowarzyszenia "Wolna Przedsiębiorczość" w Gdańsku**  
ul. Długi Targ 39/40, 80-830 Gdańsk  
tel.: (0-58) 305-82-28  
fax. (0-58) 305-82-30  
e-mail: swp@wpomorskie.com.pl

**Górnośląska Agencja Przekształceń Przedsiębiorstw S.A.**  
ul. Astrów 10, 40-045 Katowice  
tel.: (0-32) 251-64-21  
fax. (0-32) 251-58-31  
e-mail: owp@gapp.pl

**Górnośląska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A.**  
ul. Wita Stwosza 31, 40-042 Katowice  
tel.: (0-32) 257-95-28  
fax. (0-32) 257-95-29  
e-mail: garr@garr.com.pl

**Ławska Izba Gospodarcza**  
ul. Sobieskiego 37a, 14-200 Łąwa  
tel.: (0-89) 648-57-51  
fax. (0-89) 648-46-08  
e-mail: izbagosp@polbox.com

**Instytut Informacji Naukowej, Technicznej i Ekonomicznej IINTE**  
ul. Akwarelowa 26 A, 04-542 Warszawa  
tel.: (0-22) 815-22-13  
fax. (0-22) 815-61-67  
e-mail: iinte@iinte.edu.pl

**Instytut Logistyki i Magazynowania w Poznaniu**  
ul. Estkowskiego 6, 61-755 Poznań  
tel.: (0-61) 852-76-81  
fax. (0-61) 852-63-76  
e-mail: office@ilim.poznan.pl

**Instytut Odlewnictwa**

ul. Zakopiańska 73, 30-418 Kraków  
tel.: (0-12) 261-81-11  
fax. (0-12) 266-54-78  
e-mail: iod@iod.krakow.pl

**Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle ORGMASZ**

ul. Żelazna 87, 00-879 Warszawa  
tel.: (0-22) 624-92-65  
fax. (0-22) 620-43-60  
e-mail: instytut@pc.orgmasz.waw.pl

**Instytut Technologii Drewna**

ul. Winiarska 1, 60-654 Poznań  
tel.: (0-61) 822-40-81  
fax. (0-61) 822-43-72  
e-mail: W\_Strykowski@itd.poznan.pl

**Instytut Technologii Elektronowej**

Al. Lotników 32/46, 02-668 Warszawa  
tel.: (0-22) 847-15-51  
fax. (0-22) 847-15-51  
e-mail: kobus@ite.waw.pl

**Izba Przemysłowo-Handlowa w Krakowie**

ul. Floriańska 3, 31-019 Kraków  
tel.: (0-12) 422-89-07  
fax. (0-12) 422-91-38  
e-mail: szkola@iph.krakow.pl

**Izba Przemysłowo-Handlowa w Rzeszowie**

ul. Dąbrowskiego 31a, 35-036 Rzeszów  
tel.: (0-17) 854-90-49  
fax. (0-17) 854-90-49  
e-mail: iph\_rzw@rz.onet.pl

**Izba Przemysłowo-Handlowa w Toruniu**

ul. Legionów 16, 87-100 Toruń  
tel.: (0-56) 622-12-74  
fax. (0-56) 654-93-00  
e-mail: biuro@iph.torun.pl

**Izba Rzemieśnicza w Olsztynie**

ul. Prosta 38, 10-029 Olsztyn  
tel.: (0-89) 527-45-55  
fax. (0-89) 527-50-45  
e-mail: izbarzem@sprint.com.pl

**Jarosławska Fundacja Rozwoju Przedsiębiorczości**

ul. Rynek 6, 37-500 Jarosław  
tel.: (0-16) 621-76-66  
fax. (0-16) 621-85-13  
e-mail: jfrp@pr.onet.pl

**Konińska Izba Gospodarcza**

Al. 1 Maja 13, II p., 62-510 Konin  
tel.: (0-63) 245-66-65  
fax. (0-63) 245-66-88  
e-mail: kig@ikki.pl

**Koszalińska Izba Przemysłowo-Handlowa**

ul. Władysława Andersa 34, 75-701 Koszalin  
tel.: (0-94) 342-85-62  
fax. (0-94) 342-85-65  
e-mail: kiph@kiph.com.pl

**Krajowe Stowarzyszenie Agencji Rozwoju Regionalnego - NARDA**

ul. Parkowa 9/8, 00-759 Warszawa  
tel.: (0-22) 841-03-45  
fax. (0-22) 841-03-45  
e-mail: narda@it.com.pl

**Leszczyńska Izba Gospodarcza**

ul. Chociszewskiego 2a, 64-100 Leszno  
tel.: (0-65) 529-28-01  
fax. (0-65) 520-98-78  
e-mail: info@ljb.com.pl

**Leżajskie Stowarzyszenie**

**Wspierania Inicjatyw Gospodarczych**

ul. Skłodowskiej 8  
skr. pocz. 26, 37-300 Leżajsk  
tel.: (0-17) 242-79-08  
fax. (0-17) 242-79-08  
e-mail: lswig@pro.onet.pl

**Lubelska Fundacja Rozwoju w Lublinie**

ul. Rynek 7, 20-111 Lublin  
tel.: (0-81) 743-65-43  
fax. (0-81) 743-73-26  
e-mail: pbep@platon.man.lublin.pl

**Lubelski Fundusz Przedsiębiorczości Sp. z o.o.**

ul. Rynek 7, 20-111 Lublin  
tel.: (0-81) 743-73-24  
fax. (0-81) 743-73-26  
e-mail: darek@lczfr.lublin.pl

**Łódzka Izba Przemysłowo-Handlowa**

ul. Tuwima 30, 90-002 Łódź  
tel.: (0-42) 633-03-49  
fax. (0-42) 633-51-35  
e-mail: liph@liph.com.pl

**Małopolski Instytut Samorządu Terytorialnego i Administracji**

ul. Szlak 73A, 31-153 Kraków  
tel.: (0-12) 633-98-00  
fax. (0-12) 633-51-54  
e-mail: mistia@mistia.org.pl

**Mazowiecka Izba Rzemieśnicza Małej i Średniej Przedsiębiorczości w Warszawie**

ul. Smocza 27, 01-048 Warszawa  
tel.: (0-22) 838-01-72  
fax. (0-22) 838-35-53  
e-mail: izbarimp@fund.org.pl

**Nidzicka Fundacja Rozwoju NIDA**

Pl. Wolności 1, 13-100 Nidzica  
tel.: (0-89) 625-22-26  
fax. (0-89) 625-43-37  
e-mail: fundacja.nida@infonet.com.pl

**Oddział Terenowy Stowarzyszenia "Wolna Przedsiębiorczość" w Świdnicy**

ul. Długa 33, 58-100 Świdnica  
tel.: (0-74) 53-39-82  
fax. (0-74) 53-39-82  
e-mail: cwb@zeto.swidnica.pl

**Olsztyńska Wyższa Szkoła Zarządzania im. Prof. T. Kotarbińskiego**

ul. Pstrowskiego 23, 10-539 Olsztyn  
tel.: (0-89) 534-32-03  
fax. (0-89) 534-33-20  
e-mail: oing@owsz.edu.pl

**Organizacja Pracodawców Regionu Zielonogórskiego**

ul. Bohaterów Westerplatte 11/412,  
65-034 Zielona Góra  
tel.: (0-68) 325-42-31  
fax. (0-68) 327-18-81

e-mail: zco1@zco1.zgora.pl

**Ostrołęcki Ruch Wspierania Przedsiębiorczości**

ul. Kołobrzeska 15, 07-401 Ostrołęka  
tel.: (0-29) 769-10-34  
fax. (0-29) 769-10-34  
e-mail: orwp@btsnet.com.pl

**Ośrodek Badania Jakości Wyrobów ZETOM**

ul. Konstruktorska 4, 02-673 Warszawa  
tel.: (0-22) 843-84-28  
fax. (0-22) 847-17-51  
e-mail: zetom@wa.onet.pl

**Ośrodek Badawczo-Rozwojowy Maszyn dla Przetwórstwa Płodów Rolnych**

ul. J. Słowackiego 19a, 63-300 Pleszew  
tel.: (0-61) 742-37-24  
fax. (0-61) 742-28-90  
e-mail: obr@zsz-pleszew.kalisz.pl

**Ośrodek Badawczo-Rozwojowy Maszyn Ziemnych i Transportowych**

ul. E. Kwiatkowskiego 1, 37-450 Stalowa Wola  
tel.: (0-15) 844-09-58  
fax. (0-15) 843-56-27  
e-mail: obrmzit@tg.onet.pl

**Ośrodek Promowania i Wspierania Przedsiębiorczości Rolnej w Sandomierzu**

ul. Zamkowa 9, 27-600 Sandomierz  
tel.: (0-15) 832-39-20  
fax. (0-15) 832-33-60  
e-mail: opiwr@pol.pl

**Ośrodek Wspierania Przedsiębiorczości przy Fundacji Centrum Wspierania Przedsiębiorczości**

ul. Północna 5/7, 99-200 Poddębice  
tel.: (0-43) 678-31-58  
fax. (0-43) 678-31-58  
e-mail: fcwp@poddebice.pl

**Poddębickie Stowarzyszenie Przedsiębiorczości**

ul. Łódzka 33/37, 99-200 Poddębice  
tel.: (0-43) 678-81-27  
fax. (0-43) 678-81-27  
e-mail: psp@sys.com.pl

**Podlaska Fundacja Rozwoju Regionalnego**

ul. Starobojarska 15, 15-073 Białystok  
tel.: (0-85) 732-80-61  
fax. (0-85) 732-38-21  
e-mail: fundacja@pfr.bialystok.pl

**Politechnika Lubelska Katedra Automatyzacji Wydział Mechaniczny**

ul. Nadbystrzycka 36, 20-618 Lublin  
tel.: (0-81) 538-12-70  
fax. (0-81) 525-08-08  
e-mail: automat@lctt.pol.lublin.pl

**Politechnika Wrocławska / Wrocławskie Centrum Transferu Technologii**

ul. Łukasiewicza 3/5, 50-371 Wrocław  
tel.: (0-71) 320-33-18  
fax. (0-71) 320-39-48  
e-mail: wctt@itma.pwr.wroc.pl

**Polska Izba Przemysłu Skórzanego w Łodzi**

ul. Piotrkowska 148/150, 90-965 Łódź  
tel.: (0-42) 636-12-21  
fax. (0-42) 636-12-21

e-mail: skorpol@ld.onet.pl

**Polsko-Amerykańska Fundacja Doradztwa dla Małych Przedsiębiorstw**

ul. Trębacka 4, pok. 316, 00-074 Warszawa  
tel.: (0-22) 826-35-52  
fax. (0-22) 826-35-52  
e-mail: agencja@paad.kig.pl

**Polsko-Litewska Izba Gospodarcza**

ul. Kościuszki 76, 16-400 Suwałki  
tel.: (0-87) 566-65-78  
fax. (0-87) 566-65-78  
e-mail: pligsuw@plig.org.pl

**Polsko-Niemiecka Izba Przemysłowo-Handlowa**

ul. Miodowa 14, 00-952 Warszawa  
tel.: (0-22) 635-33-53  
fax. (0-22) 635-81-06  
e-mail: info@pniph.com.pl

**Pomorska Izba Przemysłowo-Handlowa w Gdańsku**

ul. Długi Targ 39/40, 80-830 Gdańsk  
tel.: (0-58) 301-13-25  
fax. (0-58) 301-02-16  
e-mail: izba@piph.gda.pl

**Progress and Business Incubator**

ul. Miechowska 5B, 30-041 Kraków 16 skr poczt 2  
tel.: (0-12) 636-01-00 w 23  
fax. (0-12) 636-87-87  
e-mail: finmod23@uci.agh.edu.pl

**Przemysłowy Instytut Automatyki i Pomiarów**

Al. Jerozolimskie 202, 02-486 Warszawa  
tel.: (0-22) 874-01-60  
fax. (0-22) 874-02-21  
e-mail: piap@sg.piap.waw.pl

**Rada Federacji Stowarzyszeń Naukowo-Technicznych**

ul. Mickiewicza 17, 62-500 Konin  
tel.: (0-63) 242-97-36  
fax. (0-63) 242-88-33  
e-mail: NOTKonin@rubikon.net.pl

**Rada Federacji Stowarzyszeń Naukowo-Technicznych Naczelnej Organizacji Technicznej Zagłębia Miedziowego**

ul. Złotoryjska 87, 59-220 Legnica  
tel.: (0-76) 852-30-17  
fax. (0-76) 852-43-79  
e-mail: not@not.legnica.pl

**Regionalna Agencja Promocji Zatrudnienia**

ul. Sienkiewicza 14, 41-300 Dąbrowa Górnicza  
tel.: (0-32) 262-50-79  
fax. (0-32) 262-25-05  
e-mail: rapz@rapz.com.pl

**Regionalna Agencja Restrukturyzacji ODNOWA Sp. z o.o. w Suwałkach**

ul. M. Konopnickiej 7 lok 24, 16-400 Suwałki  
tel.: (0-87) 565-18-25  
fax. (0-87) 565-18-36  
e-mail: odnowa@polbox.com

**Regionalna Izba Gospodarcza w Kaliszu**

ul. Częstochowska 25, 62-800 Kalisz  
tel.: (0-62) 764-57-83  
fax. (0-62) 764-57-83  
e-mail: rig@zeto.kalisz.pl

**Regionalne Towarzystwo Inwestycyjne S.A. w Dzierzgoniu**

Pl. Wolności 3, 82-440 Dzierzgoń

tel.: (0-55) 276-25-79  
fax. (0-55) 276-25-70  
e-mail: rti@zefir.softel.elblag.pl

**Rzeszowska Agencja Rozwoju Regionalnego RARR S.A.**

ul. Chopina 51, 35-959 Rzeszów  
tel.: (0-17) 852-06-00  
fax. (0-17) 852-06-11  
e-mail: baep@telbank.pl

**Sądecko-Podhalańska Izba Gospodarcza**

ul. Zielona 27, 33-300 Nowy Sącz  
tel.: (0-18) 442-20-07  
fax. (0-18) 443-81-29  
e-mail: izbaspig@ns.onet.pl

**Stowińska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A.**

ul. Charbrowo 47, 84-352 Wicko  
tel.: (0-59) 861-17-62  
fax. (0-59) 861-10-93

**Staropolska Izba Przemysłowo - Handlowa**

ul. Sienkiewicza 53, 25-002 Kielce  
tel.: (0-41) 368-02-21  
fax. (0-41) 344-43-92  
e-mail: biuro@siph.com.pl

**Stowarzyszenie "Centrum Rozwoju  
Ekonomicznego Pasłęka"**

ul. Sprzymierzonych 14, 14-400 Pasłęk  
tel.: (0-55) 248-61-92  
fax. (0-55) 248-25-42  
e-mail: crep@el.onet.pl

**Stowarzyszenie "Promocja Przedsiębiorczości" -  
Ośrodek Wspierania Przedsiębiorczości**

ul. Damrota 4, IIIp., 45-064 Opole  
tel.: (0-77) 456-56-00  
fax. (0-77) 456-56-00  
e-mail: rgruda@free.polbox.pl

**Stowarzyszenie Bielskie Centrum Przedsiębiorczości**

ul. Cieszyńska 367, 43-382 Bielsko Biała  
tel.: (0-33) 818-33-69  
fax. (0-33) 818-39-75  
e-mail: bcp@poczta.onet.pl

**Stowarzyszenie Podbeskidzkie Centrum  
Przedsiębiorczości Promocji i Rozwoju Gmin**

ul. Spółdzielców 1, 34-200 Sucha Beskidzka  
tel.: (0-33) 874-12-85  
fax. (0-33) 874-12-85  
e-mail: owpsucha@arka.ids.bielsko.pl

**Stowarzyszenie Promocji i Rozwoju Przedsiębiorczości**

Pl. Ratuszowy 31/32, 58-500 Jelenia Góra  
tel.: (0-75) 753-33-13  
fax. (0-75) 754-30-05  
e-mail: cdbjg@kki.net.pl

**Stowarzyszenie Promocji Przedsiębiorczości  
w Rzeszowie**

ul. Słowackiego 7a, 35-225 Rzeszów  
tel.: (0-17) 852-45-23  
fax. (0-17) 852-45-28  
e-mail: adam@spp.intertele.pl

**Stowarzyszenie Radomskie Centrum Przedsiębiorczości**

ul. Kościuszki 1, 26-600 Radom

tel.: (0-48) 360-00-45  
fax. (0-48) 360-00-46  
e-mail: rcpink@polbox.com

**Stowarzyszenie Wspierania Małej Przedsiębiorczości  
w Dobiegniewie**

ul. Dembowskiego 2, 66-520 Dobiegniew  
tel.: (0-95) 761-15-40  
fax. (0-95) 761-15-40  
e-mail: gswmp@kki.net.pl

**Sudecka Izba Przemysłowo-Handlowa w Świdnicy**

ul. Rynek 1a, 58-100 Świdnica  
tel.: (0-74) 53-50-09  
fax. (0-74) 520-8-92  
e-mail: siph@wanet.pl

**Suwalska Izba Rolniczo-Turystyczna**

ul. Kościuszki 45, 16-400 Suwałki  
tel.: (0-87) 566-58-94  
fax. (0-87) 566-54-72  
e-mail: sirtski@polbox.com

**Tarnobrzaska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A.**

ul. Moniuszki 3, 39-400 Tarnobrzeg  
tel.: (0-15) 822-61-87  
fax. (0-15) 823-19-52  
e-mail: tarr@free.polbox.pl

**Tarnowska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A.**

ul. Rynek 16, 33-100 Tarnów  
tel.: (0-14) 22-09-64  
fax. (0-14) 21-39-55  
e-mail: tarrsa@tcig.tarnow.pl

**Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa,  
Oddział w Białymstoku**

ul. Jagienki 4, 15-542 Białystok  
tel.: (0-85) 675-02-71  
fax. (0-85) 675-02-59  
e-mail: tnoik\_bialystok@bptnet.pl

**Warmińsko-Mazurska Agencja Rozwoju  
Regionalnego S.A. w Olsztynie**

ul. Kajki 10/12, 10-547 Olsztyn  
tel.: (0-89) 534-90-10  
fax. (0-89) 534-92-00  
e-mail: wmarr@wmarr.olsztyn.pl

**Wielkopolski Klub Techniki i Racjonalizacji**

ul. Stary Rynek 97/100, 61-773 Poznań  
tel.: (0-61) 852-80-10  
fax. (0-61) 852-80-10  
e-mail: wktir@horyzont.com.pl

**Zachodnia Izba Gospodarcza w Gorzowie  
Wielkopolskim**

ul. Nadbrzeżna 17, 66-400 Gorzów Wielkopolski  
tel.: (0-95) 735-91-22  
fax. (0-95) 735-91-21  
e-mail: ZIG@shaco.pl

**Zachodniopomorska Agencja Rozwoju Regionalnego  
S.A.**

ul. Stojsława 2, 70-223 Szczecin  
tel.: (0-91) 488-24-88  
fax. (0-91) 488-26-26  
e-mail: cwab@zarr.com.pl



## Krok 6. Wybierz strategię wchodzenia na rynki zagraniczne

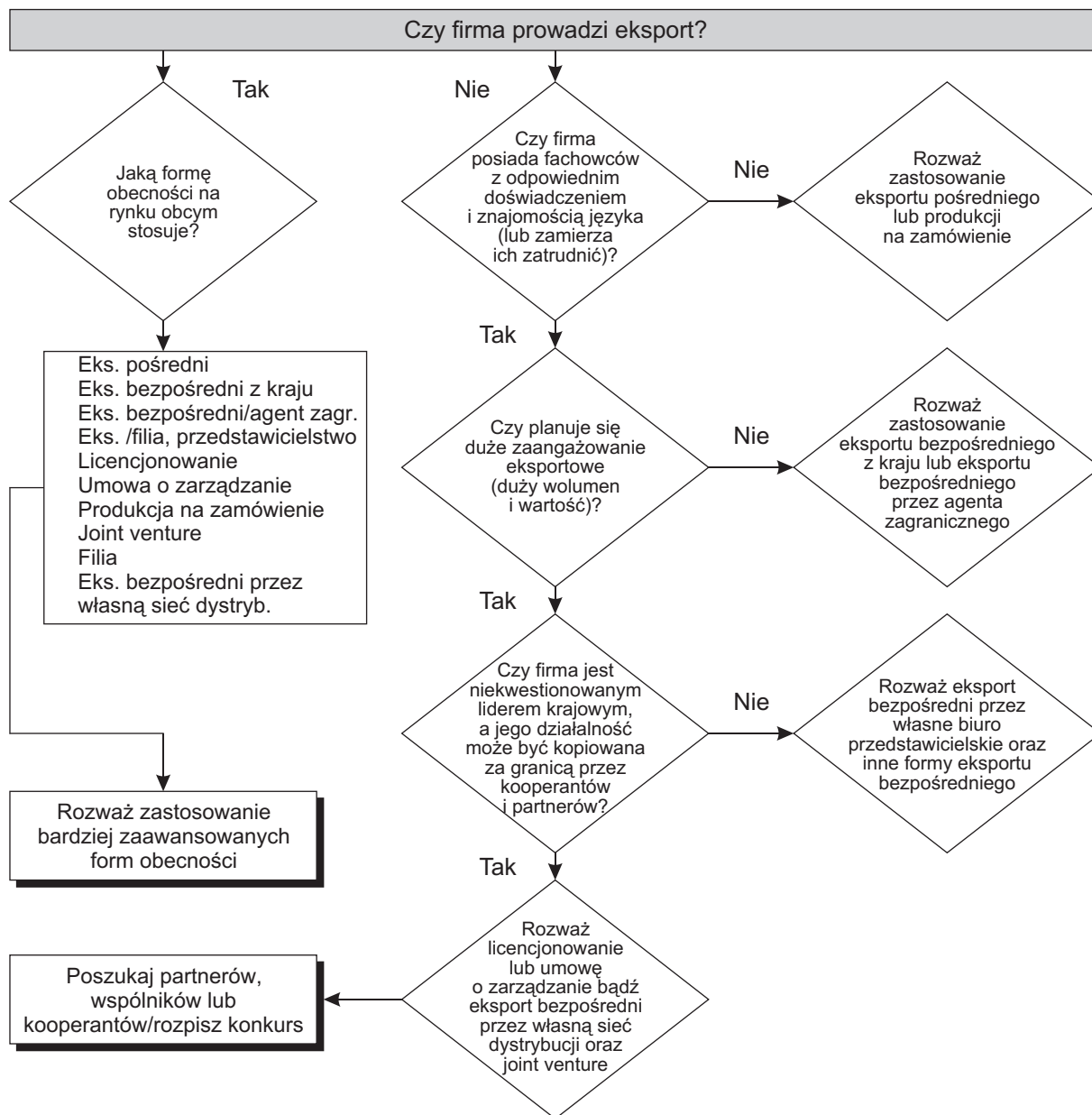


Przedsiębiorstwo krajowe, podejmując decyzję o wejściu na rynki zagraniczne powinno rozważyć różne strategie. Do zasadniczych strategii wchodzenia na rynki zagraniczne zaliczyć można:

- eksport pośredni,
- eksport bezpośredni z kraju,
- eksport bezpośredni z kraju realizowany przez agenta zagranicznego,
- eksport bezpośredni przez własne biuro przedstawicielskie za granicą,
- eksport bezpośredni przez własną sieć dystrybucji,
- licencjonowanie,
- produkcję na zamówienie (*Contract Manufacturing*),
- umowa o zarządzanie (*Management Contract*),
- wspólne przedsięwzięcie (*Joint Venture*),
- filia zagraniczna.

Prezentowane powyżej formy obecności na rynkach zagranicznych charakteryzują się różną efektywnością ale jednocześnie innymi kosztami wejścia. Generalna obserwacja jest taka, że im niższe koszty wejścia tym mniejsza opłacalność transakcji handlowej. Poniżej zostanie zaprezentowana analiza SWOT poszczególnych strategii wejścia, która będzie zakończona porównaniem poszczególnych form. Na kolejnej stronie zaprezentowano prosty algorytm decyzyjny ułatwiający podjęcie decyzji w zakresie wyboru określonej strategii wejścia. Niektóre z prezentowanych form wykraczają poza ramy działania MSP. Jednak dla kompletności prezentacji postanowiliśmy je zamieścić. Ponadto MSP mogą wykorzystywać wybrane elementy tych strategii.

**Krok 6**  
**Algorytm decyzyjny: wybierz strategię wchodzenia na rynki zagraniczne.**



### 6.1. Eksport pośredni

Eksport pośredni polega na sprzedaży produktów firmy zagranicę przez pośrednika krajowego, który zakupuje produkty w kraju w celu ich dalszej odsprzedaży. Najczęściej rolę pośredników eksportowych pełnią przedsiębiorstwa handlu zagranicznego, zajmujące się zawodowo hurtowym handlem zagranicznym. Przedsiębiorstwa takie najczęściej zbierają zamówienia zagraniczne, a następnie próbują ulokować produkcję w kraju. Możliwa jest sytuacja, w której to krajowy producent zgłasza się do pośrednika zawodowego w celu ułatwienia mu zbytu swoich towarów zagranicą. Eksport pośredni można również realizować przez innych producentów-eksporterów. W poniższej tabelicy zaprezentowano analizę SWOT eksportu pośredniego.



**Tablica 29**  
**Analiza SWOT eksportu pośredniego**

| SILNE STRONY   | SŁABE STRONY   |
|--|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Niskie koszty wejścia</li> <li>2. Trudności wejścia pokonuje pośrednik</li> <li>3. Niskie wymagania kadrowe dla firm rozpoczynających eksport</li> <li>4. Niskie ryzyko finansowe</li> <li>5. Firma nie ponosi kosztów inwestycji marketingowych</li> <li>6. Brak konieczności powoływania wyodrębnionej komórki organizacyjnej</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Słaba opłacalność transakcji (długi łańcuch pośredników krajowych i zagranicznych)</li> <li>2. Firma nie zdobywa doświadczenia zagranicznego</li> <li>3. Firma nie poznaje rynków zagranicznych</li> <li>4. Pełna zależność od pośrednika</li> </ol> |
| MOŻLIWOŚCI   | ZAGROŻENIA   |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Firma może zdobyć podstawy wiedzy eksportowej - dobra strategia na wczesny początek</li> <li>2. Podniesienie standardów produkcji - konieczność sprostania standardom zagranicznym</li> </ol>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pośrednik może znaleźć lepszego dostawcę</li> <li>2. Niska opłacalność transakcji doprowadzi do zaprzestania eksportu</li> <li>3. Pośrednik może sam uruchomić produkcję w kraju</li> </ol>  |

ródło: Opracowanie własne.

Wnioski, które wynikają z analizy SWOT eksportu pośredniego sprowadzają się do stwierdzenia, że może być to dobra strategia rozpoczynania działalności eksportowej. W miarę upływu czasu uwydatniają się jednak jej negatywne strony, które uzasadniają odejście od eksportu pośredniego.

## 6.2. Eksport bezpośredni z kraju

Eksport bezpośredni z kraju polega na dokonywaniu eksportu poprzez własną, wyspecjalizowaną komórkę eksportową. Zadaniem tej komórki jest badanie i penetracja rynków zagranicznych, nawiązywanie kontaktów, ofertowanie, kontraktowanie, prowadzenie negocjacji, itp. Komórka wykonuje swoje zadania z kraju, jednak od czasu do czasu niezbędne są wyjazdy zagraniczne w celu negocjowania i podpisywania kontraktów. W poniższej tablicy zamieszczono analizę SWOT dla eksportu bezpośredniego z kraju.

**Tablica 30**  
**Eksport bezpośredni z kraju - Analiza SWOT**

| SILNE STRONY  | SŁABE STRONY   |
|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Firma kontaktuje się bezpośrednio z odbiorcami zagranicznymi aczkolwiek nie zawsze z ostatecznymi</li> <li>2. Firma buduje doświadczenie i poznaje rynki zagraniczne</li> <li>3. Wzrost poziomu kwalifikacji i wymagań wobec pracowników handlowych</li> <li>4. Firma silniej przestawia się na standardy zagraniczne</li> <li>5. Możliwa dobra opłacalność transakcji</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Trudności w pozyskaniu odpowiednich pracowników</li> <li>2. Większe koszty organizacyjne i operacyjne (wywiady, promocja itp.) handlu zagranicznego</li> <li>3. Większe ryzyko niepowodzeń i strat</li> <li>4. Poznawanie rynków zagranicznych „na własnych błędach”</li> <li>5. Eksport bezpośredni wymaga odpowiednio dużej skali działania</li> </ol>         |
| MOŻLIWOŚCI  | ZAGROŻENIA   |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Zdobyte doświadczenie eksportowe może ułatwić bardziej zaawansowaną obecność na rynku zagranicznym</li> <li>2. Firma może przestawić się w większości na eksport i rynki zagraniczne (znaczące zwiększenie rynku potencjalnego)</li> <li>3. Wysoko wykwalifikowany zespół pracowników eksportowych może inicjować nowe projekty rozwoju eksportu</li> </ol>                       | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Koszty bezpośredniej działalności eksportowej będą za wysokie w stosunku do wolumenu sprzedaży</li> <li>2. Długi czas zwrotu nakładów na eksport bezpośredni może spowodować zniechęcenie i zaprzestanie działalności eksportowej</li> <li>3. Zespół eksportowy nie zdobędzie ugruntowanej pozycji mierzonej wolumenem kontraktów i będzie deficytowy</li> </ol> |

ródło: Opracowanie własne.

Przedstawione powyżej elementy analizy SWOT eksportu bezpośredniego prowadzonego z kraju wskazują na fakt, iż eksport ten pozwala na znacznie większe korzystanie z wymiany międzynarodowej, chociaż ryzyka z nim związane też są znacznie większe.

### 6.3. Eksport bezpośredni z kraju realizowany przez agenta zagranicznego.

Eksport może być również dokonywany przez komórkę eksportową na rzecz agenta zagranicznego. Firmy zagraniczne, które pełnią rolę agentów mogą nosić różne nazwy np. Export Management Company (USA), Trading Houses (Kanada i Wielka Brytania). Najczęściej działają one na zlecenie albo eksportera albo importera. Ta druga sytuacja jest znacznie częstsza. Importer poszukuje produktów o określonych parametrach użytkowych i cenie. Firmy zarządzania eksportem poszukują dostawcy zagranicą osiągając zysk z różnicy cen. Zasadne jest zwrócenie się do agentów zagranicznych z ofertą sprzedaży wówczas gdy firma nie zamierza głębiej wejść w sieć dystrybucyjną danego rynku zagranicznego. Wówczas producent krajowy zwraca się do agentów zagranicznych z propozycją ulokowania określonej produkcji po proponowanych cenach na danym rynku. Pośrednik zawrze kontrakt tylko, jeśli znajdzie nabywcę (ostatecznego nabywcę lub kolejnego dystrybutora). Jest to strategia dobra na dość początkowy etap rozwoju eksportu. Inna formuła, to pełnienie roli agenta sprzedaży przez zakontraktowanego przedstawiciela zagranicznego. Ta formuła jest jednak bliższa przedstawicielstwu zagranicznemu firmy, które będzie omawiane w dalszej części pracy. Poniżej przedstawiamy analizę SWOT dla tej strategii wejścia na rynek zagraniczny.

**Tablica 31**

| SILNE STRONY  | SŁABE STRONY   |
|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1. Niskie koszty wejścia</li><li>2. Trudności wejścia pokonuje agent</li><li>3. Stosunkowo niskie wymagania kadrowe dla firm rozpoczynających eksport</li><li>4. Duże ryzyko finansowe (konieczność oczekiwania na zapłatę)</li><li>5. Firma nie ponosi kosztów inwestycji marketingowych</li></ol> | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Słaba opłacalność transakcji (długi łańcuch pośredników krajowych i zagranicznych)</li><li>2. Firma w małym stopniu zdobywa doświadczenie zagraniczne</li><li>3. Duża zależność od agenta</li></ol> |
| MOŻLIWOŚCI  | ZAGROŻENIA   |
| <ol style="list-style-type: none"><li>1. Firma może zdobyć podstawy wiedzy eksportowej - dobra strategia na początek</li><li>2. Podniesienie standardów produkcji - konieczność sprostania standardom zagranicznym</li><li>3. W niektórych przypadkach agenci uzyskują lepsze ceny niż eksporter</li></ol>                                | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Agent może znaleźć lepszego dostawcę</li><li>2. Niska opłacalność transakcji doprowadzi do zaprzestania eksportu</li></ol>  |

ródło: Opracowanie własne.

Angażując agenta musimy sprawdzić czy spełnia on pewne warunki niezbędne do właściwego wykonywania swojego zadania:

znajomość miejscowych zwyczajów i języka,  
posiadanie kontaktów z lokalnymi firmami,  
doświadczenie zawodowe, znajomość strategii firmy i produktu.

Przystępując do wyboru agenta należy szczególnie ostrożnie podchodzić do udzielania wyłączności na danym rynku. Może się bowiem okazać, że wybrany przez nas agent okaże

Umowę o wyłączności warto podpisać dopiero po kilkumiesięcznym okresie współpracy z wybranym przedstawicielem i ustaleniu jego rzeczywistego zainteresowania współpracą z naszą firmą, a także poznaniu jego skuteczności.

#### 6.4. Eksport bezpośredni przez własne biuro przedstawicielskie zagranicą.

Działalność ta polega na powołaniu na miejscu, zagranicą przedstawiciela handlowego eksportera, który pełni rolę akwizytora kontraktów, negocjuje warunki dostaw oraz prowadzi rozpoznanie rynkowe. Istnieje kilka wariantów powoływania biur przedstawicielskich.

1. Przedstawicielem może być pracownik firmy wysłany zagranicę, który organizuje biuro przedstawicielskie. Taki wariant wymaga pokonania szeregu trudności formalnych związanych z pobytem cudzoziemca za granicą.
2. Eksporter zatrudnia osobę miejscową (z obywatelstwem kraju docelowego). Osoba ta jest formalnie pracownikiem eksportera. Wariant ten pomaga uniknąć szeregu trudności formalnych, jednak problemem mogą być różnice kulturowe i w zakresie mentalności osób z firmy eksportera i przedstawiciela zagranicznego. Trudnym problemem jest kontrola.
3. Eksporter **zatrudnia jako przedstawiciela firmę zagraniczną specjalizującą się w określonej działalności**. Ważne jest, żeby firma przedstawiciel nie była przedstawicielem innych konkurencyjnych firm. Wariant ten jest bardziej ryzykowny niż dwa poprzednie, jednak znacząco redukuje koszty.
4. Eksporter zakłada na miejscu zagranicą przedsiębiorstwo, najczęściej spółkę z o. o. lub akcyjną, która jest w pełni kapitałowo kontrolowana przez niego. Spółka ta zatrudnia miejscowych pracowników, którymi często zarządza przedstawiciel eksportera z kraju. Wariant ten powoduje większe koszty organizacyjne, jednak daje większą kontrolę eksporterowi. Formalnie spółka jest pośrednikiem. Rozwiązanie posiada istotny walor podatkowy, ponieważ pozwala na transfer zysków za pomocą odpowiednich poziomów cen.

Poniżej prezentujemy analizę SWOT dla eksportu bezpośredniego prowadzonego przez własne biuro przedstawicielskie.

**Tablica 32**

#### **Analiza SWOT eksportu bezpośredniego prowadzonego przez własne biuro przedstawicielskie**

| SILNE STRONY  | SŁABE STRONY   |
|---|--|
| 1. Fizyczna obecność na rynku zagranicznym<br>2. Bezpośrednie i częste kontakty z klientami<br>3. Lewarowanie kosztów pomiędzy krajową komórką eksportową a biurem przedstawicielskim<br>4. Większa elastyczność działania<br>5. Możliwość ciągłego reagowania na sygnały i potrzeby rynku                    | 1. Większe koszty niż w przypadku eksportu bezpośredniego z kraju<br>2. Konieczność stałej i skutecznej kontroli przedstawiciela zagranicznego (zwłaszcza jego lojalności i skuteczności)<br>3. Trudności w formułowaniu zadań ilościowych dla przedstawiciela w okresie początkowym                   |
| MOŻLIWOŚCI  | ZAGROŻENIA   |
| 1. Firma będzie mogła lepiej poznać potrzeby rynku zagranicznego<br>2. Szybsze reagowanie na zgłaszane zapotrzebowanie p o z w o l i i na wzrost sprzedaży<br>3. Może wzrosnąć poziom zaufania pomiędzy klientami i firmą poprzez fakt stałej obecności<br>4. Możliwość osiągnięcia dużego wolumenu sprzedaży | 1. Koszty utrzymania biura przedstawicielskiego okażą się za wysokie<br>2. Przedstawiciele zagraniczni okażą się nielojalni<br>3. Może dochodzić do konfliktów pomiędzy miejscowymi pracownikami a pracownikami z kraju<br>4. Zadania sformułowane w kraju okażą się za trudne do realizacji zagranicą |

ródło: Opracowanie własne.

Jak pokazują zaprezentowane w tablicy analitycznej obserwacje, eksport bezpośredni prowadzony przez własne biura przedstawicielskie daje potencjalnie lepsze szanse zarówno dla osiągnięcia dużego wolumenu sprzedaży, jak i stosunkowo dobrych marż zysku. Jest to bardzo rozwinięta formuła eksportu, stosowana przy stałej obecności na rynku zagranicznym.

## 6.5. Eksport bezpośredni poprzez własną sieć dystrybucji

Formuła ta jest rozwinięciem formuły poprzedniej. Kiedy wolumen obrotów znacznie wzrasta opłacalnym staje się wyjście poza granice biura przedstawicielskiego i budowa sieci dystrybucji. Budowa sieci dystrybucji polega na tym, że dystrybutorzy zostają powiązani z eksporterem systemem umów określających wszystkie zasadnicze elementy funkcjonowania sieci sprzedaży. Umowy te mają charakter stały lub są zawierane na pewien okres. Budowa rozproszonej terytorialnie sieci dystrybucji umożliwia lepszy kontakt z klientami, pozwala na stałą obecność towaru w pobliżu klientów, umożliwia szybsze reagowanie na potrzeby klientów. Budowa sieci dystrybucji oznacza jednak konieczność poniesienia znacznych kosztów placowych, biurowych, operacyjnych i logistycznych.

Do podstawowych metod budowy własnej sieci dystrybucji zagranicą zaliczyć można:

1. Zatrudnienie miejscowych (regionalnych) przedstawicieli handlowych odpowiedzialnych za kontakty i sprzedaż na danym terenie. Łączy się z tym konieczność budowy własnych hurtowni.
2. Podpisanie umów z firmami o zbliżonej lub podobnej branży o pełnienie roli regionalnego dystrybutora. Umowy takie z reguły powodują wyłączność sprzedaży naszych produktów w ramach określonej branży. Firmy te pełnią rolę hurtowni regionalnych.
3. Podpisanie umów patronackich z firmami oferującymi dany asortyment przewidujących możliwości korzystania z naszej promocji sprzedaży, urządzeń reklamowych, itp. w zamian za oferowanie naszych produktów w sposób uprzywilejowany: w wyodrębnionych lub dobrze położonych miejscach powierzchni handlowej.
4. Pozyskiwanie miejscowych hurtowni, pośredników, detalistów w sposób nie przewidujący pisemnych umów i bez zastrzeżeń co do wyłączności, priorytetowego traktowania, itp.

Każda z powyższych metod posiada określone walory. Rozwiązania 1 i 2 dają potencjalnie największe efekty, ale są bardzo kosztowne. Rozwiązania 3 i 4 oznaczają bardziej luźne formy powiązań z siecią dystrybucji, ale też łączą się z niższymi kosztami. Generalnie eksport bezpośredni poprzez własną sieć dystrybucji umożliwia bezpośrednie dotarcie do ostatecznego klienta. Kontakty z elementami sieci mają charakter ustabilizowany i podlegają okresowym ocenom. Poniższa tablica prezentuje elementy analizy SWOT dla eksportu bezpośredniego realizowanego poprzez własną sieć dystrybucji.

**Tablica 33**

### **Analiza SWOT dla eksportu bezpośredniego realizowanego poprzez własną sieć dystrybucji**

| SILNE STRONY   | SŁABE STRONY  |
|--|---|
| 1. Bardzo dobry kontakt z ostatecznym klientem<br>2. Pełna kontrola nad procesem sprzedaży<br>3. Potencjalnie największa wydajność sprzedażowa<br>4. Zwiększenie stabilności działania<br>5. Zapewnienie sobie stałej obecności na rynku | 1. Duże koszty uruchomienia i utrzymania własnej sieci dystrybucji<br>2. Czasochłonność budowy sieci<br>3. Konieczność stałej kontroli i administracji siecią<br>4. Duże problemy organizacyjne, prawne i ekonomiczne związane z funkcjonowaniem sieci<br>5. Konieczność stałej rekonstrukcji sieci     |
| MOŻLIWOŚCI   | ZAGROŻENIA  |
| 1. Zdobycie znaczącego udziału w rynku zagranicznym<br>2. Osiągnięcie dużej identyfikacji marki producenta i produktów<br>3. Zrealizowanie dużych zysków   | 1. Nielojalność elementów sieci dystrybucyjnej spowoduje, że z naszych inwestycji będą korzystać nasi konkurenci<br>2. Dystrybutorzy będący częścią naszej sieci będą chcieli się usamodzielnic<br>3. Sieć okaże się niewydolna kosztowo-koszty będą zbyt wysokie w stosunku do przychodów ze sprzedaży |

ródło: Opracowanie własne.

## 6.6. Licencjonowanie

Licencjonowanie polega na udostępnieniu kontrahentowi zagranicznemu tzw. „wartości niematerialnych i prawnych” takich jak: chronione patentem rozwiązania techniczne, technologiczne lub organizacyjne, wiedzy w zakresie organizacji biznesu (tzw. *know-how*), marki handlowej czy też nazwy firmy. Udostępnienie wspomnianych wartości odbywa się w zamian za **opłatę licencyjną, zwaną royalties**. Jak pisze J. Nowak<sup>1</sup> opłaty te nie przekraczają z reguły 5% przychodów netto ze sprzedaży. Transferowi wartości towarzyszy często pomoc techniczna, doradztwo oraz szkolenie zapewnione przez licencjodawcę. Specyficzną formą licencjonowania jest franchising, który obejmuje transfer prawa do stosowania całościowego programu marketingowego obejmującego: sposób wykonania produktu, jego znak handlowy, logo firmy, sposób prowadzenia interesu<sup>2</sup>.

Powyższe informacje wskazują, że licencjonowanie może być stosunkowo rzadko zastosowane przez polskie małe i średnie przedsiębiorstwa zamierzające rozpocząć prowadzenie działalności eksportowej. Niemniej podajemy jednak analizę SWOT tej formy penetracji rynków zagranicznych z punktu widzenia eksportera - licencjodawcy.

### Tablica 34

#### Analiza SWOT eksportu dokonywanego przez licencjonowanie

| SILNE STRONY  | SŁABE STRONY   |
|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Niskie koszty wejścia i małe nakłady inwestycyjne</li> <li>2. Zapewnienie stałego dochodu</li> <li>3. Możliwość przedłużenia cyklu życia produktu</li> <li>4. Uniknięcie kosztów transportu</li> <li>5. Silna obecność na rynku zagranicznym poprzez markę handlową oraz logo firmy</li> </ol>                | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Utrata pełnej kontroli nad produkcją i dystrybucją</li> <li>2. Groźba nielojalności licencjodawców</li> <li>3. Dochody płynące z licencji są niskie w stosunku do innych form obecności na rynku</li> <li>4. Licencjonowanie daje się zastosować tylko do wybranych produktów</li> </ol>   |
| MOŻLIWOŚCI  | ZAGROŻENIA   |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Możliwość zdobycia silnej obecności na obcym rynku stosunkowo niskim kosztem</li> <li>2. Uzależnienie licencjodawców poprzez wyłączność dostaw określonych składników lub półproduktów</li> <li>3. Zachowanie tajemnicy handlowej lub technologicznej w zakresie ważnego składnika lub półproduktu</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nielojalność licencjodawców doprowadzi do utraty inwestycji na rzecz konkurencji</li> <li>2. Licencjodawca może stać się konkurentem na rynkach trzecich</li> <li>3. Produkty wykonywane zagranicą będą znacznie różniły się od licencji. Nawet pomimo wycofania licencji u wielu nabywców będą to produkty „tego” producenta</li> </ol> |

ródło: Opracowanie własne.

## 6.7. Produkcja na zamówienie (przerób usługowy)

Ta forma wchodzenia na rynki zagraniczne jest bardzo popularna w Polsce. Polega ona na tym, że kontrahent zagraniczny poszukuje w kraju przedsiębiorstwa produkcyjnego, które podjęłoby się wykonania produktu dokładnie według przygotowanej specyfikacji zamówienia. Zadaniem producenta jest wykonanie produktu, często z dostarczonych materiałów oraz akceptacja warunków cenowych przerobu. Kontrahenci zagraniczni poszukują takich producentów, którzy zmieściliby się w ścisłych granicach ceny wskaźnikowej. Kontrahent zagraniczny jest odpowiedzialny w takim układzie za promocję i sprzedaż produktu,

<sup>1</sup> J. Nowak, *Zarządzanie w marketingu międzynarodowym*, Uniwersytet Nowego Brunswiku, Saint John, Kanada, Warszawa 1993, s.20

<sup>2</sup> J. Nowak, wyd. cyt. s.21

dając mu bardzo często swoją markę. Kontrahenci zagraniczni są często dostawcami zagranicznych sieci sprzedaży i jest im zupełnie obojętne czy zamówienie przerobowe ulokują w Chinach, Bangladeszu, czy w Polsce. Ten rodzaj handlu wiąże się z ogromnymi naciskami na obniżkę kosztów. Jeżeli producent krajowy jest w stanie sprostać produkcji na zamówienie a następnie po jakimś czasie rozpocząć eksport bezpośredni - to może to rokować bardzo duże zyski. W przeciwnym razie producent krajowy będzie w złej sytuacji finansowej. Poniżej prezentujemy tablicę zawierającą analizę SWOT dla produkcji na zamówienie (przerobu usługowego).

**Tablica 35**

| SILNE STRONY   | SŁABE STRONY   |
|--|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Niskie zaangażowanie kapitałowe</li> <li>2. Niskie ryzyko</li> <li>3. Małe wymagania w zakresie kapitału ludzkiego</li> <li>4. Pracownicy uczą się uzyskiwać wymaganą standardami zagranicznymi jakością</li> </ol>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bardzo niska opłacalność</li> <li>2. Firma nie zdobywa doświadczenia zagranicznego i słabo poznaje rynki zagraniczne</li> <li>3. Kontakt z rynkami zagranicznymi jest bardzo ograniczony</li> <li>4. Instrumentalne traktowanie producenta przez zleceniodawcę</li> <li>5. Utrwalona słaba pozycja eksportera w negocjacjach z odbiorcą</li> </ol> |
| MOŻLIWOŚCI   | ZAGROŻENIA   |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jeżeli firma posiada rzeczywiście bardzo niskie koszty (zwłaszcza płacowe), to dzięki produkcji na zamówienie może nauczyć się zagranicznych standardów jakości (ale niekoniecznie muszą one być wysokie)</li> <li>2. Dobra strategia wejścia na wczesny początek. Jeżeli uda się w przyszłości utrzymać koszty na niskim poziomie i przejść do eksportu bezpośredniego, to daje to rękomię dużych zysków w przyszłości</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Produkcja stanie się nieopłacalna w związku ze stałym wzrostem płac w Polsce</li> <li>2. Odbiorca zagraniczny może szybko zrezygnować z naszych usług</li> <li>3. Produkcja tego typu może w ostatecznym rozliczeniu generować straty i być przyczyną trudności finansowych firmy</li> </ol>   |

ródło: Opracowanie własne,

Jak pokazuje analiza SWOT tzw. przerób usługowy może przynieść korzyści firmie, w zasadzie jedynie we wstępnej fazie obecności na rynkach zagranicznych. Później staje się on coraz mniej opłacalny i może być przyczyną kłopotów finansowych firmy (np. w polskim przemyśle tekstylnym).

## 6.8. Umowa o zarządzanie

Umowa o zarządzanie polega na tym, że eksporter świadczy na rzecz importera usługi w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem, które jest własnością importera. Umowa o zarządzanie zawierana jest z reguły na okres kilku lat i doprowadza do dużego transferu technologii i *know-how* w zakresie prowadzenia biznesu. Miejscowy personel kraju importera stopniowo uczy się i zdobywa doświadczenia, które pozwolą mu samodzielnie prowadzić przedsiębiorstwo po zakończeniu umowy. Umowa ta jest korzystna dla eksportera nawet po jej zakończeniu ponieważ firma importera utrzymuje współpracę i stałe więzi z firmą od której nauczyła się zarządzania biznesem. Tego typu umowy często funkcjonują w odniesieniu do linii lotniczych, sieci hotelowych, służby zdrowia.

Jest kwestią oczywistą, że możliwości zawierania umów o zarządzanie dotyczą firm z ugruntowanym doświadczeniem zagranicznym, zwłaszcza firm dużych. Dla porządku podajemy jednak analizę SWOT dla tej formy wchodzenia na rynek zagraniczny z punktu

Tablica 36

## Analiza SWOT umowy o zarządzanie z punktu widzenia interesów eksportera.

| SILNE STRONY  | SŁABE STRONY  |
|---|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dogłębne poznanie danego rynku zagranicznego</li> <li>2. Stały lecz niezbyt wysoki dochód</li> <li>3. Firma miejscowa przejmuje nasze standardy i uzależnia się od nas</li> <li>4. Nawet po zakończeniu umowy będzie trwała ścisła współpraca</li> <li>5. Pełniąc funkcję zarządcy interesu zmuszamy firmę i m p o r t e r a</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Partner może się stać-po pewnym czasie-naszym konkurentem</li> <li>2. Dochody z otwartej konkurencji mogłyby być większe</li> <li>3. Nasze techniki zarządzania przestaną być naszą tajemnicą handlową i z czasem ulegną upowszechnieniu</li> </ol>                           |
| MOŻLIWOŚCI  | ZAGROŻENIA  |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Stworzenie wzajemnie korzystnej długofalowej współpracy</li> <li>2. Stworzenie źródła stabilnych lecz niezbyt wysokich dochodów</li> <li>3. Stała obecność na danym rynku zagranicznym</li> </ol>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Po zakończeniu umowy o zarządzanie nasz partner zawrze alians z naszym konkurentem</li> <li>2. Tajemnice handlowe zostaną szybko poznane przez konkurencję</li> <li>3. Nasza reputacja zostanie naruszona, jeżeli po zakończeniu umowy partner obniży jakość usług</li> </ol> |

ródło: Opracowanie własne.

## 6.9. Wspólne przedsięwzięcie (Joint Venture)

Wspólne przedsięwzięcie oznacza utworzenie zagranicą spółki o mieszanym kapitale - eksportera i firmy miejscowej w celu realizacji uzgodnionego celu spółki, którym może być: sprzedaż wyrobów eksportera, budowa sieci sprzedaży, produkcja wyrobów na miejscu, realizacja określonych faz produkcyjnych na miejscu, itp. Problematyka wspólnych przedsięwzięć jest na tyle skomplikowana, że można je traktować jako jedną z najbardziej zaawansowanych form wchodzenia na rynki zagraniczne, która jest podejmowana wtedy gdy eksport bezpośredni jest na tyle duży, że warto określić etapy tworzenia wartości dodanej produktu przenieść do kraju importera.

Należy także podkreślić, iż tworzenie wspólnych przedsięwzięć z partnerami zagranicznymi musi być związane z gruntownym ich poznanie w toku kilkuletniej uprzedniej współpracy. Naiwnością jest sądzić, że można założyć skuteczne joint venture w wyniku prostego kojarzenia firm. Poniżej prezentujemy analizę SWOT dla wspólnych przedsięwzięć z punktu widzenia interesów eksportera.

Tablica 37

## Analiza SWOT wspólnych przedsięwzięć z punktu widzenia interesów eksportera

| SILNE STRONY  | SŁABE STRONY  |
|---|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Eksporter wykorzystuje znajomość lokalnych warunków przez partnera</li> <li>2. Połączenie wiedzy partnera i naszej</li> <li>3. Rozkładanie ryzyka pomiędzy partnerów</li> <li>4. Uzupelnianie się partnerów</li> <li>5. Nowe przedsięwzięcie jest firmą miejscową, co ułatwia realizację biznesu</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Możliwe konflikty interesów</li> <li>2. Różnice co do szczegółowej strategii</li> <li>3. Trudności formalne przy tworzeniu firmy</li> <li>4. Nasze tajemnice handlowe i techniczne ulegają ujawnieniu</li> <li>5. Trudności w kontroli wspólnego przedsięwzięcia z zagranicy</li> <li>6. Duże trudności w dochodzeniu swoich racji na obcym gruncie</li> <li>7. Duże ryzyko i koszty</li> </ol> |
| MOŻLIWOŚCI  | ZAGROŻENIA  |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Partnerska współpraca przyniesie duże korzyści obu stronom</li> <li>2. Szybko zwiększy się wolumen sprzedaży</li> <li>3. Obie strony wykorzystują wspólne doświadczenia na rynkach trzecich</li> <li>4. Obie strony uczą się wiele wzajemnie od siebie</li> </ol>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Utrata zainwestowanego kapitału w wyniku nieskutecznego prowadzenia interesów</li> <li>2. Nielojalność partnera doprowadza do utraty tajemnic handlowych i technicznych</li> <li>3. Partner miejscowy będzie prowadził firmę w swoim, a nie we wspólnym interesie</li> <li>4. Różnice w zakresie strategii prowadzenia firmy doprowadzą do rozwiązania umowy i naszych strat</li> </ol>         |

ródło: Opracowanie własne.

## 6.10. Filia zagraniczna

Filia zagraniczna jest najbardziej ryzykowną, kosztowną, ale potencjalnie najbardziej zyskową formą zdobywania rynków zagranicznych. Formę tę należy odróżnić od eksportu bezpośredniego przez własne biuro przedstawicielskie, zorganizowane w formie spółki prawa miejscowego. Filia zagraniczna charakteryzuje się bowiem dużym stopniem samodzielności w zakresie działań operacyjnych, w zasadzie przejmuje ona część faz produkcji od firmy macierzystej eksportera, chociaż jej strategia marketingowa jest podporządkowana firmie matce. Z reguły jej rozmiar jest duży. Forma ta jest jak widać zarezerwowana dla firm dużych.

Podstawowe metody tworzenia filii zagranicznych polegają na utworzeniu spółki prawa miejscowego zagranicą o 100% kapitale własnym, albo na przejęciu firmy miejscowej (wykupieniu jej akcji). Poniżej prezentujemy analizę SWOT dla filii zagranicznej z punktu widzenia interesów firmy macierzystej.

**Tablica 38**

### **Analiza SWOT filii zagranicznej z punktu widzenia interesów firmy macierzystej**

| SILNE STRONY   | SŁABE STRONY   |
|--|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pełna kontrola interesu</li> <li>2. Z czasem filia zagraniczna nabiera statusu miejscowego</li> <li>3. Łatwość dostępu do zasobów lokalnych</li> <li>4. Unikanie barier celnych</li> <li>5. Jednolity marketing i jednolita strategia rozwojowa firmy matki i filii</li> <li>6. Potencjalne największe korzyści</li> </ol>             | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Duże koszty wejścia</li> <li>2. Trudności administracyjno-formalne przy tworzeniu filii</li> <li>3. Duże ryzyko wywłaszczenia, nacjonalizacji, przejęcia w niektórych krajach</li> <li>4. Wrogie nastawienie ludności niektórych krajów</li> <li>5. Tworzenie zdolności produkcyjnych i handlowych od podstaw</li> </ol>   |
| MOŻLIWOŚCI   | ZAGROŻENIA   |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dzięki utworzeniu filii eksporter zdobędzie stały udział w rynku, stałą obecność i regularne, duże dochody</li> <li>2. Firma będzie mogła osiągnąć dodatkowe dochody z tytułu manewrów celnych i podatkowych</li> <li>3. Ze względu na ścisłą kontrolę przedsięwzięcie będzie rozwijało się zgodnie z naszymi zamierzeniami</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dyskryminacja ze strony władz państwowych zmusi nas do wycofania się, utraty części lub całości inwestycji</li> <li>2. Koszty inwestycji okażą się większe niż przewidywano, co zburzy rachunek opłacalności inwestycji</li> <li>3. Przedsięwzięcie będzie realizowane znacznie dłużej i ze znacznie większymi przeszkodami niż początkowo oczekiwano</li> </ol> |

ródło: Opracowanie własne.

Jak wykazuje powyższa analiza ta forma obecności na rynkach zagranicznych wymaga poważnego zaangażowania kapitałowego. Jest to mało dostępne rozwiązanie nawet dla firm średnich.

## 6.11. Porównanie efektywności poszczególnych form obecności na rynkach zagranicznych dla małych i średnich przedsiębiorstw.

W poniższej tabelicy prezentujemy porównanie efektywności poszczególnych form obecności i strategii wchodzenia na rynki zagraniczne.



**Tablica 39**  
**Porównanie elementów strategii wchodzenia na rynki obce**

| Element porównania<br>lub zalecenie realizacyjne | Nazwa strategii wejścia - forma obecności |                     |                                      |                          |                          |   |                          |                          |                          |  |
|--|---|---------------------|--------------------------------------|--------------------------|--------------------------|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--|
|  | Eksport<br>pośredni                       | Eksport<br>bezpós.1 | Eksport<br>bezpós.2                  | Eksport<br>bezpós.3      | Licencjonowanie          | Produkcja na<br>zamówienie              | Umowa<br>o zarządzanie   | Joint Venture            | Filia<br>zagraniczna.    |  |
| brak eksportu                                    | Można podjąć                              | Można podjąć        | Można<br>rozważyć                    | Za wcześnie              | Za wcześnie              | Można podjąć                            | Nierealne                | Nierealne                | Nierealne                |  |
| Faza działalności<br>eksportowej                 | Można podjąć                              | Można podjąć        | Można<br>rozważyć                    | Za wcześnie              | Za wcześnie              | Można podjąć                            | Nierealne                | Za wcześnie              | Nierealne                |  |
| Zalecenie<br>realizacyjne                        | Wątpliwe<br>czy warto                     | Warto podjąć        | Warto podjąć                         | Można<br>rozważyć        | Warto podjąć             | Firma powinna<br>się wycofać            | Można<br>rozważyć        | Można<br>rozważyć        | Można<br>rozważyć        |  |
| Koszty inwestycji marketingowych<br>i innych     | Firma powinna<br>odejść od<br>tej formy   | Warto podjąć        | Warto podjąć                         | Warto podjąć             | Można<br>rozważyć        | Firma powinna<br>odejść od<br>tej formy | Można<br>rozważyć        | Warto podjąć             | Warto podjąć             |  |
| Koszty handlowe obce                             | niskie lub brak                           | nieduże             | średnie                              | dość duże                | nieduże                  | niskie lub brak                         | średnie                  | bardzo duże              | bardzo duże              |  |
| Potencjalny udział w rynku<br>zagranicznym       | bardzo duże                               | średnie             | średnie                              | średnie                  | średnie                  | bardzo duże                             | średnie                  | nieduże                  | nieduże                  |  |
| Doświadczenie eksportowe                         | niewielki                                 | widoczny            | znaczący                             | bardzo duży              | znaczący                 | niewielki                               | znaczący                 | znaczący                 | bardzo duży              |  |
| Ryzyko   | niewielkie                                | istotne             | istotne                              | duże                     | duże                     | niewielkie                              | duże                     | duże                     | duże                     |  |
| Efektywność krótko okresowa                      | niewielkie                                | średnie             | duże                                 | dość duże                | nieduże                  | niewielkie                              | nieduże                  | duże                     | bardzo duże              |  |
| Efektywność w długim okresie                     | dobra                                     | średnia             | średnia                              | nieduża                  | średnia                  | nieduża                                 | nieduża                  | mała                     | bardzo mała              |  |
| Wymagania w zakresie<br>personelu                | niska<br>/ średnia                        | średnia<br>/ dobra  | dobra<br>/ bardzo dobra              | bardzo dobra             | dobra                    | zła                                     | duża                     | bardzo duża              | bardzo duża              |  |
| Stabilna obecność na rynku                       | niskie                                    | duże                | bardzo duże                          | bardzo duże              | duże                     | niskie                                  | bardzo duże              | bardzo duże              | bardzo duże              |  |
| Identyfikacja firmy                              | trudna do<br>osiągnięcia                  | średnio<br>możliwa  | możliwa<br>i łatwa do<br>osiągnięcia | praktycznie<br>osiągalna | praktycznie<br>osiągalna | trudna do<br>osiągnięcia                | praktycznie<br>osiągalna | praktycznie<br>osiągalna | praktycznie<br>osiągalna |  |
|  | trudna lub<br>brak                        | możliwa             | możliwa lub<br>bardzo możliwa        | łatwa                    | łatwa                    | brak                                    | łatwa                    | łatwa                    | łatwa                    |  |

Uwagi: 1 eksport z kraju, 2 eksport przez biuro przedstawicielskie, 3 eksport przez własną sieć dystrybucji.

ródo: Opracowanie własne.

Zaprezentowana powyżej tablica porównawcza ma oczywiście charakter orientacyjny. Może jednak służyć pomocą przy wyborze własnej strategii wchodzenia czy obecności na rynkach zagranicznych.

## 6.12. Elementy umowy dystrybucyjnej

### 6.12.1. Zasadnicze elementy

1. Strony umowy.
2. Określenie, że umowa unieważnia wszystkie poprzednie umowy.
3. Okres ważności (może być po trzy-lub sześciomiesięcznym okresie próbnym).
4. Obejmowane umową terytorium:  
wyłączne/bez wyłączności,  
prawo producenta do sprzedawania po obniżonych cenach lub bez prowizji władzom lokalnym i starym klientom.
5. Produkty objęte umową.
6. Wyrażenie intencji działania zgodnie z przepisami prawa
7. Klauzule ograniczające sprzedaż eksportową lub inną jeżeli przewidują to przepisy prawa lub zobowiązania międzynarodowe (np. embargo, zakaz transferu technologii, itp.).

### 6.12.2. Prawa producenta

1. Arbitraż:  
jeżeli możliwe, w kraju producenta,  
jeżeli nie, arbitraż przed Międzynarodową Izba Handlową (International Chamber of Commerce),  
określenie stosowanych reguł,  
zapewnienie, że orzeczenie będzie ważne w kraju dystrybutora.
2. Zastosowane prawo powinno być prawem kraju producenta, jeżeli nie jest to możliwe należy wykorzystać kraj neutralny taki jak Szwecja lub Szwajcaria.
3. Warunki unieważnienia, odstąpienia od umowy (np. zasada nie ponoszenia odpowiedzialności, jeżeli spełniono wymogi odstąpienia od umowy przez odpowiednie powiadomienie).
4. Wyjaśnienie zobowiązań podatkowych.
5. Warunki płatności i rabatów.
6. Warunki dostawy towaru.
7. Brak odpowiedzialności za opóźnioną dostawę, jeżeli transport (dostawa) jest poza możliwością kontroli producenta.
8. Ograniczenie odpowiedzialności producenta w zakresie zapewnienia informacji.
9. Zniesienie odpowiedzialności producenta za posiadanie linii produkujących poza krajem macierzystym (np. kwestie licencji).
10. Prawo do zmiany cen i warunków sprzedaży w każdym momencie.
11. Prawo producenta lub jego przedstawiciela do wizytowania terytorium sprzedaży i sprawdzenia ksiąg.
12. Prawo do odkupu zapasów handlowych od dystrybutora.
13. Opcja odmówienia lub opóźnienia realizacji zamówień.
14. Przeszkolenie personelu dystrybutora w jego kraju w sposób praktyczny:  
koszt opłacany przez dystrybutora  
zniesienie odpowiedzialności producenta za nie przyznanie przedstawicielowi

dystrybutora prawa pobytu w danym kraju przez władze imigracyjne.

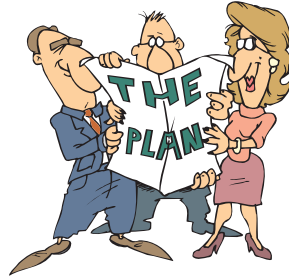
### 6.12.3 Ograniczenia i obowiązki dystrybutora

1. Zakaz ujawniania informacji poufnych.
2. Ograniczenie prawa dystrybutora do podpisywania kontraktów.
3. Ograniczenia prawnej pozycji dystrybutora jako agenta (przedstawiciela producenta).
4. Odsetki karne za opóźnienie płatności.
5. Ograniczenie prawa do wykańczania produktów (np. nadania im własnych metek, itp.).
6. Odpowiedzialność dystrybutora za rozliczenia celne.
7. Publiczne występowanie przez dystrybutora jako upoważnionego przedstawiciela producenta na określonym terenie.
8. Wymagania dotyczące usunięcia wszelkich oznaczeń handlowych producenta jeżeli umowa ulegnie zakończeniu (lub pozwalających identyfikować się z producentem).
9. Przyznanie przez dystrybutora, że marki produktów, marki handlowe i patenty są własnością producenta.
10. Rodzaje informacji, które mają być dostarczone przez dystrybutorów:
  - raporty sprzedaży,
  - nazwy aktualnych klientów,
  - przepisy regulujące import,
  - produkty konkurencyjne i działalność konkurentów,
  - ceny, po których towary są sprzedawane,
  - pełne informacje na temat innych zagadnień według zgłaszanego zapotrzebowania.
11. Informacje dystrybutora na temat wielkości zakupów.
12. Metody księgowo-rachunkowe wykorzystywane przez dystrybutora.
13. Wymaganie, aby adekwatnie (odpowiednio) wyeksponować produkty.
14. Obowiązki związane z działaniami promocyjnymi.
15. Ograniczenie prawa dystrybutora do udzielania pełnomocnictw bez odrębnego upoważnienia producenta oraz do zaspokajania roszczeń w imieniu producenta.
16. Określenie odpowiedzialności wynikającej z zaspokajania roszczeń i udzielania pełnomocnictw.
17. Odpowiedzialność dystrybutora w zakresie napraw i innych usług posprzedażowych.
18. Odpowiedzialność w zakresie utrzymania odpowiedniej siedziby - miejsca prowadzenia interesu.
19. Odpowiedzialność za zaopatrywanie wszystkich potencjalnych klientów.
20. Odpowiedzialność w zakresie przedstawiania do aprobaty producenta sprzedaży określonym klientom oraz dokumentacji sprzedażowej.
21. Zakaz produkcji lub sprzedaży produktów alternatywnych.
22. Wymaganie do utrzymania odpowiednich zapasów i części zamiennych.

ródło: Zaadaptowano z materiałów szkoleniowych kursów Building Skills for US-Polish Business Expansion, American University, Rynia 1996.



## Krok 7. Ustal, jakie rozwiązania organizacyjne są potrzebne i podejmij te działania.



Eksport w małych i średnich firmach wymaga w wielu wypadkach wprowadzenia zmian organizacyjnych. Zmiany te powinny być wprowadzane stopniowo, w miarę rozwoju działalności eksportowej. W przedsiębiorstwach można wyróżnić cztery etapy zmian organizacyjnych:

- 1 - Stworzenie komórki eksportowej,
- 2 - Stworzenie działu operacji zagranicznych,
- 3 - Stworzenie pionu zagranicznego,
- 4 - Stworzenie organizacji produktowej lub geograficznej.

Z punktu widzenia małej i średniej firmy najciekawszy jest sposób organizacji eksportu na pierwszym i drugim etapie rozwoju działalności eksportowej. Można jednak założyć, że rozwój eksportu w średniej wielkości firmie może wymusić wprowadzenie struktury organizacyjnej opartej na podziale na poszczególne grupy produktów lub wydzielone obszary geograficzne.

### 7.1 Organizacja z wyodrębnionym stanowiskiem specjalisty ds. eksportu

Rozpoczynając eksport firma powinna dysponować wykwalifikowanymi pracownikami, mającymi doświadczenie w prowadzeniu obrotu z zagranicą. Potrzeba wyodrębnienia stanowiska ds. eksportu pojawia się natomiast wtedy, kiedy firma zaczyna sprzedawać większe ilości produktów na rynkach zagranicznych i kiedy działalność eksportowa staje się zjawiskiem permanentnym, a nie okazjonalnym. Dla małych firm, które dopiero rozpoczynają działalność eksportową stosunkowo dobrym rozwiązaniem jest zatrudnienie na część etatu (lub na umowę-zlecenie) pracownika, mającego doświadczenie w kontaktach z firmami zagranicznymi. Z chwilą, kiedy eksport przestanie być działalnością okazjonalną, trzeba będzie pomyśleć o wyodrębnieniu stanowiska specjalisty ds. eksportu i zatrudnić odpowiedniego pracownika na pełny etat.

Stanowisko specjalisty ds. eksportu powinno być usytuowane w pionie handlowym, w dziale marketingu i sprzedaży, podlegać kierownikowi działu. W małych firmach specjalista ds. eksportu może podlegać bezpośrednio osobie odpowiedzialnej za kierowanie firmą (dyrektor, prezes, właściciel).

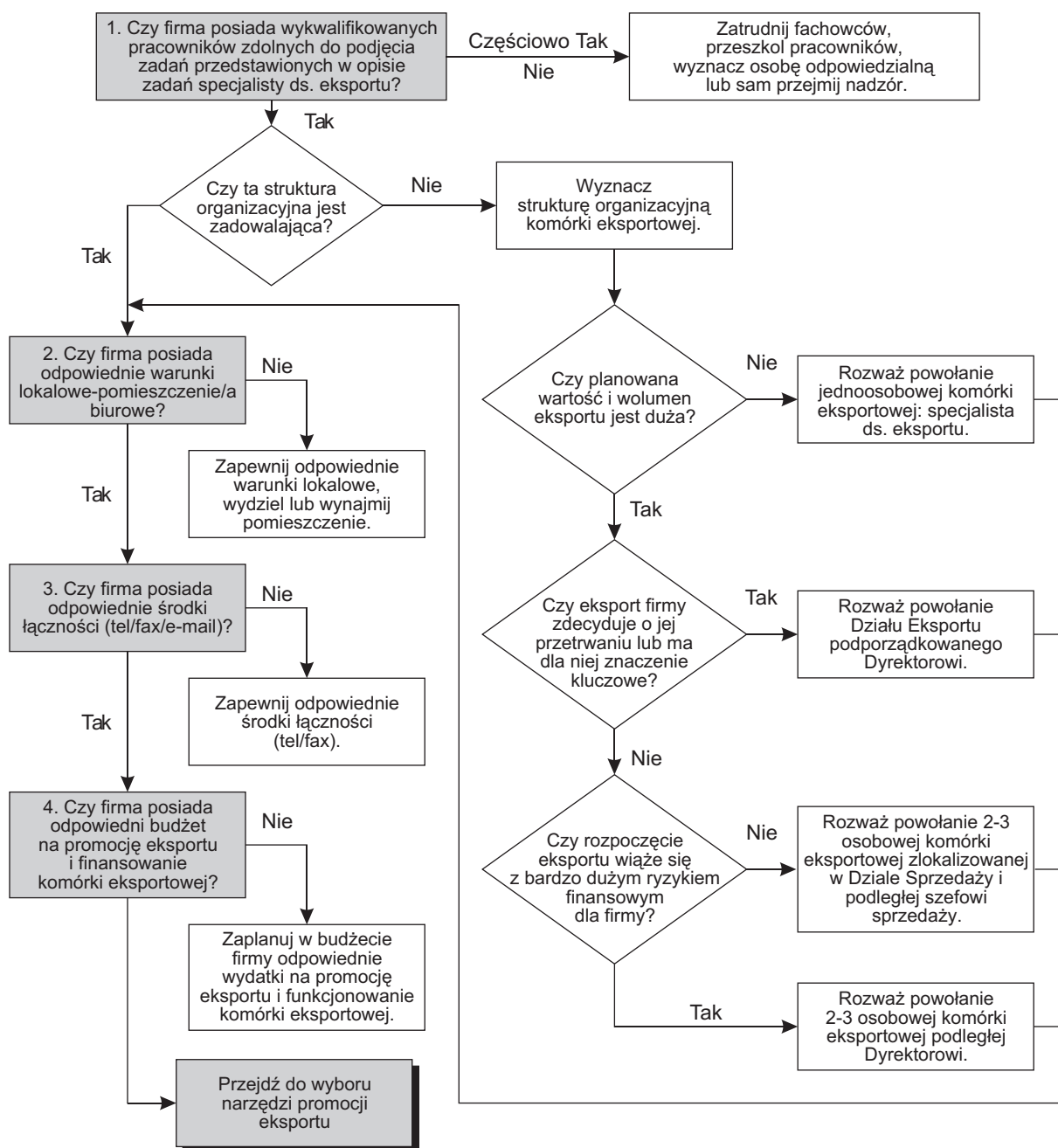
Podstawowe obowiązki specjalisty ds. eksportu

1. Przygotowywanie materiałów ofertowych.
2. Prowadzenie dokumentacji eksportowej.
3. Nadzorowanie płatności międzynarodowych.

5. Gromadzenie informacji o rynkach zagranicznych.
6. Przygotowywanie sugestii dotyczących oferty eksportowej, cen oraz programów dystrybucji i promocji.

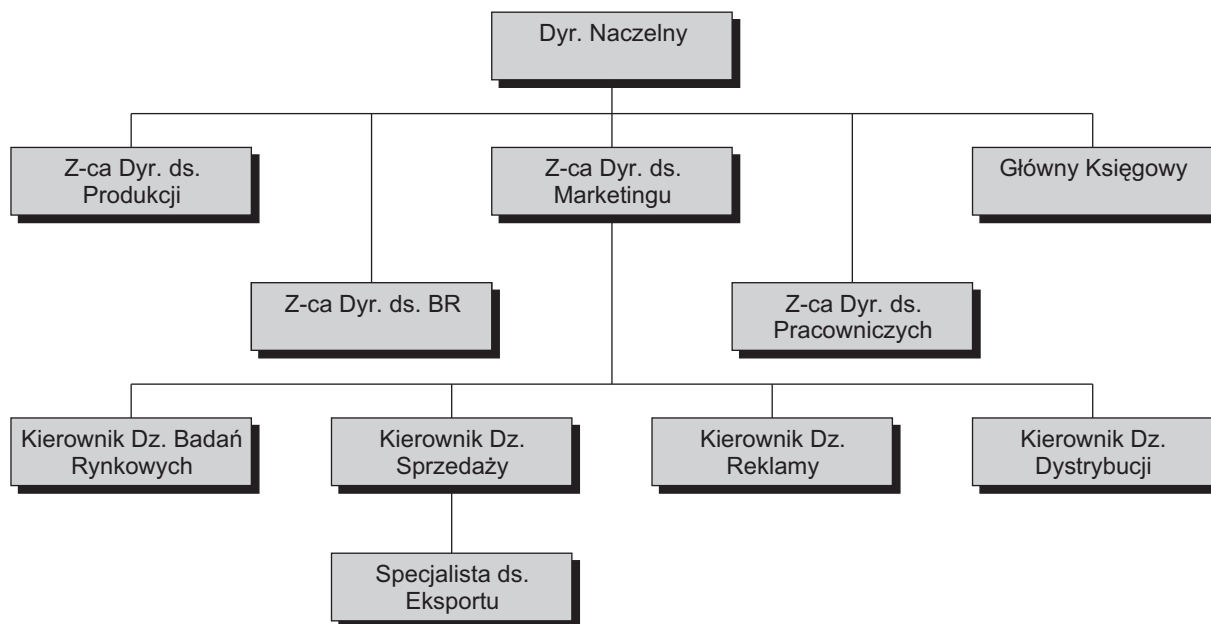
Poniżej podajemy algorytm, który pomoże w podjęciu decyzji, jakie działania organizacyjne są potrzebne do prowadzenia działalności eksportowej.

### Krok 7 Algorytm decyzyjny: ustalenie potrzebnych działań organizacyjnych i podjęcie tych działań.



Przedsiębiorcy, którzy przed przystąpieniem do działalności eksportowej powinni dokonać zmian organizacyjnych mogą wykorzystać przedstawione poniżej schematy struktury organizacyjnej.

**Schemat 1**  
**Organizacja z wyodrębnionym stanowiskiem specjalisty ds. eksportu**



ródło: J. Nowak, *Zarządzanie w marketingu międzynarodowym. Jak skutecznie zdobywać rynki zagraniczne*. Uniwersytet Nowego Brunswiku, St. John, Kanada, Warszawa 1993.

## 7.2. Organizacja z wyodrębnionym działem / departamentem eksportu

Wyodrębniony dział eksportu pojawia się w firmie wtedy, kiedy czynności związane z obsługą eksportu wymagają zatrudnienia kilku specjalistów. W wielu wypadkach etap ten może być powiązany z rozwojem przedsiębiorstwa (opartym przykładowo na znaczącym wzroście eksportu) i przejściem do kolejnej grupy wielkościowej (np. do grupy firm średnich). Zakres obowiązków poszczególnych osób zależy od skali działalności eksportowej, ale na ogół wyróżnia się takie rodzaje zakresów obowiązków (i związane z nimi stanowiska), jak: przygotowanie produktów do wysyłki oraz prowadzenie dokumentacji eksportowej, prowadzenie działalności promocyjnej (przygotowywanie materiałów reklamowych, imprez targowych), prowadzenie działalności sprzedażowej (nawiązywanie kontaktów z potencjalnymi kontrahentami, prowadzenie negocjacji, przygotowywanie i obsługa zagranicznych operacji finansowych oraz prowadzenie badań marketingowych).

Działem eksportu na ogół kieruje kierownik, którego podstawowe obowiązki mogą wyglądać w poniższy sposób.

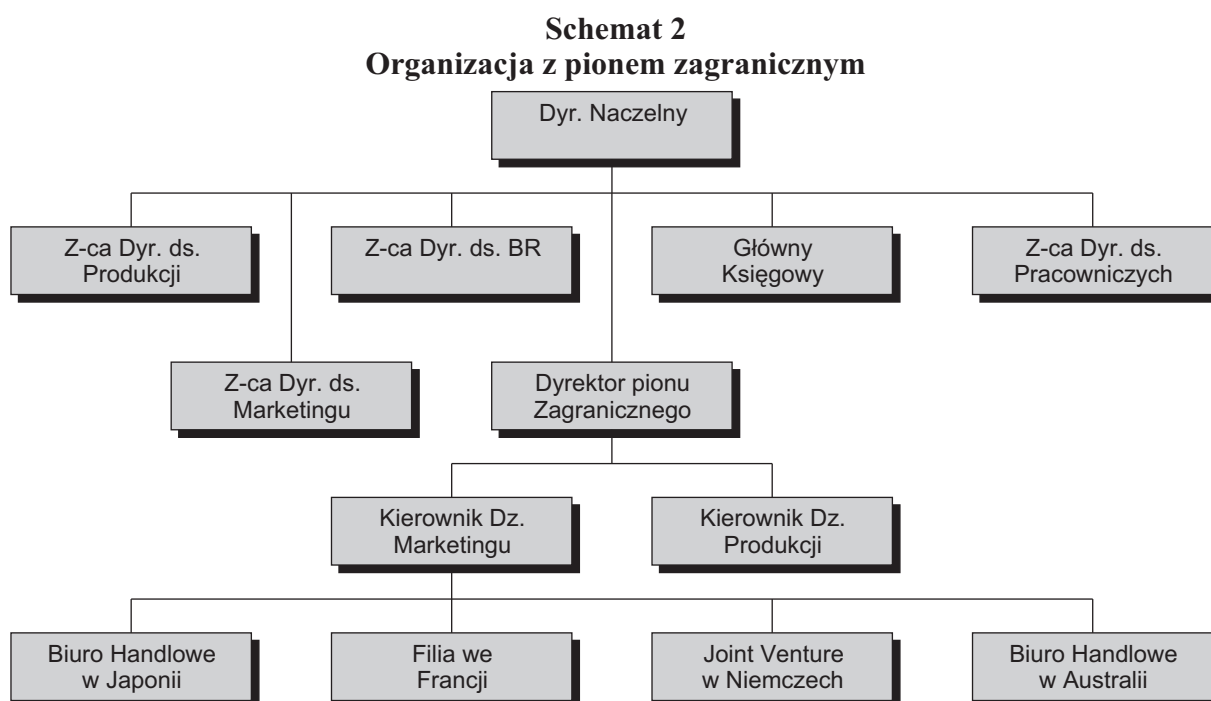
Podstawowe obowiązki kierownika działu eksportu:

1. Przygotowywanie strategii oraz programów operacyjnych,
2. Nawiązywanie oraz kontrola kontaktów z kontrahentami,
3. Zarządzanie personelem działu,

5. Wybór rynków zbytu,
6. Przygotowywanie ofert produktowych (*product mix*),
7. Ustalanie cen,
8. Prognozowanie sprzedaży,
9. Nadzór nad działaniami reklamowymi i promocyjnymi,
10. Ustalanie wymagań dotyczących personelu,
11. Nadzór nad systemem informacji marketingowych,
12. Ustalanie wymogów obsługi klientów.

### 7.3. Organizacja z pionem zagranicznym

Pion zagraniczny pojawia się wtedy, kiedy firma angażuje się w bardziej zaawansowane formy wejścia na rynki zagraniczne (firma otwiera biura / filie zagraniczne, zakłada firmy typu Joint Venture). Przykładową strukturę organizacji z pionem zagranicznym przedstawia poniższy schemat.



ródło: J. Nowak, *Zarządzanie w marketingu międzynarodowym. Jak skutecznie zdobywać rynki zagraniczne*, Uniwersytet Nowego Brunswiku, St. John, Kanada, Warszawa 1993.

Pozostałe formy organizacji pojawiają się tylko w firmach dużych lub bardzo dużych (w koncernach międzynarodowych), dlatego w niniejszym poradniku (adresowanym do firm małych i średnich) nie będą szczegółowo omawiane.

Strukturę geograficzną wykorzystują na ogół te firmy, które:

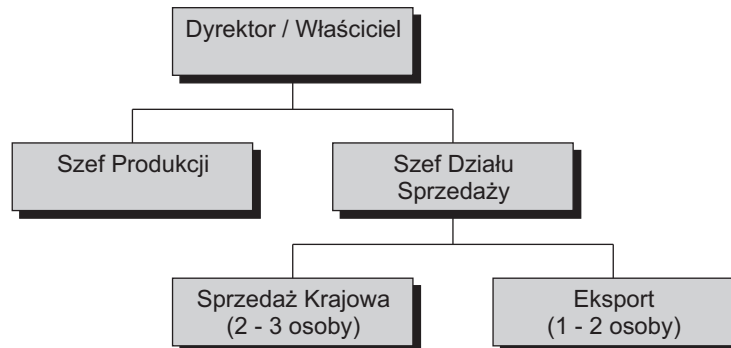
1. mają bardzo szeroką ofertę produktową,
2. sprzedają produkty trafiające do ostatecznych użytkowników,
3. w szerokim zakresie korzystają z informacji rynkowych,
4. sprzedają różne produkty w tych samych kanałach dystrybucji,
5. modyfikują swoje produkty pod kątem potrzeb lokalnych społeczności.



Strukturę produktową wykorzystują na ogół te firmy, które:

1. obsługują bardzo zróżnicowanych odbiorców końcowych,
2. ze względu na wysokie koszty transportu, ceł, itp. swoje wyroby produkują na lokalnym rynku.

**Schemat 3**  
**Schemat organizacyjny dla małej firmy (do 50 pracowników)**



ródło: Opracowanie własne.



## Krok 8. Przygotuj ofertę i wybierz narzędzia promocji eksportu.



### 8.1. Ofertowanie

Jednym z elementów pomocnych w dotarciu do nowego rynku jest określenie skutecznej strategii ofertowania. Nawiązywanie kontaktów z nowymi klientami odbywa się początkowo głównie przy pomocy poczty. Wysyłając naszą ofertę do firmy liczymy na to, że wzbudzi ona zainteresowanie i zaowocuje nawiązaniem współpracy międzynarodowej. Na skuteczność jej oddziaływania wpływają oprócz charakteru produktu i samej treści także forma, w jakiej zostanie przekazana oraz sposób jej dostarczenia. Wysyłając ją należy zatem zwrócić uwagę także na kopertę - nie może być zbyt krzykliwa, ale powinna zwracać uwagę odbiorcy, aby z a c h ę c i ć g o do przeczytania zawartości. Podobna zasada dotyczy ofert przesyłanych faksem, czy katalogów rozprowadzanych na różnego rodzaju targach i wystawach.

List ofertowy powinien zaczynać się od osobistego pozdrowienia oraz powołania się na źródło, skąd posiadamy adres odbiorcy. W części zasadniczej powinien on zawierać konkretne informacje dotyczące samego towaru, możliwościach jego dostarczenia oraz obowiązujących cen. W celu zwiększenia zainteresowania potencjalnego nabywcy możliwe jest także dostarczenie powyższych informacji w załączonych cennikach i katalogach - wtedy wystarczy tylko wspomnieć o ich zawartości. Oczywiście jest, że list taki powinien być napisany na papierze wysokiej jakości i zawierać tylko tyle stron ile niezbędne, by nakłonić czytającego do zakupu. Powinien być on podzielony na paragrafy, a jego ważniejsze elementy podkreślone lub w inny sposób wyodrębnione z tekstu. Dołączenie do oferty formularza zamówienia wraz z adresem i kopertą zwrotną zwiększy prawdopodobieństwo, że nasza oferta nie pozostanie bez odpowiedzi<sup>1</sup>.

Oferta powinna zawierać następujące elementy:

Określenie adresata oferty, tj. imienia i nazwiska osoby lub nazwy firmy, do której jest skierowana albo oznaczenie w jakikolwiek inny sposób, kto posiada kompetencje do przyjęcia oferty.

Jednoznaczne wskazanie i określenie towaru. Powinno ono być dokonane najpóźniej w chwili wykonania umowy, dlatego wystarczy, jeśli oferta będzie tylko określała sposób oznaczenia towaru w przyszłości. Oznaczenie towaru może polegać na określeniu jego gatunku, rodzaju, rozmiaru, kształtu, koloru, rodzaju materiału, danych ilościowych, norm technicznych.

---

<sup>1</sup> Szczegółowe zasady przygotowywania ofert reguluje Konwencja Narodów Zjednoczonych o Umowach Międzynarodowej Sprzedaży Towarów, przyjęta przez Polskę (Dz.U. z 1997r. Nr 45 poz. 286).

Wyraźnie lub w sposób dorozumiany oznaczenie ilości towaru. Strony mają w tej dziedzinie pełną swobodę wyboru sposobu w jaki to zrobią, np.:

przez podanie ogólnej sumy pieniędzy, jaką oferent przeznacza na zakup danego towaru, według cen obowiązujących w miejscu i czasie dostawy, strony określają ilość towaru, odnosząc go do „możliwości produkcyjnych sprzedającego”, zapis o oferowaniu ilości towaru odpowiadającej potrzebom działalności kupującego (stosowane zwykle w handlu towarami masowymi).

Wyraźnie lub w sposób zrozumiały oznaczenie ceny towaru, albo zamieszczenie w ofercie postanowienia pozwalającego wyznaczyć ją w terminie późniejszym (skonkretyzowana najpóźniej w chwili wykonania zobowiązania). Także w tej kwestii Konwencja pozostawia stronom pełną swobodę. Wśród różnych możliwości warto wymienić np.:

powierzenie oznaczenia ceny jednej ze stron lub osobie trzeciej, ustalenie ceny według wagi towarów,  
przyjęcie cen rynkowych obowiązujących w chwili złożenia oferty, zawarcia umowy lub dostawy towarów na danym określonym rynku lub w określonym miejscu (np. cena towaru na giełdzie londyńskiej),  
aktualna cena katalogowa sprzedającego,  
odłożenie ustalenia ceny do późniejszego ustalenia z przyjęciem zobiektywizowanego kryterium.

Warunki dostawy - określają w skrótovej formie wzajemne zobowiązania eksportera i importera, takie jak organizowanie transportu, ubezpieczenie, obowiązki celne. Warunki dostawy najlepiej jest określić w oparciu o powszechnie stosowane, międzynarodowe formuły INCOTERMS<sup>2</sup>. Najczęściej stosowane są:

Grupa E. - Towar u producenta

EWX - EX WORKS - Z zakładu... (oznaczone miejsce)

Grupa F. - Zasadnicze koszty dostawy nie opłacone

FCA - FREE CARRIER - Franco przewoźnik... (oznaczone miejsce)

FOB - FREE ON BOARD - Franco statek ... (oznaczony port załadunku)

Grupa C. - Zasadnicze koszty dostawy opłacone

CFR - COST AND FREIGHT Koszt i fracht ... (oznaczony port przeznaczenia)

CIF - COST INSURANCE AND FREIGHT - Koszt, ubezpieczenie i fracht ...  
(oznaczo port przeznaczenia)

CIP - CARRIAGE AND INSURANCE PAID TO - Transport i ubezpieczenie  
opłacone do ... (oznaczone miejsce przeznaczenia)

Grupa D. - Towar w kraju przeznaczenia

DAF - DELIVERED AT FRONTIER - Dostarczone na granicę... (oznaczone miejsce)

DDU - DELIVERED DUTY UNPAID - Dostarczone, cło nie opłacone... (oznaczone  
miejsce przeznaczenia)

DDP - DELIVERED DUTY PAID - Dostarczone, cło opłacone... (oznaczone

---

<sup>2</sup>Szczegółowe omówienie INCOTERMS można znaleźć np. w książce: K. Białecki, *Operacje handlu zagranicznego*, PWE, Warszawa 1997, s. 113 - 142.

Termin dostawy - oznacza czas wykonania dostawy. Może zawierać jeden lub kilka terminów dostawy.

Warunki płatności - zapłata za towar może mieć charakter nieuwarunkowany, bądź uwarunkowany. Gdy strony dobrze się znają i mają do siebie zaufanie, mogą być zastosowane zasady nieuwarunkowane, tzn. nie uzależnione od spełnienia przez eksportera jakichkolwiek warunków (poza przekazaniem dowodu wysyłki towaru). Do takich form zalicza się zapłatę za pośrednictwem polecenia wypłaty i za pomocą czeku.

Do uwarunkowanych form zapłaty, czyli uzależnionych od spełnienia określonych warunków zalicza się:

inkaso dokumentowe - jest operacją polegającą na wydaniu przez bank dokumentów importerowi (płatnikowi) w zamian za zapłatę określonej kwoty pieniędzy lub zabezpieczenie tej zapłaty poprzez wystawienie weksła,  
akredytywę dokumentową - czyli zobowiązanie banku importera dane eksporterowi, że zostanie mu wypłacona określona kwota w zamian za złożenie dokumentów zgodnych z wymogami akredytywy, w czasie i trybie oraz na zasadach w niej określonych.

Jeżeli nie chcemy aby udostępnione w dokumentach informacje traktowane były jako oferta, należy zastrzec to wyraźnie ich treści, np.: „wszelkie dane podane są wyłącznie w celach informacyjnych, będą stanowiły integralną część umowy tylko wtedy, gdy zostanie to wyraźnie określone w umowie”.

Konkretne zalecenia, jeśli chodzi o zawartość oferty zawiera Konwencja Narodów Zjednoczonych o umowach międzynarodowej sprzedaży towarów, podpisana w Wiedniu 11 kwietnia 1980 r. (Dz. U. z 1997 r. nr 45, poz. 286). Została ratyfikowana przez Polskę 19 maja 1995 r. i weszła w życie 1 czerwca 1996, i jest szeroko stosowana w handlu zagranicznym. Stosuje się ona do umów sprzedaży towarów między stronami, których siedziby handlowe znajdują się w różnych państwach-stronach Konwencji. Jej zastosowanie nie obejmuje jednak umów dotyczących sprzedaży towarów zakupionych do użytku osobistego, rodzinnego lub w gospodarstwie domowym (tj. nabytych z przeznaczeniem niehandlowym), a także w przypadku nabywania papierów wartościowych, okrętów, statków, poduszkowców i statków powietrznych oraz energii elektrycznej. Oprócz tego Konwencja nie stosuje się do sprzedaży podczas licytacji oraz w trybie postępowania egzekucyjnego.

Zgodnie z zaleceniami tej Konwencji: „Umowa sprzedaży nie wymaga do jej zawarcia lub potwierdzenia formy pisemnej i nie podlega żadnym innym wymogom co do formy. Umowa sprzedaży może być udowodniona w jakikolwiek sposób, w tym również na podstawie zeznań świadków”. Jednak w dalszych artykułach zawiera ona pewne ograniczenia powyższej zasady. Otóż jeżeli ustawodawstwo kraju, w którym znajduje się siedziba jednej ze stron, do ważności umowy wymaga formy pisemnej, władze tego państwa mogą zastrzegać, że jedynie taka forma umów jest obowiązująca. Nie stosuje się wtedy swobody formy zawierania umów wynikającej z Konwencji Wiedeńskiej. Zastrzeżenia takie obowiązują w następujących krajach: Argentyna, Białoruś, Chile, Estonia, Litwa, Ukraina, Węgry, Rosja. Ponadto w wymienionych wyżej krajach oraz w Chinach forma pisemna jest konieczna do zmiany warunków umowy, lub jej zerwania.

Warto także zwrócić uwagę na zastrzeżoną swobodę zawierania umów. Otóż strony mogą w sposób wyraźny, lub zrozumiały wykluczyć zastosowanie Konwencji. Mogą również uchylić

obowiązku zawierania umów w formie pisemnej w niektórych krajach. Strony mogą tego dokonać w dwojaki sposób: poddając umowę prawu kraju, który nie jest stroną Konwencji lub wyłączając jej zastosowanie w przypadku danego kontraktu. Należy jednak pamiętać o właściwym sformułowaniu takiej klauzuli. Zapis o poddaniu danej umowy np. prawu austriackiemu nie spowoduje wyłączenia stosowania konwencji, gdyż jest ona integralną częścią prawa tego kraju. Klauzulę taką należy zatem sformułować w następujący sposób: „Strony wyłączają stosowanie konwencji o umowach międzynarodowej sprzedaży towarów, poddając ich stosunki wynikające z niniejszej umowy normom austriackiego kodeksu cywilnego ABGB”.

Konwencja zastrzega również, iż strony umowy są związane nie tylko normami prawnymi ale również wszelkimi uzgodnionymi zwyczajami oraz ustaloną praktyką. Strony mają dowolność ustalania takich zwyczajów w granicach wyznaczonych przez właściwe dla danej umowy prawo krajowe. W razie różnicy między ustaleniami konwencji i przyjętymi zwyczajami zastosowanie mają te drugie. Jednak, zanim dojdzie do zawarcia umowy, następuje zwykle złożenie oferty.

Składając ofertę należy także pamiętać, że w momencie dotarcia oferty do adresata, oferent zaczyna być związany warunkami w niej podanymi. Nie może on w terminie ważności oferty zmienić jej warunków. Gdyby to uczynił, adresat ma prawo żądać zawarcia umowy na warunkach podanych w ofercie. Konwencja umożliwia jednak odwołanie oferty, zanim adresat wyśle oświadczenie o jej przyjęciu, gdy nie określono terminu jej ważności lub nie umieszczono w niej klauzuli o nieodwołalności.

Konwencja określa także termin przyjęcia oferty w przypadku braku jego oznaczenia. Należy wtedy wziąć pod uwagę czas potrzebny na dotarcie oferty do adresata, zapoznanie się z jej treścią, podjęcie decyzji oraz czas dotarcia odpowiedzi do oferenta przy pomocy podobnego środka komunikowania się, jakiego użył oferent. Przyjmuje się także, że przyjęcie oferty ustnej (np. telefonicznej) musi nastąpić w trakcie rozmowy lub w innym terminie wskazanym przez oferenta. Oznaczając w ofercie termin jej przyjęcia należy wziąć pod uwagę oficjalne święta i dni wolne od pracy. Gdy ostatni dzień przyjęcia oferty przypada na święto, termin ten przedłuża się do pierwszego dnia roboczego.

Jeśli chodzi o przyjęcie oferty, to konwencja nie narzuca konkretnej formy, wystarczy każde zachowanie adresata wskazujące na jego zgodę. Często stosuje się praktykę zastrzegania w ofercie, że jej akceptacja lub zmiana jej warunków wymaga dla swej ważności formy pisemnej przy czym dopuszcza się przekaz faksem lub telegramem (żadna ustna akceptacja nie jest wiążąca). To samo dotyczy zwykle zmian warunków lub zerwania podpisanej umowy.

Szczególnie ważne jest zastrzeżenie, iż milczenie lub/i brak działania nie może być traktowane jako przyjęcie oferty. Dlatego też oferent nie może zamieszczać w niej klauzuli o traktowaniu braku odpowiedzi jako przyjęcie oferty.

Załączona dyskietka prezentuje pełny tekst Konwencji Wiedeńskiej w języku polskim. Staraniem Krajowej Izby Gospodarczej oraz wydawnictwa Dom Wydawniczy ABC ukazał się na rynku w 1997 roku „Komentarz do Konwencji Narodów Zjednoczonych o umowach międzynarodowej sprzedaży towarów - Konwencji wiedeńskiej”.

Poniżej prezentujemy przykłady listów ofertowych w języku polskim i angielskim, które mogą okazać się pomocne podczas nawiązywania międzynarodowych kontaktów handlowych a także tekst przykładowej oferty.

## 8.2. Przykłady ofert i listów handlowych.

### Wzór nr 1. List ofertowy

**Adresat:**

**ITS, GmbH, Hamburg**  
**Pan Hans Friedemann**

**Oferta na fotele biurowe.**

Fotele biurowe.  
Państwa zapytanie ofertowe z dnia ...

Szanowny Panie Friedemann,

W wyniku naszej wiosennej oferty reklamowej zainteresował się Pan obrotowymi fotelami biurowymi, a dokładniej: 50 fotelami dla zatrudnionych w Pana biurze specjalistów opracowujących teksty.

Polecamy Panu przede wszystkim model 2000, który wprowadzicie znajduje się w wyższym przedziale cenowym, ale za to przy odbiorze powyżej 10 sztuk występuje szczególnie korzystna relacja ceny do jakości. Możemy Panu, oczywiście zaproponować jeszcze bardziej luksusowo wykończone modele, ale i w tej dziedzinie należy, jak zawsze, znaleźć rozsądny kompromis pomiędzy jakością a ceną.

Jest sprawą oczywistą, o tym nie musimy Panu przypominać, że fotel do pracy dla osób, które Pan zatrudnia, przyczynia się znacznie, do swobodnego i zdrowego sposobu siedzenia, z jednej strony, z drugiej zaś - jest podstawą lepszych wyników w pracy.

Przechodząc do liczb:

Model 2000 biurowego krzesła obrotowego, cena jednostkowa: 385 DM

Model 2000 biurowego krzesła obrotowego,  
cena jednostkowa przy zakupie przynajmniej 10 sztuk: 320 DM

Ceny obejmują dostawę do klienta, łącznie z opakowaniem.

Sposób płatności: przy natychmiastowej zapłacie - dyskonto 3%. W pozostałych przypadkach - w ciągu 30 dni.

Termin dostawy 21 dni od złożenia zamówienia.

Warunki płatności Akredytywa.

Oferta jest ważna do 30 września 1998 r.

Z dołączonego katalogu mógł Pan się zorientować, że proponujemy 8 dalszych typów obrotowych foteli biurowych (s.14 -18), które mógł Pan również wziąć pod uwagę. Poza tym znajdzie Pan w katalogu dokładne opisy poszczególnych modeli, w tym też szczególnie dokładny opis modelu 2000.

Poza tym dołączamy artykuł z pisma fachowego „Biuro”, napisany przez prof. dr Wernera Riedla, w którym porusza on problem wymagań, jakie powinny być stawiane w dzisiejszych czasach miejscom do pisania / fotelom. Niezależnie od naszej opinii, powinien Pan sam ocenić swoją decyzję zakupu, gdyż będzie to miało wpływ na właściwy sposób siedzenia Pańskich pracowników przy pracy.

W przypadku dalszych pytań prosimy o telefon. Prosimy zwrócić się do pana Andrzeja Nowaka (wew. 123), naszego specjalisty w tej branży.

Serdeczne pozdrowienia

Jan Pietrzak

Załącznik  
Katalog „Sygnał”

**Wzór nr 2. Oferta pro forma**

**GEORG FISCHER +GF+**

**Wyszczególnienie**

**NO. 703/10006496 OF 14.11.1991**

**RESPONSIBLE D. SENN**

**PHONE 053 813248**

**PL 81-840 SOPOT**

**POLAND**

**FAKTURA PROFORMA**

Dziękujemy za zapytanie i poniżej przedstawiamy naszą ofertę *pro forma*

| Pozycja | Kod i Opis       | Ilość | Jednostka | Cena  | Wartość w SFR |
|---------|------------------|-------|-----------|-------|---------------|
| 0001    | 721.32 Union PCV | 2     | PCE       | 1,89  | 3,78          |
| 0002    | 714.20 Union PCV | 1     | PCE       | 1,26  | 1,26          |
| 0003    | 710.30 Union PCV | 2     | PCE       | 1,12  | 2,24          |
| 0004    | 623.20 Union PCV | 3     | PCE       | 40,00 | 120,00        |
| 0005    | 711.11 Union PCV | 1     | PCE       | 30,51 | 30,51         |

Ważne do 31.12.91

Warunki dostawy

Miejsce przeznaczenia SOPOT

Rodzaj transportu TRUCK

Warunki płatności

Zaliczka

Nasz Bank: UNION BANK OF SWITZERLAND SCHAFFEN  
CH-8201 SCHAFFEN / SWITZERLAND  
SWIFT UBSWCH ZH 82A, KOT 702.160.012 N

Prosimy powołać się na nr 704/12 345

Czas dostawy ex works Schaffen  
około 4-5 tygodni, po otrzymaniu zaliczki

Baza cenowa

Cena netto w SFR włączając standardowe opakowanie eksportowe

Ta oferta odpowiada ogólnym warunkom dostawy systemów rurowych, bez zobowiązań

Oczekujemy na wasze zamówienie

Z poważaniem

Georg Fischer Piping Systems Ltd.



**Wzór nr 3. Nawiązanie kontaktu**

|  |  |
|--|--|
| <b>Stokrotka Cosmetics</b><br>ul. Chmielna 66, 00-358 Warszawa<br>Tel: (4822) 826 89 33<br>Fax: (4822) 826 89 33   |  |
| <b>The Sun Cosmetics Co.</b><br><b>3300 Bloor Street West</b><br><b>6N7 O9L Toronto</b><br><b>Canada</b>   | Wasz znak:<br>Nasz znak: Int. C351<br><br>17 stycznia 1998 |
| Szanowni Państwo,  |  |
| Chcielibyśmy nawiązać kontakty handlowe z firmą produkującą __/nazwa towaru/__. Przeczytaliśmy Państwa ogłoszenie reklamowe w _____. Prosimy o przesłanie nam państwa cenników, katalogów i podanie oferty cenowej. Bylibyśmy wdzięczni, gdyby potraktowali Państwo naszą sprawę jako pilną. |  |
| Z poważaniem,  |  |
| Krzysztof Kowalski<br>Dyrektor ds. sprzedaży   |  |

|   |   |
|---|---|
| <b>Stokrotka Cosmetics</b><br>ul. Chmielna 66, 00-358 Warszawa<br>Tel: (4822) 826 89 33<br>Fax: (4822) 826 89 33  |   |
| <b>The Sun Cosmetics Co.</b><br><b>3300 Bloor Street West</b><br><b>6N7 O9L Toronto</b><br><b>Canada</b>  | Your ref:<br>Our ref: INT/C351<br><br>17 January 1998 |
| Dear Sir/Madame   |   |
| We would like to establish trade contacts with producers of _____. We have read your advertisement in _____. Could you please send us your current price list, catalogues and let us have your offer concerning terms of payment.<br>We would be grateful for prompt reply. |   |
| With best regards,  |   |
| Yours faithfully,   |   |
| Krzysztof Kowalski<br>Sales Director  |   |

### Wzór nr 4. Poszukiwanie dystrybutorów

|  |  |
|--|--|
| <b>Masterprodukt sp. z o.o</b><br>ul. Nowowiejska 33, 00-950 Warszawa<br>tel./fax. (4822) 622 03 33  |  |
| <b>London Chamber of Commerce</b><br><b>49, Embankment Road</b><br><b>1D2 W4G London</b><br><b>Great Britain</b>   | Wasz znak:<br>Nasz znak: Int. C351<br><br>15 sierpnia 1997 |
| <p>Szanowni Państwo,</p> <p>Zainteresowani jesteśmy nawiązaniem kontaktów z dużymi hurtowniami, które chciałyby nabyć nasze produkty do dalszej odsprzedaży. W załączeniu przesyłamy aktualny cennik oraz katalog dotyczący naszych produktów. Są one sprzedawane z powodzeniem na krajowym rynku, gdyż ich cena i jakość są naprawdę konkurencyjne.</p> <p>Usilnie polecamy złożyć u nas zamówienie na nasze produkty teraz, aby skorzystać ze specjalnych warunków płatności oraz upustów.</p> <p>Mamy przyjemność załączyć formularz zamówieniowy dotyczący oferowanych przez nas produktów i oczekujemy na Państwa zamówienie w najbliższej przyszłości.</p> <p>Z poważaniem,</p> <p>Tomasz Majewski<br/>Dyrektor ds. marketingu</p> |  |

|  |  |
|--|--|
| <b>Masterprodukt sp. z o.o</b><br>ul. Nowowiejska 33, 00-950 Warszawa<br>tel./fax. (4822) 622 03 33  |  |
| <b>London Chamber of Commerce</b><br><b>49, Embankment Road</b><br><b>1D2 W4G London</b><br><b>Great Britain</b>   | Your ref:<br>Our ref: INT C351<br><br>15 <sup>th</sup> August 1997 |
| <p>Dear Sir or Madam,</p> <p>We are interested in co-operating with wholesalers that would like to purchase our product for further distribution. We have enclosed an up-to-date price-list and a catalogue about our products. They are being successfully sold on the domestic market due to their competitive prices and their quality.</p> <p>We suggest placing an order for our products immediately to be granted our special payment and discount offer. We are pleased to enclose an order form for our products.</p> <p>We look forward to hearing from you soon.</p> <p>With best regards,</p> <p>Yours faithfully,</p> <p>Tomasz Majewski<br/>Marketing Director</p> |  |

**Wzór nr 5. Oferta pro forma**

|  |  |
|--|--|
| <b>Masterprodukt sp. z o.o</b><br>ul. Nowowiejska 33, 00-950 Warszawa<br>tel./fax. (4822) 622 03 33  |  |
| <b>Superbuys Ltd.<br/>Superbuy House<br/>Wolverton Road<br/>SW16 7DN London<br/>Great Britain</b>  | Wasz znak:<br>Nasz znak: Int. C351<br><br>19 maja 1998 |
| Szanowni Państwo,  |  |
| <p>Państwa firma została nam polecona przez Krajową Izbę Gospodarczą, jako zainteresowana współpracą z polskimi producentami odzieży sportowej.<br/>Jesteśmy jednym z największych polskich producentów szerokiej gamy odzieży sportowej dla wszystkich grup wiekowych.<br/>Niniejszym załączamy nasz letni katalog wraz z aktualnym cennikiem.<br/>Jednocześnie pragniemy zwrócić Państwa uwagę na upusty oferowane przy realizacji większych zamówień. Płatność za pierwsze zamówienia powinna być dokonana przy pomocy akredytywy.<br/>Jesteśmy pewni, że będziecie Państwo pod wrażeniem wielkości produkowanego przez nas asortymentu. Gorąco namawiamy Państwa do odwiedzenia naszych salonów wystawowych w Poznaniu, by obejrzeć naszą odzież w ruchu.<br/>Jeśli jesteście Państwo zainteresowani naszą ofertą lub potrzebujecie jakichkolwiek dodatkowych informacji na jej temat, serdecznie prosimy o kontakt.</p> |  |
| Z poważaniem,  |  |
| Adam Kowalski<br>Dyrektor Marketingu   |  |
| Zał. katalog lato '98  |  |

|  |  |
|--|--|
| <b>Masterprodukt sp. z o.o</b><br>ul. Nowowiejska 33, 00-950 Warszawa<br>tel./fax. (4822) 622 03 33  |  |
| <b>Superbuys Ltd.<br/>Superbuy House<br/>Wolverton Road<br/>SW16 7DN London<br/>Great Britain</b>  | Your ref.:<br>Our ref.: Int. C351<br><br>19 <sup>th</sup> may 1998 |
| Dear Sir/Madame,   |  |
| <p>We were given your name by the Polish Chamber of Commerce that you were interested in co-operating with Polish producers of sportswear.<br/>We are one of the largest Polish manufacturer of a wide selection of sportswear for all age groups. We have enclosed our summer catalogue along with the latest price-list. We would like to draw your attention to the quantity discounts we are offering. Payment for initial orders should be made by the letter of credit.<br/>We are sure you will be impressed by the wide range of garments we produce but may we suggest that you visit our showrooms in Poznań to see our clothes in action.<br/>If our conditions interest you or there is any other information you require please contact us.</p> |  |
| With best regards,   |  |
| Yours faithfully,  |  |
| Adam Kowalski<br>Marketing Director  |  |

## Wzór nr 6. Nawiązywanie kontaktów z agentem

|  |   |
|--|---|
| <b>Masterprodukt sp. z o.o</b><br>ul. Nowowiejska 33, 00-950 Warszawa<br>tel./fax. (4822) 622 03 33  |   |
| <b>S.A. Importers Ltd.</b><br><b>Al. Manni Way</b><br><b>Riyadh</b><br><b>SAUDI ARABIA</b>   | Wasz znak:<br>Nasz znak: 120/AS<br><br>18 maja 1998 |
| Szanowni Państwo   |   |
| <p>Pan Mohammed Al. Wazi, z Komisji Handlu Arabii Saudyjskiej w Londynie poinformował nas, że moglibyście Państwo być zainteresowani współpracą z naszą firmą w charakterze naszego agenta.</p> <p>Jak Państwo widzą z załączonego katalogu jesteśmy producentami wysokiej jakości wyrobów szklanych. Dostarczamy na rynek szeroki wybór produktów - od sprzedawanej po umiarkowanych cenach zastawy stołowej z utwardzonego, matowionego szkła, do stylizowanych na wzór skandynawski i japoński delikatnych nakryć.</p> <p>Eksportujemy już do wielu państw obu Ameryk i Dalekiego Wschodu. Teraz chcielibyśmy rozwinąć naszą działalność na rynkach Bliskiego Wschodu, gdzie jak wiemy rośnie popyt na tego typu produkty.</p> <p>Przyszły reprezentant naszej firmy będzie dysponował zasobami zapewniającymi zaopatrzenie na całym obszarze Arabii Saudyjskiej. Oferujemy 10% prowizji od cen katalogowych oraz wsparcie reklamowe.</p> <p>Nasza propozycja jest wyjątkową szansą dla kogoś, kto chciałby zaistnieć na rosnącym rynku i wraz z nim rozwijać swą działalność. Tak więc jeśli wierzycie Państwo, że posiadacie odpowiednie środki i moglibyście sprostać wspomnianym zadaniom, bardzo prosimy o jak najszybsze skontaktowanie się z nami.</p> |   |
| Z poważaniem,  |   |
| Andrzej Kornecki<br>Dyrektor Handlowy  |   |
| Zał.: Katalog nr 2/98  |   |

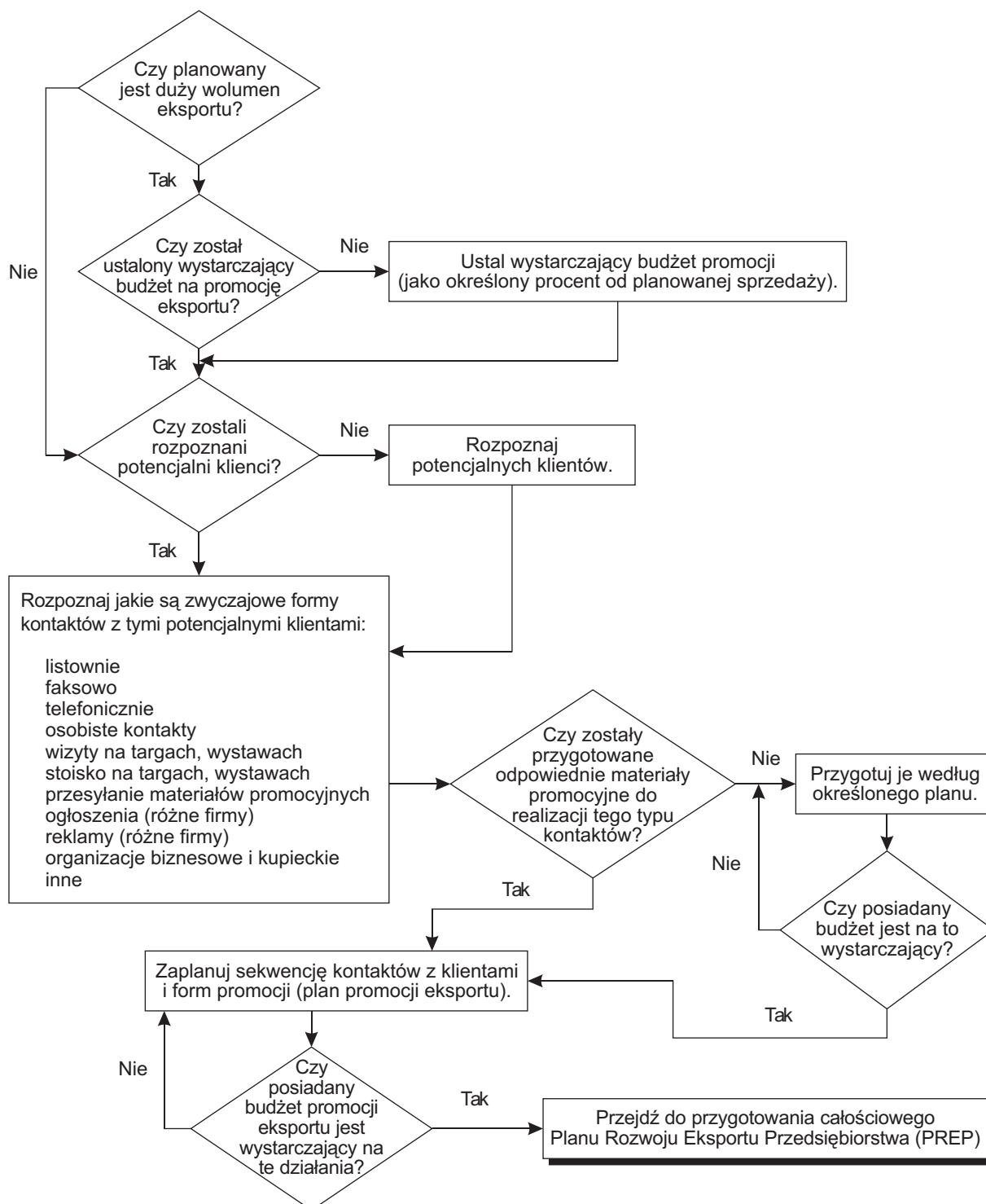
|   |   |
|---|---|
| <b>Masterprodukt sp. z o.o</b><br>ul. Nowowiejska 33, 00-950 Warszawa<br>tel./fax. (4822) 622 03 33   |   |
| <b>S.A. Importers Ltd.</b><br><b>Al. Manni Way</b><br><b>Riyadh</b><br><b>SAUDI ARABIA</b>  | Your ref.;<br>Our ref.: 120/AS<br><br>18 <sup>th</sup> may 1998 |
| Dear Sirs,  |   |
| <p>Mr Mohammed Al. Wazi, of the Saudi Arabian Trade Commission in London, informed us that you may be interested in acting as our agent in your country.</p> <p>As you will see from the catalogue enclosed, we are manufacturers of high quality glassware and produce a wide selection of products from moderately-priced tableware in toughened smoked glass to ornate Scandinavian and Japanese-designed light coverings.</p> <p>We already export to North and South America and the Far East, and would now like to expand into the Middle Eastern market where we know there is an increasing demand for our products.</p> <p>The type of agency we are looking for will have resources to cover the whole sale area of Saudi Arabia in selling our products, and we are offering a 10% commission on net list prices, plus advertising support. There would be an additional 2<math>\frac{1}{2}</math>% del credere commission if the agent is willing to guarantee his customer's accounts, and may offer generous credit terms once we have approved of the account.</p> <p>This is a unique opportunity for someone to start in an expanding market and grow with it. Therefore, if you believe you have the resources to handle a sole agency covering the area mentioned, and feel that you can develop this market, please write to us as soon as possible.</p> |   |
| With best regards,<br>Yours faithfully,   |   |
| Andrzej Kornecki Sales Director<br>Enc.catalogue N <sup>o</sup> 2/98  |   |

## 8.3. Promocja eksportu - algorytm decyzyjny.

Po wyborze rynku docelowego i opracowaniu oferty możemy przystąpić do opracowania strategii promocyjnej. Pomoże nam w tym przedstawiony algorytm decyzyjny.

## Krok 8

## Algorytm decyzyjny: wybierz narzędzia promocji eksportu



## 8.4. Narzędzia promocji eksportu w przedsiębiorstwie.

Gdy przedsiębiorca wybierze strategię działania musi skupić się na wypromowaniu swego produktu na nowym rynku. Istnieje wiele sposobów zaznajomienia konsumentów z naszą ofertą. Oto zestawienie najważniejszych z nich<sup>1</sup>:

| Reklama   | Promocja sprzedaży  | Public relations  | Sprzedaż osobista   | Marketing bezpośredni  |
|---|---|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ogłoszenia w środkach masowego przekazu</li> <li>- Czasopisma firmowe</li> <li>- Broszury</li> <li>- Biuletyny</li> <li>- Informatory</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Premie</li> <li>- Próbkki</li> <li>- Targi i pokazy handlowe</li> <li>- Wystawy</li> <li>- Demonstracje</li> <li>- Rabaty</li> <li>- Różne oferty płatności</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Informacje dla prasy</li> <li>- Przemówienia</li> <li>- Seminaria</li> <li>- Relacje ze społecznościami lokalnymi</li> <li>- Publikacje</li> <li>- Sponsoring</li> <li>- Akcje dobroczynne</li> <li>- Imprezy okolicznościowe</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prezentacje oferty</li> <li>- Spotkania handlowe</li> <li>- Próbkki towaru</li> <li>- Targi i pokazy handlowe</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Katalogi</li> <li>- Listy</li> <li>- Wykorzystanie poczty elektronicznej</li> </ul> |

Małe i średnie przedsiębiorstwa często nawiązują stałą współpracę z niewielkimi lokalnymi agencjami reklamowymi. Współpraca taka jest często bardziej owocna niż angażowanie dużej agencji reklamowej. Lokalne agencje lepiej znają otaczający je rynek oraz mają bliższe związki z miejscowymi przedsiębiorcami i konsumentami. Często wykazują się one lepszą znajomością lokalnej tradycji i zwyczajów, dzięki temu jakość świadczonych przez nie usług jest bardzo wysoka. Poza tym, dla niewielkiej firmy reklamowej promowanie na rynku średniego lub małego przedsiębiorstwa jest ważnym zleceniem, dlatego stara się je wykonać jak najlepiej.

Warto wspomnieć o jeszcze jednej formie docierania do rynku. Chodzi mianowicie o stymulowanie pozytywnych wypowiedzi o produktach firmy wchodzącej na rynek. Przedsiębiorstwa często promują swoją działalność nie tylko wśród potencjalnych nabywców, ale również pośród osób, z których opinią liczą się konsumenci (tzw., liderzy opinii). Działanie poprzez wpływ takich osobowości może odnieść czasem lepszy skutek niż bezpośrednie przekonywanie nabywców do produktu, którego jeszcze nie znają lub namawianie przedsiębiorców do nawiązania współpracy z nieznaną im firmą.

Działania promocyjne mogą być skierowane do potencjalnych użytkowników i pośredników. Pierwsza z wymienionych strategii nazywana jest strategią *pull*, gdyż wtedy pośrednicy zakupią nasz towar pod naciskiem ostatecznych użytkowników. Druga to strategia *push* polegająca na generowaniu popytu wśród pośredników, w których interesie leży zainteresowanie towarem ostatecznych odbiorców.

Jednym z najczęściej stosowanych narzędzi są działania promocji handlowej skierowane do potencjalnych pośredników. Należy tutaj zwrócić uwagę na fakt, iż większa część budżetu promocyjnego jest zwykle przeznaczana na promocję wśród handlowców (58%) niż wśród konsumentów (42%)<sup>2</sup>. Przede wszystkim należy ustalić cele, jakie chcemy osiągnąć. W momencie wprowadzania produktu na nowy rynek są to przede wszystkim:

nakłonienie handlowców do zakupu i prowadzenia sprzedaży nowych produktów - ze względu na dużą konkurencję innych towarów koniecznością staje się oferowanie obniżek

<sup>1</sup> P. Kotler *Marketing*, s. 547

<sup>2</sup> Za P. Kotler, op. cit., s.613

cen, znacznych marży, środków na promocję, gwarancję na produkty, darmowe próbki i gadżety reklamowe, inne korzyści nieformalne, pokrywanie części kosztów rozwoju sieci dystrybucji, szczególnie na początkowym etapie jej rozwoju, zachęcanie do promowania nowego produktu wśród konsumentów i pozyskiwanie nowej klienteli przez odpowiednie rozmieszczenie towaru na półkach, umieszczanie tablic reklamowych i informacji o działaniach promocyjnych (konkursach, obniżkach cen, itp.), oferując pewne środki na te cele, zachęcanie do kupna większej ilości towaru przez oferowanie upustów ilościowych, zmniejszania skuteczności oddziaływania promocji firm konkurencyjnych.

Kolejnym krokiem promowania eksportu własnego przedsiębiorstwa jest wybór najważniejszych potencjalnych odbiorców, których wyróżnimy stosując przedstawione niżej instrumenty. Ważne jest, aby żaden z ważniejszych przedsiębiorców, z którymi pragniemy rozpocząć współpracę nie czuł się w jakikolwiek sposób pominięty. Musimy także stosować różne natężenie metod promocji, zależnie od wagi danego odbiorcy dla naszej firmy i stopnia jego zaangażowania w rozwój międzynarodowej współpracy obu firm. Konieczne jest zatem jasne określenie zasad promocji i nie dyskryminowanie żadnego odbiorcy zagranicznego. Musimy także pamiętać o krajowych odbiorcach produktów firmy. Nie można dopuścić do gorszego traktowania jakiegokolwiek odbiorcy.

Aby osiągnąć przytoczone wcześniej cele można posłużyć się różnego rodzaju narzędziami. Poniżej przedstawiamy krótką charakterystykę poszczególnych narzędzi promocji handlowej.

Rabaty - obniżenie ceny dla nabywców szybko regulujących należność. Konieczne jest przyznanie takiego rabatu wszystkim odbiorcom spełniającym określone kryterium. Służą one przede wszystkim poprawieniu płynności finansowej sprzedającego i zmniejszeniu kosztów związanych z opóźnieniami płatności i egzekucją należności.

Rabaty ilościowe - obniżki przysługujące na równych zasadach wszystkim nabywcom większych ilości. Nie mogą one przekraczać poziomu oszczędności sprzedawcy z tytułu sprzedania większej ilości, na które składają się niższe koszty sprzedaży, magazynowania i transportu.

Rabaty funkcjonalne (handlowe) - oferowane są różnym przedstawicielom kanałów dystrybucji w zamian za pewne dodatkowe funkcje, np. magazynowanie, prowadzenie dokumentacji, itp.

Rabaty sezonowe - obniżenie cen poza sezonem. Pozwala to producentowi utrzymać równiejszą produkcję na przestrzeni roku.

Upusty - innego rodzaju obniżki cen stosowane na przykład przy dostarczeniu starego produktu w zamian za nowy, jak również obniżki cen zachęcające do udziału w akcji promocyjnej, itp.

Ceny promocyjne - oferta obniżonych cen lub oferowanie dodatkowych usług (np. transportu) podczas specjalnych okazji, bez konieczności wnoszenia przez pośrednika dodatkowych opłat.

Darmowe produkty - oferowanie dodatkowych gadżetów reklamowych, katalogów promocyjnych, próbek nowych produktów, itp. - szczególnie przy realizacji długoterminowych umów.

Pewnym utrudnieniem przy stosowaniu powyższych działań może być kontrolowanie czy dystrybutor wywiązuje się ze swych zobowiązań zawartych w umowie sprzedaży. Poza tym należy dopilnować aby towar sprzedany odbiorcy po obniżonej cenie nie trafił na rynek, gdzie jest on sprzedawany za zwykłą opłatą.

Innymi często stosowanymi sposobami zwiększenia zainteresowania ofertą firmy jest tak zwana promocja biznesowa, służąca zbieraniu informacji o możliwościach sprzedaży na nowym rynku, wywieraniu jak najlepszego wrażenia na klientach, wzbudzeniu ich zainteresowania ofertą firmy oraz pobudzaniu dystrybutorów do wydajniejszej pracy przez nagradzanie najlepszych z nich, także poprzez skoordynowany program szkoleń i zachęt nieformalnych - spotkania integracyjne, etc. Wszystkie te działania zwiększają lojalność pośredników wobec kooperanta i pomagają w zdobywaniu lojalnych klientów. Celom tym służą zwłaszcza:

pokazy handlowe, targi i konwencje - organizowane zarówno przez towarzystwa branżowe, jak i przez władze lokalne. Należy tutaj podjąć szereg decyzji dotyczących wyboru najbardziej obiecujących imprez, właściwego przygotowania stoiska firmy i materiałów promocyjnych. Niezwykle istotne jest podtrzymywanie kontaktów nawiązanych podczas targów. Po zakończeniu imprezy należy realizować ustalenia poczynione podczas trwania imprezy. Jeżeli dalszym utrzymywaniem kontaktów, nawiązanych podczas imprezy ma się zająć inny pracownik, niż osoba biorąca udział w targach, należy przekazać mu wszystkie materiały i sporządzić notatkę podsumowującą ustalenia z kontrahentami spotkanymi podczas wyjazdu.

W niektórych wypadkach formą promocji może być także wizytowanie targów (zamiast wykupienia stoiska). W czasie takich odwiedzin można poznać potencjalnych dystrybutorów i przekazać im swoją ofertę.

Formą promocji biznesowej może być także udział w misjach handlowych. Misje takie są organizowane przez organizacje przedsiębiorców, np. przez Krajową Izbę Gospodarczą. W trakcie misji organizowane są spotkania z wybranymi przedsiębiorcami. Misje służą też poznaniu warunków funkcjonowania na danym rynku. Można również brać udział w spotkaniach z zagranicznymi misjami handlowymi odwiedzającymi Polskę.

Przedsiębiorcy mogą także samodzielnie realizować wizyty akwizycyjne na danym rynku. W takim wypadku wizyta powinna być starannie przygotowana. Przed wyjazdem należy opracować listę firm, które zamierzamy odwiedzić i ustalić z nimi termin wizyty. Listę firm można sporządzić w oparciu o informacje izb gospodarczych z danego rejonu. Na spotkanie należy zabrać zarówno ofertę, próbki towaru, jak również materiały promocyjne na temat firmy.

konkursy sprzedaży - oferowanie różnego rodzaju zachęt (np. upominki, wycieczki, itp.) dla pracowników najskuteczniej promujących nasz produkt.

gadżety reklamowe - różnego rodzaju użyteczne przedmioty (np. kalendarze, długopisy, notesy, itp.), rozdawane bez żadnych zobowiązań, zawierające logo firmy, a czasem także hasło reklamowe i adres. Ze względu na pewną wartość użyteczną wpływają one na pozytywne myślenie klienta o firmie i powodują utrwalenie jej nazwy w pamięci potencjalnego nabywcy. Koszty tego typu działań promocyjnych są stosunkowo niskie i należy uważać, aby nie przytłoczyć potencjalnych klientów zbyt dużą ilością tego typu drobiazgów.

Wspomniano tutaj różnego rodzaju targi i pokazy. Otóż udział w tego typu imprezie wymaga dokładnego przygotowania. Należy przede wszystkim uzyskać dokładne informacje o odbywających się imprezach handlowych i podjąć decyzję, w których należy wziąć udział. Przy podejmowaniu takiej decyzji należy brać pod uwagę strategiczne znaczenie dla rozwoju firmy uczestnictwa w określonych imprezach, szczególnie jeśli chodzi o jej prestiż i możliwości



zwiększenia zysków. Starannego przygotowania wymagają także często stosowane przy okazji takich wydarzeń materiały reklamowe. Poniżej przedstawiamy najważniejsze zasady przygotowania i posługiwania się tego typu instrumentami promocyjnymi na rynku zagranicznym:

katalogi, cenniki, broszury, opisy techniczne - nie mogą to być proste tłumaczenia krajowych wydawnictw. Podczas redagowania materiałów należy wziąć pod uwagę, dla jakich odbiorców przeznaczona jest publikacja. Trzeba uwzględnić wszystkie cechy szczególne odróżniające ich od krajowych klientów (uwarunkowania kulturowe, odpowiedni język stosowany podczas rozmów o interesach, itp.). Należy opublikować materiały promocyjne o różnym stopniu szczegółowości prezentowanych informacji, tj. dotyczących danych technicznych, parametrów materiałowych, poszczególnych składników wpływających na cenę, itp.

próbki towaru - można zaoferować dostarczenie próbnej partii towaru, bądź też pokazać przykładowe produkty lub materiały użyte do ich produkcji bezpośrednio na targach.

Ważne jest odpowiednie rozporządzanie posiadanymi materiałami promocyjnymi. Gdy spodziewamy się nawiązać owocny kontakt z zainteresowanym naszym stoiskiem zwiedzającym, należy zadbać o to, aby potencjalny klient otrzymał najlepsze i najbardziej kompleksowe informacje. Gdy jednak widzimy brak szczególnego zainteresowania nie rozdajemy pochopnie najlepszych katalogów firmy, gdyż wiąże się to z dużymi kosztami zwiększonych nakładów. W takim przypadku najlepiej posłużyć się krótką ulotką i udostępnić adres kontaktowy przedsiębiorstwa. Należy jednak pamiętać, iż każdy klient musi być traktowany z największym szacunkiem i okazanym mu zainteresowaniem. Zarówno na targach jak i podczas wszelkich innych spotkań handlowych reprezentację firmy obowiązuje takt i zasady dobrego wychowania. Wyjeżdżając zagranicę należy poznać ważniejsze zwyczaje panujące w świecie biznesu danego kraju, jego historię i kulturę, aby swoim zachowaniem promować swoją firmę i kraj.

Kolejnym sposobem dotarcia do potencjalnych klientów, zarówno na targach jak i niezależnie od tego typu imprez są działania z zakresu *public relations*. Najważniejsze z nich to:

publikacje w postaci okresowych raportów z działalności firmy, artykuły w czasopismach branżowych, własne wydawnictwa, itp.,

osobiście organizowane imprezy - mogą to być wycieczki, przyjęcia, wystawy, seminaria związane z ważnymi dla firmy wydarzeniami (np. rocznica powstania, wprowadzenie nowego produktu, urodziny szefa) lub sponsorowanie różnego rodzaju wydarzeń kulturalnych, sportowych, itp.,

kreowanie i rozpowszechnianie na konferencjach prasowych, oficjalnych i bardziej prywatnych spotkaniach świata biznesu, korzystnych informacji o firmie i produkcie.

Nie ulega wątpliwości, że przed rozpoczęciem działalności na skalę międzynarodową warto osobiście odwiedzić potencjalny rynek. Pozwoli to przedsiębiorcy<sup>3</sup>:

nawiązać osobiste kontakty z potencjalnymi nabywcami, agentami i osobami wpływowymi na danym rynku,

zweifyfikować zebrane o danym kraju informacje,

poznać osobiście zwyczaje i kulturę biznesu docelowego rynku.

---

<sup>3</sup> R. Bennett, *Wszystko o eksporcie. Praktyczny poradnik dla eksporterów*.



## Krok 9. Zbuduj plan rozwoju eksportu przedsiębiorstwa (PREP).



Poniżej przedstawiamy kolejność budowy planu.

### **Krok 9** **Algorytm: Zbuduj Plan Rozwoju Eksportu Przedsiębiorstwa (PREP)**

1. Analiza pozycji konkurencyjnej firmy
2. Analiza SWOT
3. Analiza benchmarkingowa\*
4. Analiza PEST\*
5. Charakterystyka rynku
6. Ustalenie celów rynkowych
7. Budowa strategii produktu na eksport
8. Budowa strategii cen eksportowych
9. Budowa strategii dystrybucji
10. Budowa strategii promocji eksportu
11. Konstruowanie budżetu
12. Budowa harmonogramu wdrożenia planu

---

\* Element niekonieczny

## 9.1. Cele rynkowe.

Ustalenie celów rynkowych to jedno z najważniejszych zadań w zarządzaniu marketingowym.

### Etap 1 Ustalenie punktu odniesienia

Punktem wyjścia do ustalenia celów marketingowych jest nasza aktualna pozycja rynkowa.

| Wskaźniki  | Wartość                                |
|--|--|
| 1. Sprzedaż eksportowa   | ..... mln PLN                          |
| 2. Zyski z działalności eksportowej  | ..... mln PLN                          |
| 3. Wykorzystanie mocy produkcyjnych  | ..... % mocy wytwórczych               |
| 4. Wahania sezonowe sprzedaży  | ..... % średniej miesięcznej sprzedaży |
| 5. Koszty jednostkowe (średnie)  | ..... PLN                              |
| 6. Wskaźniki finansowe (ROI) <sup>1</sup>  | ..... % dla ROI                        |
| 7. Liczba obsługiwanych rynków zagranicznych   | .....                                  |
| 8. Liczba pośredników  | .....                                  |
| 9. Liczba obsługiwanych punktów sprzedaży  | .....                                  |
| 10. Wizerunek firmy  |  |
| 11. Wizerunek produktów/usług firmy  |  |
| 12. Znajomość nazwy firmy wśród potencjalnych klientów<br>(% potencjalnych klientów znających nazwę firmy)                                   |  |
| 13. Znajomość produktów/usług firmy wśród potencjalnych klientów<br>(% potencjalnych klientów znających ofertę<br>(produkty i usługi firmy)) |  |

*Uwaga: w powyższym zestawieniu pominięty został bardzo ważny wskaźnik wykorzystywany przez firmy duże - chodzi o udział w rynku (ilościowy i wartościowy). Wskaźnik udziału w rynku zagranicznym dla zdecydowanej większości firm małych i średnich nie przekracza jednak 1-2 % i dlatego może być pominięty.*

Dla większych firm, które zamierzają sprzedawać produkty markowe o wyższych cenach, istotne jest także określenie wizerunku firmy i wizerunku jej produktów oraz znajomości nazwy handlowej (marki), jeżeli produkty te będą sprzedawane pod własną marką.

### Etap 2 Ogólna ocena roli eksportu w realizacji celów firmy

Ocenę roli eksportu w realizacji celów firmy można przeprowadzić przy wykorzystaniu skali 5-stopniowej, w której 5 oznacza bardzo duże znaczenie, a 1 bardzo małe znaczenie (z punktu widzenia realizacji celów firmy).

#### Cele o charakterze ilościowym

| Cele firmy                                      | Ocena znaczenia dla firmy (w punktach) |
|---|--|
| 1. Zwiększenie sprzedaży                        |  |
| 2. Zwiększenie zysków                           |  |
| 3. Wykorzystanie nadmiernych mocy produkcyjnych |  |
| 4. Ograniczenie sezonowych wahań sprzedaży      |  |
| 5. Zmniejszenie kosztów jednostkowych           |  |
| 6. Poprawa wskaźników finansowych               |  |

<sup>1</sup> Wskaźnik ROI oznacza stopę zwrotu z zainwestowanego kapitału (relacja uzyskanego dochodu do zainwestowanych nakładów kapitałowych)

### Cele o charakterze jakościowym

| Cele firmy   | Ocena znaczenia dla firmy (w punktach) |
|--|--|
| 1. Adaptacja zaawansowanych technologii                    |  |
| 2. Adaptacja nowoczesnych metod produkcji                  |  |
| 3. Zdobycie wiedzy o rynkach zagranicznych                 |  |
| 4. Zmniejszenie ryzyka poprzez sprzedaż na różnych rynkach |  |
| 5. Wykorzystanie przewagi technologicznej/patentów         |  |

### Etap 3 Wyznaczenie celów dla działalności eksportowej

| Cele firmy (dla działalności eksportowej)           | Wartość                                    |
|---|--|
| 1. Zwiększenie sprzedaży                            | + ..... mln PLN                            |
| 2. Zwiększenie zysków                               | + ..... mln PLN                            |
| 3. Wykorzystanie nadmiernych mocy produkcyjnych     | + ..... % mocy wytwórczych                 |
| 4. Ograniczenie sezonowych wahań sprzedaży          | +/- ..... % średniej miesięcznej sprzedaży |
| 5. Zmniejszenie kosztów jednostkowych               | - ..... % kosztów jednostkowych            |
| 6. Poprawa wskaźników finansowych (ROI)             | + ..... % dla ROI                          |
| 7. Wzrost liczby obsługiwanych rynków zagranicznych | + ..... państw                             |
| 8. Wzrost liczby pośredników                        | + ..... pośredników                        |
| 9. Wzrost liczby obsługiwanych punktów sprzedaży    | + ..... punktów sprzedaży                  |

### Cele rynkowe

Alternatywy pomocne przy podejmowaniu decyzji:

- duży planowany eksport może być niezrealizowany
- mały planowany eksport może być nieopłacalny
- duży planowany eksport uzasadnia większe wydatki na promocję
- wydatki na promocję mogą być zrealizować ale eksport nie w pełni
- w pierwszym roku od rozpoczęcia eksportu może być on nisko opłacalny, ale wydatki na promocję należy rozliczać w dłuższym okresie, co zmienia opłacalność eksportu w pierwszym roku
- duży planowany eksport uzasadnia zatrudnienie dodatkowego personelu
- dodatkowy fachowy personel napędza eksport
- ale tempo przyrostu eksportu może być niższe niż tempo ponoszonych kosztów

### 9.2. Kompozycja marketingowa jako podstawa budowy planu eksportu.

Marketing - to dostarczanie właściwych towarów i usług właściwym ludziom, we właściwych miejscach, o właściwym czasie, po właściwej cenie i przy użyciu właściwych środków komunikacji i promocji. (P.Kotler)

Marketing jest definiowany na wiele sposobów, ale największe praktyczne znaczenie mają te definicje, które dotyczą tzw. kompozycji marketingowej czyli podstawowych elementów działalności marketingowej. Do podstawowych obszarów działalności marketingowej zaliczyć można: ofertę produktową, strategię cenową, dystrybucję i promocję. Taki układ można z powodzeniem zastosować do konstrukcji planu rozwoju eksportu. Gwarantuje to jego

## Krok 9. Zbuduj plan rozwoju eksportu przedsiębiorstwa

W poniższej tabelicy prezentujemy zawartość typowych zakresów działalności, które będą brane pod uwagę przy konstruowaniu planu eksportu przedsiębiorstwa

**Tablica 40**

### Elementy marketingu uwzględniane w budowie plan rozwoju eksportu

| Marketing Mix (4P) |                 |                      |                         |
|--------------------|-----------------|----------------------|-------------------------|
| Produkt (Product)  | Cena (Price)    | Dystrybucja (Place)  | Promocja (Promotion)    |
| Asortyment         | Cena katalogowa | Kanały               | Reklama                 |
| Jakość             | Rabaty (zniżki) | Zasięg terytorialny  | Promocja sprzedaży      |
| Wzór               | Ulgi            | Oferowany asortyment | Personel                |
| Cechy              | Okres płatności | Lokalizacja          | odpowiedzialny          |
| Marka              | Warunki kredytu | Zapasy               | za sprzedaż             |
| Opakowanie         |                 | Transport            | <i>Public relations</i> |
| Rozmiary           |                 |                      | Marketing bezpośredni   |
| Serwis             |                 |                      |                         |

ródło: Kotler P. *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*. Gebethner i Ska, Warszawa 1994, s.90.

### 9.3. Strategia produktu.

Produkt - stanowi faktyczną ofertę rynkową przedsiębiorstwa, obejmującą jakość, wzór, parametry techniczne, markę (nazwę handlową) i opakowanie. (P.Kotler)

#### Etap 1 Charakterystyka produktów, które mogą być eksportowane

Produkt 1, 2, ..., n

| SILNE STRONY | SŁABE STRONY |
|--------------|--------------|
| ..... 1      | 1 .....      |
| ..... 2      | 2 .....      |
| ..... 3      | 3 .....      |
| ..... 4      | 4 .....      |
| ..... 5      | 5 .....      |
| ..... 6      | 6 .....      |
| ..... 7      | 7 .....      |

Uwaga: im więcej silnych stron posiada dany produkt tym większa szansa, że znajdzie nabywców na rynku zagranicznym.

#### Etap 2 Ustalenie korzyści jakie oferują poszczególne produkty

Produkt 1, 2, ..., n

Korzyści pierwszoplanowe:

---



---



---

Korzyści drugoplanowe:

Uwaga: im więcej korzyści potrafimy wymienić tym większa jest szansa, że produkt znajdzie nabywców na rynku zagranicznym. Lista korzyści może być również wykorzystywana do przygotowania argumentów promocyjnych.

### Etap 3 Ustalenie aktualnego miejsca w cyklu życia produktu

- a) ..... nowy produkt (dopiero wprowadzony na rynek - Wprowadzenie)
- b) ..... rosnące zakupy (ludzie odkrywają produkt - Wzrost)
- c) ..... ustalona pozycja (rozpoznawalny na rynku - Dojrzałość)
- d) ..... dojrzałość (regularne, nawykowe zakupy - Dojrzałość)
- e) ..... utrata wartości (produkt zaczyna tracić swoją pozycję na rynku - Schyłek)
- f) ..... malejące zakupy (znaczący spadek sprzedaży - Schyłek)

Przy ustalaniu fazy życia danego produktu pomocne może być poniższe zestawienie.

**Tablica 41**

**Charakterystyka podstawowych wskaźników rynkowych w zależności od fazy cyklu życia produktu**

|             | Wprowadzenie                 | Wzrost                         | Dojrzałość                  | Schyłek                     |
|-------------|------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| Sprzedaż    | niski poziom                 | gwałtownie rosnąca sprzedaż    | szczytowy poziom sprzedaży  | malejąca sprzedaż           |
| Koszty      | wysokie koszty / na klienta  | przeciętne koszty / na klienta | niskie koszty / na klienta  | niskie koszty / na klienta  |
| Zyski       | straty                       | rosnące zyski                  | wysokie zyski               | malejące zyski              |
| Konkurencja | niewielka liczba konkurentów | rosnąca liczba konkurentów     | stabilna liczba konkurentów | malejąca liczba konkurentów |

W zależności od tego w jakiej fazie cyklu życia znajduje się dany produkt, ustalamy odpowiednie cele oraz strategię marketingową.

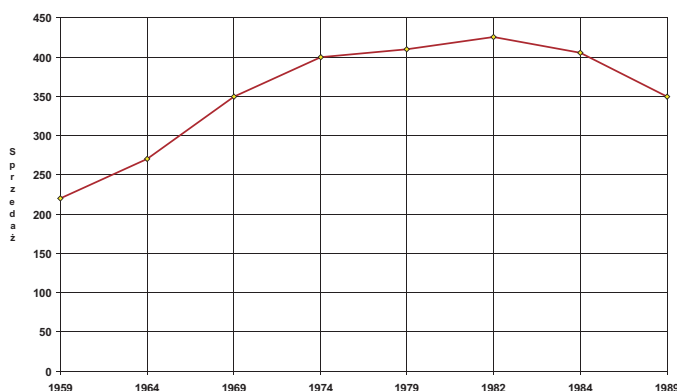
**Tablica 42**

**Cele marketingowe dla poszczególnych faz cyklu życia produktu**

| Wprowadzenie   | Wzrost                              | Dojrzałość   | Schyłek           |
|--|-------------------------------------|--|-------------------|
| osiągnięcie świadomości istnienia produktu oraz zakupów próbnych | systematyczne zwiększanie sprzedaży | maksymalizowanie zysków przy utrzymaniu dużego poziomu sprzedaży | redukcja wydatków |

**Wykres 3**

**Cykl życia napojów alkoholowych na rynku USA - przykład cyklu życia produktu**



ródło: Opracowanie własne na podstawie danych A. L. Page z University of Illinois w Chicago.

**Tablica 43**

**Strategie marketingowe dla poszczególnych faz cyklu życia produktu**

|                    | <b>Wprowadzenie</b>   | <b>Wzrost</b>  | <b>Dojrzałość</b>                          | <b>Schyłek</b>                                 |
|--------------------|---|--|--|--|
| Produkt            | oferowanie produktu bazowego  | oferowanie dodatkowych wersji, gwarancji                                 | dywersyfikacja marek i modeli              | wycofywanie najsłabszych marek i modeli        |
| Cena               | formuła <i>cost-plus</i> <sup>2</sup>                                 | niska cena - penetracja rynku  | cena dostosowana do praktyk konkurencji    | obniżanie ceny                                 |
| Dystrybucja        | selektywna  | intensywna   | intensywna                                 | selektywna - eliminacja punktów niedochodowych |
| Reklama            | budowanie świadomości istnienia produktu                              | rozszerzania świadomości / rozpoznawalności                              | podkreślanie cech unikalnych oraz korzyści | ograniczanie do minimum wydatków na reklamę    |
| Promocja sprzedaży | stosowanie silnej promocji sprzedaży dla wzbudzenia chęci spróbowania | zmniejszenie w celu osiągnięcia korzyści z silnego popytu konsumpcyjnego | wzrost w celu zachęcenia do zmiany marki   | Zmniejszenie do minimalnego poziomu            |

**Etap 4 Wstępny wybór produktów przeznaczonych na eksport**

| Kryteria brane pod uwagę przy wyborze produktów do oferty eksportowej   | Czy oferowane produkty spełniają podane obok kryteria? |     |
|---|--|-----|
|   | TAK  | NIE |
| Produkt sprzedawany jest z sukcesem na rynku krajowym   |  |     |
| Produkt uzyskał akceptację ze strony potencjalnego odbiorcy - pośrednika  |  |     |
| Produkt uzyskał akceptację ze strony potencjalnego nabywcy ostatecznego   |  |     |
| Produkt jest porównywalny pod względem jakości z produktami dostępnymi na rynku zagranicznym                    |  |     |
| Produkt spełnia wszystkie wymagania techniczne, normy bezpieczeństwa, itp. (charakterystyczne dla danego rynku) |  |     |
| Cena danego produktu jest konkurencyjna   |  |     |
| Firma posiada wolne moce produkcyjne (lub jest w stanie je w krótkim czasie powiększyć)                         |  |     |

*Uwaga: im więcej razy odpowiadamy na powyższe pytania twierdząco, tym większa jest szansa, że produkt znajdzie nabywców na rynku zagranicznym.*

**Etap 5 Ostateczne określenie oferty produktów przeznaczonych na eksport**

Opis podstawowych produktów/usług:

---



---

Nazwy / marki:

---



---

Liczba cech/opcji każdego produktu/usługi:

---



---

<sup>2</sup> *Cost-plus* - cena, która ma pokryć koszty wraz z narzutami.



Ceny:

---

---

Kraje przeznaczenia:

---

---

Wymogi jakościowe:

---

---

Opakowanie:

---

---

Dodatkowe usługi (instalacja, pomoc techniczna, itp.):

---

---

### Strategia produktu

Alternatywy pomocne przy podejmowaniu decyzji:

Zbyt długa linia produktów utrudnia promocję i sprzedaż,  
Zbyt mała linia produktów tworzy wrażenie, że oferta jest uboga,  
Zbyt mocne eksponowanie korzyści rodzi podejrzenia,  
Brak korzyści oferowanych przez produkt zmniejsza jego wartość,  
Ponadstandardowe opakowanie czy wykończenie zwiększa atrakcyjność produktu, ale zwiększa też jego cenę,  
Rzetelnie przygotowana oferta rodzi zaufanie,  
Zbyt drobiazgowa oferta zniechęca do czytania.

#### 9.4. Strategia cenowa.

Decyzje cenowe - są ważne z dwóch powodów: po pierwsze cena wpływa na rentowność poprzez oddziaływanie na wielkość obrotów oraz zysków, po drugie wpływa na ilość sprzedanych dóbr dzięki oddziaływaniu na popyt. (*M.McDonald*)

Przy podejmowaniu decyzji dotyczących cen eksportowanych produktów konieczne jest rozważenie pięciu podstawowych parametrów:

1. celów firmy,
2. kosztów,
3. struktury i wrażliwości cenowej popytu,
4. cen produktów konkurencyjnych,
5. narzutów (pojawiających się na różnych szczeblach dystrybucji),

## Krok 9. Zbuduj plan rozwoju eksportu przedsiębiorstwa

---

Punktem wyjścia są cele firmy, które najczęściej wiążą się z maksymalizacją zysków w długim lub krótkim okresie. Niektóre firmy przy ustalaniu cen biorą pod uwagę pożądane wskaźniki finansowe, pozycję rynkową oraz pożądany zakres oferowanych produktów. Przykłady celów przy ustalaniu cen mogą być następujące: „utrzymać ceny na poziomie konkurencji, utrzymać pozycję rynkową” (Goodyear), „utrzymać udział w rynku i osiągnąć wskaźnik *Return on Investment* na poziomie 20 %” (Kroger), „zwiększyć udział w rynku i zrealizować 10-15 % ROI po opodatkowaniu” (Sears)<sup>3</sup>

### Etap 1 Ustalenie kosztów stałych

---

---

*Uwaga: w etapie tym wykorzystujemy informacje wewnętrzne pochodzące z działu księgowości lub działu ekonomicznego.*

### Etap 2 Ustalenie kosztów zmiennych

---

---

*Uwaga: w etapie tym wykorzystujemy informacje wewnętrzne pochodzące z działu księgowości lub działu ekonomicznego.*

### Etap 3 Ustalenie kosztów jednostkowych

---

---

### Etap 4 Określenie ceny metodą koszty + marża (*cost - plus*)

---

---

*Uwaga: powyższa metoda powszechnie stosowana w praktyce gospodarczej nie uwzględnia istotnych parametrów rynkowych (np. wizerunku firmy).*

CENA = koszt jednostkowy produkcji + koszt usług uzupełniających + koszty ogólnowydziałowe na jednostkę produkcji + zysk + wizerunek firmy

### Etap 5 Ustalenie narzutów pojawiających się przy transakcjach eksportowych

---

---

*Uwaga: narzuty te to m.in.: marża pośrednika, marża hurtownika, marża detalisty, koszty transportu, koszty ubezpieczeń, podatek VAT, cło, itp.*

---

<sup>3</sup> Ring, Newton, *Decision in Marketing*, s.623.

**Etap 6 Ustalenie rynkowego poziomu cen produktu konkurencyjnego na rynkach zagranicznych**

*Uwaga: w etapie tym wykorzystujemy informacje rynkowe pochodzące z działu marketingu.*

**Etap 7 Porównanie przewidywanych cen detalicznych uwzględniających wszelkie narzuty naszych produktów przeznaczonych na eksport oraz cen detalicznych produktów sprzedawanych na rynkach zagranicznych**

**Etap 8 Wybór strategii cenowej**

*Uwaga: nie zawsze przy wchodzeniu na rynki zagraniczne stosuje się ceny niższe od konkurencji. Przy wyborze właściwej strategii cenowej pomocna może być analiza pytań zawartych w poniższej tabelicy.*

Pierwszym krokiem przy formułowaniu strategii cenowej jest analiza istotnych dla niej parametrów rynku

**Tablica 44**  
**Analiza parametrów rynkowych istotnych z punktu widzenia strategii cenowej**

| Kryteria brane pod uwagę przy ustalaniu cen                                       | Czy rynek na którym działa firma lub sam produkt spełnia podane kryteria? |     |
|---|---|-----|
|   | TAK   | NIE |
| Nabywcy nie są wrażliwi na zmiany cen (nie reagują obniżeniem zamówień / zakupów) |   |     |
| Nasz produkt jest niezbędnym elementem większego systemu/procesu produkcyjnego    |   |     |
| Koszt naszego produktu stanowi ułamek kosztów ponoszonych przez odbiorcę          |   |     |
| Nasz produkt jest powszechnie znany i cieszy się dobrą reputacją                  |   |     |
| Rynek na którym działamy dynamicznie się rozwija                                  |   |     |
| Odbiorca naszego produktu uzyskuje wysokie marże                                  |   |     |
| Nasz produkt posiada unikalne cechy (np. wysoką jakość, ciekawe wzornictwo, itp.) |   |     |

*Uwaga: im więcej odpowiedzi na tak, tym więcej argumentów przemawia za ustaleniem cen na poziomie wyższym od cen produktów konkurencyjnych. Jeżeli dominują odpowiedzi „nie”, to powinniśmy zastosować strategię penetracji (ceny niższe od cen konkurencji).*

Wśród najczęściej stosowanych strategii cenowych można wymienić strategię cen konkurencyjnych, strategię *skimmingu* (spijania śmietanki) lub penetracji.

**Tablica 45**  
**Strategie cenowe**

| Rodzaj strategii cenowej      | Opis  |
|-------------------------------|---|
| Strategia cen konkurencyjnych | polega na ustaleniu cen na poziomie bardzo zbliżonym do cen konkurencji   |
| Penetracja                    | polega na ustaleniu bardzo niskiej ceny, aby zachęcić klientów do kupna towaru; stosują ją firmy nastawione na duże obroty (przy niskich zyskach jednostkowych)   |
| Skimming (spijanie śmietanki) | polega na wejściu na rynek z wysoką ceną i osiągnięciu jak najwyższych zysków; stosują ją firmy posiadające wyraźną przewagę nad konkurencją (nowe, innowacyjne produkty, patenty, wysoki poziom technologii) |

**Etap 9** Wybór produktów, które mogą być konkurencyjne cenowo na rynku zagranicznym

**Etap 10** Określenie systemu obniżek cenowych/rabatów.

Rabatów używa się dla zachęcenia do większych indywidualnych zamówień.

### **Strategia cenowa**

Alternatywy pomocne przy podejmowaniu decyzji:

Niska cena ułatwia eksport, ale zmniejsza nasze zyski.

Okolo 90% eksporterów eksportuje po niskich cenach, ale 90% chciałoby spijać śmietankę (sprzedawać po wysokich cenach).

Duży wpływ na ostateczną cenę posiada wybór określonych kanałów dystrybucji, ale w niektórych przypadkach nie ma wyboru.

Duże marże handlowe dla pośredników zachęcają do kupna, ale zmniejszają naszą opłacalność.

Narzuty eksportowe zwielokrotniają cenę fabryczną, ale bez nich nie można dokonać eksportu. Czy rzeczywiście? Jakich kosztów da się uniknąć?

Ceny muszą pokrywać koszty w okresie 2-3 lat, ale w pierwszym roku trzeba liczyć się z tym, że koszty będą równe przychodom, albo nawet będzie lekka strata.

Duże rabaty i obniżki cen zwiększają sprzedaż, ale i skłaniają pośredników, dystrybutorów

## 9.5. Strategia dystrybucji

Dystrybucja - oznacza zorientowaną na osiąganie zysku działalność obejmującą planowanie, organizację i kontrolę sposobu rozmieszczenia gotowych produktów na rynku i zaoferowania ich do sprzedaży. (A. Czubala)

„Wiedza o tym kto, dlaczego, gdzie, kiedy i jak kupuje dane produkty stanowi punkt wyjścia do planowania kanałów dystrybucji. Powinny one bowiem umożliwiać przedsiębiorstwu dotarcie do maksymalnej liczby potencjalnych nabywców, zrealizowanie planowanej wielkości sprzedaży, osiągnięcie ustalonego poziomu zyskowności i rentowności sprzedaży.”

Czubala A.: *Dystrybucja produktów*, PWE, Warszawa 1996, s.106

**Etap 1 Określenie miejsca naszej firmy w łańcuchu dystrybucji**

**Etap 2 Ocena silnych i słabych stron naszego systemu dystrybucji**

| SILNE STRONY | SŁABE STRONY |
|--------------|--------------|
| ..... 1      | 1 .....      |
| ..... 2      | 2 .....      |
| ..... 3      | 3 .....      |
| ..... 4      | 4 .....      |
| ..... 5      | 5 .....      |
| ..... 6      | 6 .....      |
| ..... 7      | 7 .....      |

**Etap 3 Wybór kanałów dystrybucji na rynkach zagranicznych**

Kanał dystrybucji - jest to zespół kolejnych ogniw (firm/osób), przez które przechodzi produkt w drodze od producenta do ostatecznego nabywcy.

Długość kanału dystrybucji - określana jest liczbą szczebli pośredniczących. Najkrótszym kanałem dystrybucji jest tzw. kanał zerowy (producent dostarcza produkt ostatecznemu nabywcy bez wykorzystania pośredników) określane mianem dystrybucji bezpośredniej.

**Tablica 46**  
**Kanały dystrybucji dóbr konsumpcyjnych**

| PRODUCENT             |                    |           |           |             |          |
|-----------------------|--------------------|-----------|-----------|-------------|----------|
| Bezpośrednia sprzedaż | Sprzedaż wysyłkowa | Detalista | Hurtownik | Dystrybutor | Importer |
|                       |                    |           | Detalista | Hurtownik   |          |
|                       |                    |           |           | Detalista   |          |
| KONSUMENT             |                    |           |           |             |          |

**Etap 4 Ustalenie liczby pośredników w kanale**

Decyzja odnośnie stopnia intensywności dystrybucji, czyli liczby pośredników w kanale:

| Kanał           |  |
|-----------------|--|
| Kanał 1: .....  |  |
| Kanał 2: .....  |  |
| Kanał 3: .....  |  |
| Kanał...: ..... |  |
| Kanał N: .....  |  |

Szerokość kanału dystrybucji - określana jest liczbą pośredników występujących na danym szczeblu kanału dystrybucji.

Wyróżniamy trzy podstawowe rodzaje dystrybucji (wg kryterium szerokości kanału):

- 1.dystrybucja intensywna,
- 2.dystrybucja selektywna,
- 3.dystrybucja ekskluzywna.

**Tablica 47**  
**Rodzaje dystrybucji**

| Rodzaj dystrybucji      | Opis  |
|-------------------------|---|
| Dystrybucja intensywna  | polega na dostarczaniu produktu możliwie największej liczbie pośredników, występujących na danym szczeblu dystrybucji (hurtownikom, detalistom, importerom)<br><i>przykłady: napoje (Coca-Cola, Pepsi), słodycze (Mars, Snickers), proszki do prania (Pollena 2000, Lanza, OMO, Ariel).</i> |
| Dystrybucja selektywna  | polega na dostarczaniu produktów za pośrednictwem zadaniowo dobranych dystrybutorów<br><i>przykłady: sprzęt komputerowy (drukarki Panasonic, komputery Optimus).</i>  |
| Dystrybucja ekskluzywna | polega na wyznaczeniu jednego dystrybutora, przy daniu mu wyłączności sprzedaży<br><i>przykłady: samochody luksusowe (Jaguar, Mercedes).</i>  |

**Etap 5**

**Dobór pośredników/dystrybutorów**

**Kwestionariusz wykorzystywany do oceny zagranicznego dystrybutora**

1.Nazwa:

---

---

2.Obszar działania (regiony):

---

---

3.Liczba przedstawicieli handlowych:

---

---

4.Klienci (firmy, których produkty sprzedaje dystrybutor):

---

---

5.Wielkość biura:

---

---

6. Powierzchnia magazynowa:

---

---

7. Asortyment sprzedawanych produktów:

---

---

7.1. Produkty rozprowadzane na zasadach wyłączności:

---

---

7.2. Produkty rozprowadzane na innych zasadach:

---

---

8. Referencje:

---

---

*Uwaga: Funkcje dystrybutorów często wykraczają poza samą sprzedaż towarów i powinny obejmować następujące działania:*

*zbieranie informacji rynkowych o rzeczywistych i potencjalnych klientach oraz ich potrzebach i preferencjach, o konkurencji,*

*promocja: rozpowszechnianie materiałów promocyjnych,*

*kontaktowanie się z potencjalnymi klientami,*

*prowadzenie negocjacji: osiąganie porozumienia odnośnie cen i warunków dostaw,*

*finansowanie: zbieranie funduszy w celu pokrycia kosztów gromadzenia i przechowywania zapasów,*

*ponoszenie ryzyka uszkodzenia, zepsucia się towarów,*

*usługi posprzedażne: instalowanie, szkolenie, gwarancje.*

## Etap 6

## Określenie metod dystrybucji fizycznej

---

---

Dystrybucja fizyczna - polega na fizycznym przemieszczaniu produktu z miejsca wytworzenia do punktów dystrybucji, a także magazynowaniu, utrzymywaniu zapasów i komunikacji wewnątrz sieci dystrybucji. Obejmuje również sposób pakowania towaru do transportu.

### Strategia dystrybucji

Alternatywy pomocne przy podejmowaniu decyzji

szczegółowe korzyści może osiągnąć ten eksporter, który będzie w stanie skrócić długość kanałów dystrybucji. Jednak przy wchodzeniu na nowy rynek trudno znaleźć krótkie kanały dystrybucji,

wyбір rodzaju dystrybucji: intensywnej, selektywnej, czy ekskluzywnej decyduje o wymaganiach w zakresie lojalności, ale większa lojalność eliminuje rywalizację pomiędzy dystrybutorami,

istnieje pozorny konflikt pomiędzy dążeniem do pozyskania danego dystrybutora, a sprawdzeniem jego potencjalnych możliwości,

częstym błędem polskich eksporterów jest dążenie do uniknięcia pośredników za wszelką cenę. Niektórzy pośrednicy są w stanie uzyskać lepszą cenę niż polski eksporter i w ogóle

## 9.6. Strategia promocji.

Promocja - obejmuje różne rodzaje czynności, jakie podejmuje przedsiębiorstwo, aby poinformować o cechach merytorycznych produktu i przekonać docelowych nabywców, aby go kupili. (P.Kotler)

Każda firma jako nadawca informacji promocyjnych powinna ustalić:

1. adresatów promocji (grupy docelowe),
2. cele promocji,
3. argumenty promocyjne,
4. plan wykorzystania mediów,
5. formy promocji (*promotion mix*),
6. budżet promocji.

### **Etap 1                      Ustalenie, które produkty/usługi będą reklamowane**

---

---

---

---

---

---

### **Etap 2    Określenie do jakich grup klientów będzie adresowana kampania reklamowa**

---

---

---

---

---

---

### **Etap 3                      Ustalenie, które media będą wykorzystywane w kampanii i kiedy**

---

---

---

---

---

---

### **Dobór mediów**

Przy planowaniu kampanii reklamowej bardzo istotne znaczenie ma dobór mediów, uwzględniający silne i słabe strony każdego z nich.



**Tablica 48**

**Silne i słabe strony głównych rodzajów mediów**

| SILNE STRONY   | SŁABE STRONY  |
|--|---|
| <b>TELEWIZJA OGÓLNOKRAJOWA</b>   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- szeroki zasięg</li> <li>- możliwość demonstracji produktu/usługi</li> <li>- szybkość przekazu</li> <li>- możliwość równoczesnego oddziaływania na różne zmysły</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- mała selektywność demograficzna (trafia do wszystkich)</li> <li>- krótki czas życia przekazu/filmu reklamowego</li> <li>- wysokie koszty</li> <li>- długotrwałość kampanii</li> </ul>                                      |
| <b>TELEWIZJA LOKALNA</b>   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- selektywność geograficzna</li> <li>- związek z programami lokalnymi</li> <li>- krótki czas oczekiwania na emisję</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- wysokie koszty przy pokrywaniu większych obszarów</li> <li>- reklama może pozostać niezauważona ze względu na mniejsze audytorium</li> </ul>   |
| <b>RADIO OGÓLNOKRAJOWE</b>   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- niskie koszty</li> <li>- wysoka częstotliwość</li> <li>- szybkość przekazu</li> <li>- małe zmiany sezonowe audytorium słuchaczy</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- brak możliwości prezentacji wizualnej</li> <li>- krótki czas życia przekazu</li> </ul>   |
| <b>RADIO LOKALNE</b>   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- selektywność demograficzna</li> <li>- selektywność geograficzna</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- stosunkowo wysokie koszty przy pokrywaniu dużego obszaru</li> </ul>  |
| <b>MAGAZYNY /Miesięczniki, Tygodniki/</b>  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- dobra jakość reprodukcji (w szczególności prezentacja kolorów)</li> <li>- stała obecność przekazu</li> <li>- selektywność demograficzna i ekonomiczna (łatwość dotarcia do zamożniejszych grup)</li> <li>- selektywność zainteresowań</li> <li>- relatywnie długi czas życia reklamy (tydzień, miesiąc lub jeszcze dłużej)</li> <li>- możliwość zawarcia dużej liczby informacji</li> <li>- drugi obieg czasopism (rodzina, znajomi)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ograniczone możliwości demonstracji (brak ruchu)</li> <li>- stosunkowo długi czas oczekiwania na ukazanie się reklamy</li> <li>- mała (stała) częstotliwość ukazywania się reklamy (raz na tydzień lub miesiąc)</li> </ul> |
| <b>GAZETY</b>  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- selektywność geograficzna</li> <li>- krótki czas oczekiwania na ukazanie się reklamy</li> <li>- małe zmiany sezonowe w czytelnictwie gazet</li> <li>- łatwość lokalnej identyfikacji producenta/produktu</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- mała selektywność demograficzna</li> <li>- ograniczone możliwości wykorzystania kolorów</li> </ul>   |

**Etap 4**

**Określenie tematyki reklam**

**Etap 5**

**Ustalenie unikalnych cech, korzyści jakie oferuje produkt**

**Etap 6**

**Wybór formy graficznej i symboliki reklam**

**Etap 7**

**Przygotowanie programu *public relations***

Public relations - jest formą bezpłatnego oddziaływania na potencjalnych klientów poprzez różnorodne media.

Podstawową różnicę pomiędzy *public relations* (PR) a reklamą stanowi fakt, że oddziaływanie PR nie wiąże się ze znaczącymi kosztami, a samo zaistnienie w mediach nazwy firmy bądź informacji o produktach jest bezpłatne.

Przygotowanie działań z zakresu *public relations*

Wydarzenia:

---

---

Wykłady/odczyty:

---

---

Prezentacje audiowizualne:

---

---

Broszury:

---

---

Sponsoring:

---

---

Raporty roczne:

---

---

Członkostwo w organizacjach i stowarzyszeniach:

---

---

**Etap 8**

**Ustalenie budżetu działalności promocyjnej**

**Tablica 49**

**Roczne zestawienie wydatków promocyjnych naszej firmy**

| Rodzaj wydatków                            | Kwota |
|--|-------|
| 1. TV                                      |       |
| 2. Radio                                   |       |
| 3. Magazyny (miesięczniki, tygodniki)      |       |
| 4. Gazety                                  |       |
| 5. Plakaty                                 |       |
| 6. Katalogi                                |       |
| 7. Reklama pocztowa ( <i>direct mail</i> ) |       |
| 8. Druki, koperty firmowe                  |       |
| 9. Ekspozycje                              |       |
| 10. Broszury                               |       |
| 11. Inne wydatki                           |       |
| RAZEM (1-11)                               |       |

## Strategia promocji

Alternatywy pomocne przy podejmowaniu decyzji:

o skuteczności promocji decyduje zastosowany plan oraz środki. Trudno przygotować dobry plan promocji bez odpowiedniego rozpoznania rynku, skuteczność promocji jest wypadkową pomysłu, planu, środków i odpowiedniego wykonania we właściwym czasie. Brak jakiegokolwiek z tych elementów powoduje, że promocja jest bezbarwna, nielogiczna, niezauważalna i nieskuteczna, im większy budżet na promocję, tym większa szansa zwiększenia eksportu, ale im większy budżet promocyjny, tym mniejsza zyskowność, eksport bez promocji i kontaktów z klientami staje się z czasem nieopłacalny - korzyści przejmują pośrednicy. Ale promocja dokonywana przez pośredników obniża koszty eksporterem, przy podejmowaniu eksportu trzeba liczyć się z tym, że koszty promocji zredukują zysk do zera. Przedłużanie jednak tego okresu, poza najbardziej logiczny, jest niebezpieczne dla efektywności firmy.

### 9.7. Podstawowe elementy planu rozwoju eksportu.

W oparciu o analizy przeprowadzone według metod zaprezentowanych na poprzednich stronach poradnika, przedsiębiorstwo może przystąpić do opracowania planu rozwoju eksportu. Plan ten powinien uwzględniać następujące elementy:

1. analizę firmy, ze szczególnym uwzględnieniem pozycji konkurencyjnej,
2. wybór produktów na eksport i określenie strategii cenowej,
3. określenie docelowych rynków eksportowych,
4. opracowanie planu promocji,
5. budżet,
6. harmonogram.

#### 1. Analiza firmy

W tej części uwzględniamy podstawowe informacje o firmie. Prezentujemy jej silne i słabe strony a także możliwości i zagrożenia. Materiały to tej części przygotowujemy zgodnie z zaleceniami zawartymi w kroku 2. Wykorzystujemy przede wszystkim wyniki analizy SWOT i arkusz kalkulacyjny do oceny wewnętrznych elementów konkurencyjności, który pozwoli nam ustalić pozycję konkurencyjną firmy.

Proponujemy aby tę część planu przygotować według następującego schematu:

informacje o powstaniu firmy, właściciela (-ach) i jej pozycji na rynku,  
zestawienie silnych stron firmy (np. zarząd, kwalifikacje pracowników, nowoczesne linie technologiczne, korzystna lokalizacja),  
zestawienie słabych stron (np. ograniczone moce produkcyjne, słaba znajomość języków obcych wśród personelu, brak doświadczenia pracowników w dziale marketingu),  
zestawienie możliwości (np. rosnący popyt na produkty firmy, mała konkurencja, nowe kanały dystrybucji, obniżenie kosztów stałych)<  
zestawienie zagrożeń (np. zaostrzenie walki konkurencyjnej, spadek siły nabywczej konsumentów, niestabilna polityka kursowa, wprowadzanie administracyjnych ograniczeń w dostępie do rynku),  
wyniki oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa.

#### 2. Wybór produktów na eksport

W oparciu o przedstawioną strategię produktu zestawiamy listę produktów, które zamierzamy eksportować. Ustalamy również jakie modyfikacje produktów są niezbędne.

Produkt A. Wprowadzamy nowa kolorystykę. Poprawiamy jakość lakieru. Opracowujemy nowe opakowanie,  
Produkt B. Opracowujemy nowe opakowanie,  
Produkt C. Dostosowujemy wzornictwo do trendów światowych.

Po ustaleniu listy produktów dokonujemy wyboru strategii cenowej wobec każdego z produktów i ustalamy cenę wyjściową. Działania te przeprowadzamy w oparciu o przedstawioną analizę parametrów rynkowych.

### 3. Określenie docelowych rynków eksportowych

Opierając się na informacji o rynku, uzyskanej w kroku 3, 4 i 5 dokonujemy wyboru rynku (rynków) docelowego. Wybierając rynek kierujemy się zebranym informacjami o potencjalnych nabywcach, o konkurencji i o trendach panujących na danym rynku. Efektem tej analizy powinna być lista krajów do których zamierzamy eksportować.

Kolejnym elementem planu jest określenie form obecności na danym rynku i potencjalnych kanałów dystrybucji. W oparciu o prezentację form obecności na rynkach zagranicznych, zawartą w kroku 6, należy dokonać wyboru najbardziej odpowiedniej formy, biorąc pod uwagę potencjalne korzyści, jak również potencjalne ryzyko i niezbędne zaangażowanie finansowe. W tej części planu projektujemy również kanały dystrybucji i dokonujemy wyboru sposobu motywowania pośredników, a także wybieramy firmy spedycyjne. Wyboru kanałów dystrybucji dokonujemy opierając się na wzorach analizy, zawartych w rozdziale 8.3.

### 4. Wypracowanie planu działań promocyjnych

W oparciu o dane z kroku 8 ustalamy cele działań promocyjnych, głównych adresatów i dostosowane do adresatów argumenty promocyjne. Wybieramy również formy promocji. Plan działań promocyjnych powinien być sporządzony dla każdego rynku w następujący sposób:

Kraj A.

Cel: Wzrost sprzedaży (np. od 0 do 800 tys złotych)

Adresaci : hurtownie, domy towarowe, średnio zamożni konsumenci

Działania:

- opracowanie nowego logo firmy,
- ogłoszenia prasowe w okresie marzec- maj 1999 (należy określić tytuły prasowe),
- ogłoszenia w specjalistycznych katalogach, przewodnikach, itp.,
- udział w imprezach targowych (podać jakich),
- bezpośrednie kontakty i wizyty u wybranych dystrybutorów,
- opracowanie i wysłanie materiałów reklamowych do hurtowni i domów towarowych,
- opracowanie plakatu reklamowego.

### 5. Budżet

Niezbędnym elementem planu rozwoju eksportu jest opracowanie budżetu. Przykładowo,

| Pozycja                                     | Koszty nakłady (w PLN) |
|---|------------------------|
| Badanie rynku                               |                        |
| Dostosowanie produktu do rynku eksportowego |                        |
| Koszty działań promocyjnych                 |                        |
| koszty ogłoszeń prasowych                   |                        |
| koszty opracowania materiałów promocyjnych  |                        |
| koszty udziału w targach                    |                        |
| koszty wizyt u dystrybutorów                |                        |
| produkcja gadżetów reklamowych              |                        |

Opracowanie budżetu umożliwia przygotowywanie harmonogramu realizacji planu rozwoju eksportu.

### 6. Harmonogram

Każdy PREP powinien być zakończony harmonogramem realizacji zadań przewidzianych planem. Minimalna zawartość takiego harmonogramu powinna uwzględniać: rodzaje zadań, okresy realizacji i osoby odpowiedzialne.

Dla ułatwienia przygotowania PREP na kolejnych stronach przedstawiamy jego tabelaryczną formułę do wypełnienia przez firmę.

## WZORCOWY PLAN ROZWOJU EKSPORTU 1998 - 2000 (formuła tabelaryczna)

Firma: .....

| ELEMENTY WEWNĘTRZNE                      | ... % | Ocena       | Ocena<br>X waga | Ocena       | Ocena<br>X waga |
|--|-------|-------------|-----------------|-------------|-----------------|
| Nazwa elementu konkurencyjności          | Waga  | Konkurent 1 |                 | Konkurent 2 |                 |
| Koszty produkcji                         |       |             |                 |             |                 |
| Wydajność pracy                          |       |             |                 |             |                 |
| Zużycie surowców                         |       |             |                 |             |                 |
| Ceny zbytu                               |       |             |                 |             |                 |
| Marże handlowe                           |       |             |                 |             |                 |
| Jakość produktów                         |       |             |                 |             |                 |
| Poziom techniczny                        |       |             |                 |             |                 |
| Szybkość reakcji na zmiany rynku         |       |             |                 |             |                 |
| Własna sieć dystrybucji                  |       |             |                 |             |                 |
| Reputacja i opinia klientów              |       |             |                 |             |                 |
| Doświadczenie na rynku                   |       |             |                 |             |                 |
| Jakość reklamy i promocji                |       |             |                 |             |                 |
| Razem                                    |       | .....       |                 | .....       |                 |
| ELEMENTY ZEWNĘTRZNE                      | ... % | Ocena       | Ocena<br>X waga | Ocena       | Ocena<br>X waga |
| Nazwa elementu konkurencyjności          | Waga  | Konkurent 1 |                 | Konkurent 2 |                 |
| Lokalizacja przedsiębiorstwa i rynku     |       |             |                 |             |                 |
| Charakter rynku                          |       |             |                 |             |                 |
| Reputacja kraju producenta               |       |             |                 |             |                 |
| Wewnętrzny rynek pracy                   |       |             |                 |             |                 |
| Koszty dostępu do kapitału               |       |             |                 |             |                 |
| Charakter utrudnień administracyjnych    |       |             |                 |             |                 |
| Skłonność nabywców do akceptacji nowości |       |             |                 |             |                 |
| Krajowe obciążenia socjalne              |       |             |                 |             |                 |
| Kurs walutowy i tendencje jego zmiany    |       |             |                 |             |                 |
| Cła importowe                            |       |             |                 |             |                 |
| Dostęp do sieci dystrybucji              |       |             |                 |             |                 |
| Akceptacja zagranicznych marek produktów |       |             |                 |             |                 |
| Razem                                    |       | .....       |                 | .....       |                 |
| Razem elementy zew. i wew. 1/2 (EW+EZ)   |       |             |                 |             |                 |

## Krok 9. Zbuduj plan rozwoju eksportu przedsiębiorstwa

Opis:

---

---

---

---

### 2. Analiza SWOT

#### Lista silnych i słabych stron naszej firmy

| SILNE STRONY | SŁABE STRONY |
|--------------|--------------|
| ..... 1      | 1 .....      |
| ..... 2      | 2 .....      |
| ..... 3      | 3 .....      |
| ..... 4      | 4 .....      |
| ..... 5      | 5 .....      |
| ..... 6      | 6 .....      |
| ..... 7      | 7 .....      |

#### Lista możliwości i zagrożeń

| MOŻLIWOŚCI | ZAGROŻENIA |
|------------|------------|
| ..... 1    | 1 .....    |
| ..... 2    | 2 .....    |
| ..... 3    | 3 .....    |
| ..... 4    | 4 .....    |
| ..... 5    | 5 .....    |
| ..... 6    | 6 .....    |
| ..... 7    | 7 .....    |

### 3. Analiza benchmarkingowa

| Cechy charakterystyczne | Analizowane produkty        |   |                     |                       |
|-------------------------|-----------------------------|---|---------------------|-----------------------|
|                         | Produkt A<br>(nasz produkt) | Produkt L<br>(lider rynkowy -<br>największa sprzedaż) | Występująca<br>luka | Zalecane<br>działania |
| Wartość sprzedaży       |                             |   |                     |                       |
| Udział w rynku          |                             |   |                     |                       |
| Penetracja rynku        |                             |   |                     |                       |
| Wskaźnik lojalności     |                             |   |                     |                       |
| Znajomość marki         |                             |   |                     |                       |
| Dystrybucja numeryczna  |                             |   |                     |                       |
| Wskaźnik satysfakcji    |                             |   |                     |                       |
| Testy jakościowe        |                             |   |                     |                       |
| Cena                    |                             |   |                     |                       |
| Budżet reklamowy        |                             |   |                     |                       |

#### 4. Analiza PEST

**Analiza PEST dla kraju, na terenie którego nasza firma sprzedaje (lub zamierza sprzedawać) swoje produkty**

Kraj: .....

##### Środowisko polityczne

Szanse: 1.....  
2.....  
3.....  
4.....

Zagrożenia: 1.....  
2.....  
3.....  
4.....

##### Środowisko ekonomiczne

Szanse: 1.....  
2.....  
3.....  
4.....

Zagrożenia: 1.....  
2.....  
3.....  
4.....

##### Środowisko społeczno-kulturowe

Szanse: 1.....  
2.....  
3.....  
4.....

Zagrożenia: 1.....  
2.....  
3.....  
4.....

##### Środowisko technologiczne

Szanse: 1.....  
2.....  
3.....  
4.....

Zagrożenia: 1.....  
2.....  
3.....  
4.....

## 5. Charakterystyka rynku

Kraj .....

### 5.1. Wskaźniki mikroekonomiczne

#### Wskaźniki mikroekonomiczne

| Wskaźnik  | Kraj   |        |        |        |
|---|--------|--------|--------|--------|
|   | Polska | Kraj A | Kraj B | Kraj C |
| Liczba nabywców (w mln)                               |        |        |        |        |
| Wartość rynku (w mld \$)                              |        |        |        |        |
| Wolumen sprzedaży (w jedn. fiz.)                      |        |        |        |        |
| Stopa wzrostu rynku (w %)                             |        |        |        |        |
| Srednie zakupy (w \$)                                 |        |        |        |        |
| Liderzy rynkowi (firmy)                               |        |        |        |        |
| 1   |        |        |        |        |
| 2   |        |        |        |        |
| 3   |        |        |        |        |
| Liderzy rynkowi (marki)                               |        |        |        |        |
| 1   |        |        |        |        |
| 2   |        |        |        |        |
| 3   |        |        |        |        |
| Srednia cena (w \$)                                   |        |        |        |        |
| Cena produktów dominujących na rynku                  |        |        |        |        |
| 1   |        |        |        |        |
| 2   |        |        |        |        |
| 3   |        |        |        |        |
| Kryteria wyboru produktów                             |        |        |        |        |
| Liczba punktów sprzedaży                              |        |        |        |        |
| a) hurtowej   |        |        |        |        |
| b) detalicznej  |        |        |        |        |
| Budżety reklamowe największych firm (w mln \$)        |        |        |        |        |
| 1   |        |        |        |        |
| 2   |        |        |        |        |
| 3   |        |        |        |        |
| Nakłady na reklamę (jako % obrotów) największych firm |        |        |        |        |
| 1   |        |        |        |        |
| 2   |        |        |        |        |
| 3   |        |        |        |        |

### 5.2. Wskaźniki makroekonomiczne

#### Wskaźniki makroekonomiczne

| Wskaźnik                              | Kraj         |        |        |        |
|---------------------------------------|--------------|--------|--------|--------|
|                                       | Polska       | Kraj A | Kraj B | Kraj C |
| Liczba mieszkańców (w mln)            | 38,6 (96)    |        |        |        |
| PKB per capita (w \$)                 | 2997 (95)    |        |        |        |
| Stopa wzrostu PKB (w %)               | 7,6 (Q1-97)  |        |        |        |
| Saldo budżetu (% PKB)                 | - 0,3 (1-97) |        |        |        |
| Stopa bezrobocia (w %)                | 13,4 (2-97)  |        |        |        |
| Średnia płaca mies. (w \$)            | 339 (2-97)   |        |        |        |
| Stopa inflacji (w %)                  | 16,6 (3-97)  |        |        |        |
| Saldo bilansu handl. (w mld \$)       | - 2,2 (2-97) |        |        |        |
| Bezpośrednie inwest. zagr. (w mld \$) | 12,0 (96)    |        |        |        |
| Rezerwy walutowe (w mld \$)           | 21,1 (3-97)  |        |        |        |
| Zadłużenie zagr. (w mld \$)           | 43,2 (10-96) |        |        |        |
| Stopa procentowa (w %)                | 22,0 (2-97)  |        |        |        |



**6. Cele działalności eksportowej**

| Wskaźnik  | Punkt odniesienia | Cele |      |      |
|---|-------------------|------|------|------|
|   | 1997              | 1998 | 1999 | 2000 |
| 1. Sprzedaż eksportowa (w tys. PLN)                 |                   |      |      |      |
| 2. Zyski z działalności eksportowej (w tys. PLN)    |                   |      |      |      |
| 3. Wykorzystanie mocy produkcyjnych (w %)           |                   |      |      |      |
| 4. Wahania sezonowe sprzedaży (% śr. mies. sprzed.) |                   |      |      |      |
| 5. Koszty jednostkowe (w PLN)                       |                   |      |      |      |
| 6. Wskaźniki finansowe (ROI) (w %)                  |                   |      |      |      |
| 7. Liczba obsługiwanych rynków zagranicznych        |                   |      |      |      |
| 8. Liczba pośredników                               |                   |      |      |      |
| 9. Liczba obsługiwanych punktów sprzedaży           |                   |      |      |      |

**7. Program ofertowy (oferowane produkty)**

| Cechy charakterystyczne                               | Oferowane produkty eksportowe |           |           |
|---|-------------------------------|-----------|-----------|
|   | Produkt A                     | Produkt B | Produkt C |
| Nazwa handlowa/marka                                  |                               |           |           |
| Cechy fizyczne / jakościowe                           |                               |           |           |
| Cena  |                               |           |           |
| Kraje przeznaczenia                                   |                               |           |           |
| Opakowanie  |                               |           |           |
| Dodatkowe usługi (instalacja, pomoc techniczna, itp.) |                               |           |           |

**8. Ceny jednostkowe oraz strategia cenowa**

| Ceny jednostkowe oraz strategia cenowa | Oferowane produkty eksportowe |           |           |
|--|-------------------------------|-----------|-----------|
|  | Produkt A                     | Produkt B | Produkt C |
| Ceny jednostkowe                       |                               |           |           |
| Strategia penetracji                   |                               |           |           |
| Strategia cen konkurencyjnych          |                               |           |           |
| Strategia <i>skimmingu</i>             |                               |           |           |
| Rabaty/upusty cenowe                   |                               |           |           |

**9. Program dystrybucji**

| Program dystrybucji   | Oferowane produkty eksportowe |           |           |
|---|-------------------------------|-----------|-----------|
|   | Produkt A                     | Produkt B | Produkt C |
| Wykorzystywane kanały dystrybucji   |                               |           |           |
| 1   |                               |           |           |
| 2   |                               |           |           |
| 3   |                               |           |           |
| Charakterystyka systemu dystrybucji<br>(dystrybucja intensywna, selektywna, wyłączna) |                               |           |           |
| Liczba pośredników w kanale   |                               |           |           |
| 1   |                               |           |           |
| 2   |                               |           |           |
| 3   |                               |           |           |
| Dystrybucja fizyczna (opis)   |                               |           |           |

**10. Program promocji**

| Program promocji                | Oferowane produkty eksportowe |           |           |
|---------------------------------|-------------------------------|-----------|-----------|
|                                 | Produkt A                     | Produkt B | Produkt C |
| Reklama w mass mediach          |                               |           |           |
| Materiały reklamowe             |                               |           |           |
| Program <i>public relations</i> |                               |           |           |
| Promocja sprzedaży              |                               |           |           |
| Prezentacja na targach          |                               |           |           |

## Krok 9. Zbuduj plan rozwoju eksportu przedsiębiorstwa

---

### 11. Budżet marketingowy

| Rodzaj wydatków                   | Budżet dla danego produktu |           |           |
|-----------------------------------|----------------------------|-----------|-----------|
|                                   | Produkt A                  | Produkt B | Produkt C |
| 1.Badania marketingowe            |                            |           |           |
| 2.Reklama w mass mediach          |                            |           |           |
| 3.Materiały reklamowe             |                            |           |           |
| 4.Program <i>public relations</i> |                            |           |           |
| 5.Prezentacja na targach          |                            |           |           |
| 6.Organizacja sieci sprzedaży     |                            |           |           |
| 7.Wyjazdy służbowe                |                            |           |           |
| 8.Inne wydatki                    |                            |           |           |
| RAZEM (1-8)                       |                            |           |           |

### 12. Harmonogram

| Rodzaj działań | Okres realizacji |     | Osoba odpowiedzialna |
|----------------|------------------|-----|----------------------|
|                | do:              | od: |                      |
| 1.             |                  |     |                      |
| 2.             |                  |     |                      |
| 3.             |                  |     |                      |
| 4.             |                  |     |                      |
| 5.             |                  |     |                      |
| 6.             |                  |     |                      |
| 7.             |                  |     |                      |
| 8.             |                  |     |                      |
| 9.             |                  |     |                      |
| 10.            |                  |     |                      |

## Krok 10. Realizuj swój plan rozwoju eksportu. Nawiąż kontakty. Negocjuj i zawieraj kontrakty.



### 10.1. Kontrola realizacji PREP.

#### Kontrola realizacji PREP

##### Pytania sprawdzające

Poniżej prezentujemy zestaw pytań, które są podstawą kontroli realizacji Planu Rozwoju Eksportu Przedsiębiorstwa. Pytania te warto sobie zadawać co kwartał lub co pół roku.

| Pytania kontrolne  | Tak                      | Nie                      | Dlaczego |
|--|--------------------------|--------------------------|----------|
| 1. Czy przygotowany PREP jest kompletny i pozwala na rzeczywisty rozwój eksportu?              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |          |
| 2. Czy przygotowany PREP wymaga uzupełnienia, jeżeli tak to w jakich częściach?                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |          |
| 3. Czy zadania określone w PREP zostały przyznane określonym osobom?                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |          |
| 4. Czy został określony nadzór/osoba nadzorująca wykonanie zadań?                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |          |
| 5. Czy został określony harmonogram realizacji zadań?  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |          |
| 6. Czy zadania są realizowane zgodnie z harmonogramem?   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |          |
| 7. Czy sposób realizacji zadań jest zadowalający?  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |          |
| 8. Czy przyznany budżet umożliwia realizację planu?  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |          |
| 9. Czy realizacja planu umożliwia osiągnięcie celów kwartalnych, rocznych i średniookresowych? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |          |
| 10. Czy stosowana jest procedura okresowej rewizji planu (co rok)?                             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |          |
| 11. Czy analizowane są przyczyny niepowodzeń w realizacji planu?                               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |          |
| 12. Czy w sprawach oczywistych wprowadzane są bieżące modyfikacje planu?                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |          |
| 13.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |          |
| 14.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |          |
| 15.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |          |

## 10.2. Specyfika negocjacji w eksporcie.

### 10.2.1. Negocjacje.

Poprzez pojęcie negocjacje eksportowe należy rozumieć dokonywanie ustaleń mających na celu zawarcie transakcji eksportowej. Negocjacje eksportowe są wynikiem wyrażenia przez odbiorcę zagranicznego zamiaru kupna oferowanego przez nas towaru lub usługi. Negocjacje eksportowe wiążą więc dłuższy lub krótszy proces poznawania się partnerów, w czasie którego dochodzą oni do wniosku, że mają do siebie zaufanie i wspólnie mogą prowadzić interesy.

Inna definicja negocjacji mówi, że negocjacje to proces osiągania decyzji po targowaniu się, którego celem jest osiągnięcie wspólnego porozumienia<sup>1</sup>.

### 10.2.2. Zakres swobody wyboru w negocjacjach eksportowych.

Zakres swobody wyboru w negocjacjach eksportowych określa pole możliwych i dopuszczalnych dla nas i klienta decyzji, w ramach których może dojść do transakcji eksportowej. O zakresie swobody wyboru partnerów handlowych decydują warunki brzegowe.

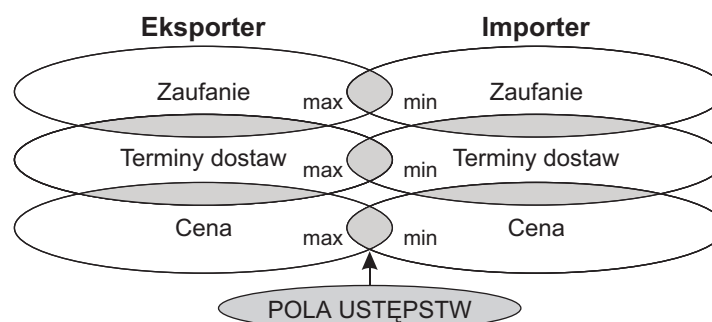
#### Warunki brzegowe eksportera

- cena minimalna,
- minimalna lub maksymalna wartość dostawy,
- minimalna wielkość ładunku,
- minimalne terminy dostaw,
- maksymalny poziom ryzyka (walutowego, płatniczego, itp.),
- minimalny poziom zaufania do kontrahenta.

#### Warunki brzegowe importera

- cena maksymalna,
- minimalna lub maksymalna wartość dostawy,
- minimalna wielkość ładunku,
- maksymalne terminy dostaw,
- maksymalny poziom ryzyka (niesolidności eksportera, złej jakości, itp.),
- minimalny poziom zaufania do eksportera.

**Wykres 4**  
**Wybrane warunki brzegowe eksportera i importera (transakcja skuteczna)**



ródło: opracowanie własne

---

<sup>1</sup> S.J. Korzewski, P. Kulawczuk, J. Łuć *Negocjacje kredytowe*, materiały szkoleniowe Polsko-Amerykańskiej Fundacji Doradztwa dla Małych Przedsiębiorstw, Gdynia 1996.

Jak widać z powyższego wykresu warunki brzegowe eksportera i importera powinny zachodzić na siebie tak, aby transakcja mogła dojść do skutku. Nieskuteczne jest negocjowanie kiedy warunki brzegowe nie zachodzą na siebie. Jednocześnie zakreślone pola określają tzw. pola ustępstw.

### 10.2.3. Pola ustępstw.

Pola ustępstw są to kwoty, lub warunki, z których możemy się wycofać, ale przy których transakcja jest jeszcze dla nas opłacalna. Innymi słowy pole ustępstw to różnica pomiędzy naszym PIERWSZYM odezwaniem (zagrywką), a OSTATECZNYM odezwaniem, czyli takim poniżej którego uważamy, że transakcja jest nieopłacalna.

Negocjator może sam określać pola ustępstw poprzez zdefiniowanie pierwszej zagrywki.

Nie znaczy to, że zawsze należy występować z inicjatywą pierwszej zagrywki.

## Dylematy pola ustępstw

Zbyt wysokie określenie pierwszej zagrywki naraża negocjatora na utratę reputacji.

Zbyt niskie określenie pierwszej zagrywki daje negocjatorowi zbyt małe pole manewru.

Metody określania pierwszej zagrywki:



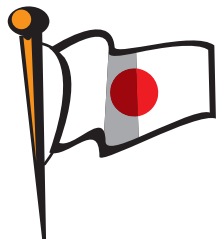
### Arabska

polega na podaniu kwoty lub warunków z brzegu górnej części przedziału pola ustępstw - konieczność dużych ustępstw



### Niemiecka

polega na podaniu kwoty lub warunków w granicach 70-80% górnej wartości przedziału z oczekiwaniem zejścia do 50-60%



### Japońska

bardzo ściśle określenie wartości pierwszej zagrywki w wielkości zbliżonej do ostatecznej zagrywki, niewielkie pole ustępstw, ale duże wrażenie solidności oferty

### Czego mogą dotyczyć pola ustępstw w negocjacjach eksportowych

cena,  
terminy dostaw,  
oferowana jakość,  
sposób płatności,  
pokrycie ryzyka,  
ubezpieczenie,  
transport,  
inne elementy.

### Czego nie mogą dotyczyć pola ustępstw

przedstawienia dowodów wiarygodności kontrahentów,  
dostęp do wymaganych w handlu zagranicznym informacji o kontrahentach.

Zarówno eksporter jak i jego kontrahent zagraniczny powinni zdefiniować pola negocjacyjne, aby móc negocjować.

### Ćwiczenie

Rozpoczynając eksport proszę określić swoje warunki brzegowe, a następnie ocenić jakie mogą być warunki brzegowe kontrahenta. W ten sposób można zaplanować wzajemne pola ustępstw.

| EKSPORTER POLSKI  | KONTRAHENT ZAGRANICZNY |
|---|------------------------|
| 1. Cena (jaka _____)<br>Pole wzajemnych ustępstw:                           |                        |
| 2. Terminy dostaw (jakie _____)<br>Pole wzajemnych ustępstw:                |                        |
| 3. Jakość towaru (jaka _____)<br>Pole wzajemnych ustępstw:                  |                        |
| 4. Sposób płatności (jaki _____)<br>Pole wzajemnych ustępstw:               |                        |
| 5. Pokrycie ryzyka ubezpieczeniem (jakie _____)<br>Pole wzajemnych ustępstw |                        |
| 6. Koszty transportu (jakie _____)<br>Pole wzajemnych ustępstw              |                        |
| 7. _____<br>Pole wzajemnych ustępstw  |                        |
| 8. _____<br>Pole wzajemnych ustępstw  |                        |



### 10.2.5. Zasady negocjacji eksportowych<sup>2</sup>

#### 1. POSTAW SIĘ W ROLI KONTRAHENTA ZAGRANICZNEGO

Kim jest? Jaka jest jego osobowość? Pod jaką presją, ze strony swojego pracodawcy pracuje? Jakie są jego osobiste cele? Jakie strategie i taktyki najprawdopodobniej zastosuje? Pomyśl o wszystkich zmiennych, które mogą być zastosowane przez niego w negocjacjach. Pomyśl o tym w jakiej kulturze był wychowany, jakie wartości są w tej kulturze ważne. Jak powinieneś się zachowywać, aby twoje zachowanie odpowiadało tym wartościom?

#### 2. RZETELNIE SIĘ PRZYGOTUJ

Czas przeznaczony na przygotowanie zawsze się zwróci. Pomyśl o wszystkich zmiennych występujących w negocjacjach. Zbierz te wszystkie informacje, których jesteś pewien, że będziesz potrzebować, ale też przygotuj te, co do których masz wątpliwości czy będą tobie niezbędne. Rozważ własną taktykę i strategię mając na uwadze to, że obie strony myślą o tym zanim zasiądą przy stole negocjacyjnym.

#### 3. OKREŚL WARUNKI BRZEGOWE I WARUNKI PIERWSZEJ ZAGRYWKI

Zanim zaczniesz faktyczną negocjację, musisz dokładnie określić warunki brzegowe dotyczące ceny i innych zmiennych negocjacji. Zdefiniuj poziom, który faktycznie nie będzie cię satysfakcjonować, czyli taki na którym nie zawrzesz umowy. Następnie określ poziom celu, czyli taki na którym chcesz doprowadzić do zawarcia transakcji. Na końcu określisz pierwszą zagrywkę, od której będziesz rozpoczynać negocjacje, zmierzając do osiągnięcia celu.

#### 4. DOKŁADNIE ZAPLANUJ WARUNKI PIERWSZEJ ZAGRYWKI

Aby dobrze zakończyć, musisz prawidłowo rozpocząć. Warunkiem tego jest prawidłowe założenie warunków pierwszej zagrywki i jednocześnie umiejętność ich uzasadnienia, co ułatwia zachowanie własnej wiarygodności. Zastanów się, czy w warunkach pierwszej zagrywki nie powinieneś założyć pewnych ustępstw na rzecz drugiej strony, jeśli okażą się niezbędnymi. Pamiętaj o tym, że twoje warunki mogą określać warunki pierwszej zagrywki drugiej strony.

#### 5. MIERZ WYSOKO ALE Z UMIAREM, POKAŻ, ŻE WIESZ O CZYM MÓWISZ I ŻE OFERTA JEST WIARYGODNA

Im wyższe stawiasz sobie cele, tym bardziej prawdopodobne jest ich osiągnięcie. Musisz jednak być przekonany, że te cele są rozsądne. Twoje słowa i działania muszą świadczyć o znajomości prezentowanej oferty, jej wiarygodności i o tym, że proponujesz produkt dobrej jakości.

#### 6. SPRAW ABY KONTRAHENT ODSŁONIŁ SWOJE WARUNKI PIERWSZEJ ZAGRYWKI, SWOJE CELE ZAKUPU TAK SZYBKO, JAK TO BĘDZIE MOŻLIWE

Zazwyczaj to eksporter przedstawia pierwszy swoją propozycję podczas negocjacji. Czasami jednak możesz odkryć warunki kontrahenta (tzn. jak dużo może zapłacić), zanim pokażesz swoje (tzn. pytając jaka jest ilość towaru, którą zamierza kupić). Także powinieneś określić wszystkie punkty kontraktu, które kontrahent zagraniczny chciałby przedyskutować, zanim rozpoczniesz negocjowanie każdego z nich z osobna. W innym przypadku mogłoby się okazać, że byłeś zmuszony do małych ustępstw, które w całości okazały się takimi jakimi nie chciałeś ulec.

#### 7. TAKTOWNIE HANDLUJ Z USTĘPSTWAMI. UZASADNIJ I DYKTUJ KAŻDE, KTÓRE ZAMIERZASZ ODDAĆ LUB ZDOBYĆ

Nigdy nie oddawaj ustępstw. Handlując nimi pokazuj, jak ważna była wymiana każdego z nich. Spróbuj

---

<sup>2</sup> Punkt ten jest adaptacją do potrzeb eksportowych, *Ogólnych Zasad Negocjacji* S.J. Korzewski i inni..., wyd. cyt. s. 30-31.



wymienić małe ustępstwa na duże. Musisz znaleźć takie, których koszt dla twojej firmy jest niewielki, natomiast mają istotne znaczenie dla kupującego. Aby nie stracić na wiarygodności musisz za każdym razem uzasadnić ustępstwo. Jeśli natomiast ty poprosisz o ustępstwo, staraj się aby kupujący nie „stracił własnej twarzy”. Korzystaj z takich uzasadnień jak: „...to właśnie dlatego muszę prosić Pana abyśmy postąpili w taki właśnie sposób...” lub „...jestem przekonany, że czuje się Pan pokrzywdzony, jednak moja propozycja jest fair...”.

#### **8. SPOKOJNIE ZMIERZAJ DO CELU**

Bądź przekonany o tym, że zmierzasz we właściwym kierunku (a przynajmniej nie cofasz się). Jeśli istnieje presja czasu ważne jest aby skonsolidować środki i siły, które zagwarantują ciągły postęp, a nie gwałtowne ruchy. Sprawdzaj ustalenia w czasie całych negocjacji. Upewnij się, że się rozumiecie i macie to samo na myśli. Rób notatki, zapisuj tak aby uniknąć nieporozumień. Cały czas pamiętaj o wyznaczonym przez siebie celu.

#### **9. CAŁY CZAS PAMIĘTAJ O CAŁYM PAKIECIE, BĄDŹ ELASTYCZNY I SZUKAJ ZMIENNYCH W NEGOCJACJACH**

Podczas negocjacji nie ma zbyt wielu stałych warunków, które nie mogą stać się zmiennymi. Spróbuj zastanowić się nad rozszerzeniem ilości zmiennych powinieneś mieć ich więcej niż twój adwersarz, gdyż daje ci to więcej inicjatywy.

#### **10. DOKŁADNIE PODSUMUJ NA ZAKOŃCZENIE**

Na koniec dyskusji masz możliwość podwójnego sprawdzenia osiągniętej umowy i jej zrozumienia. Zawsze podsumuj (zapisz ustalenia na papierze) zanim zdecydujesz się na konkretną umowę, która będzie rezultatem negocjacji. Ty i druga osoba możecie różne rzeczy pamiętać (lub udawać, że pamiętacie), tak więc podsumowanie i potwierdzenie konkretnych spraw uchroni ciebie przed ustaleniami pewnych warunków, tylko na korzyść drugiej strony.

#### **11. POZWÓL DRUGIEJ STRONIE POCZUĆ SIĘ JAKBY ZAWARŁA KORZYSTNIEJSZĄ OD CIEBIE TRANSAKCJĘ, POMIMO FAKTU, ŻE TY JESTEŚ LEPSZYM NEGOCJATOREM**

Taka postawa spowoduje, że druga strona będzie chciała w przyszłości z tobą negocjować. Nadal będzie uważany za profesjonalistę. Jeśli za pierwszym razem poszło zbyt łatwo, to następnym razem jej chciwość wzrośnie. Jeśli natomiast tym razem było ciężko i wyciągnąłeś zbyt wiele ustępstw nigdy niestety nie będzie tzw. „następnego razu”.

#### **12. POTWIERDZAJ SZYBKO I DOKŁADNIE**

Każde opóźnienie może spowodować, że sprawy będą szły źle, lub ktoś, gdzieś zmieni całkowicie zdanie. Niezależnie od tego musisz zawsze podsumować ustnie w jakim punkcie dokładnie skończyliście dyskusję. Niezwykle ważne jest aby oficjalnie, w formie pisemnej, potwierdzić możliwie szybko upewniając się, że ustalenia są dokładnie (jakikolwiek zapytanie, wątpliwości mogą prowadzić do powtórnego rozpoczęcia negocjacji). Postaraj się aby uzgodnienia weszły w życie szybko.

#### **13. NIGDY DO KOŃCA NIE ZAMYKAJ DRZWI ZA SOBĄ, NAWET JEŚLI WYDAJE SIĘ, ŻE NEGOCJACJE ZAKOŃCZYŁY SIĘ FIASKIEM**

Ważnym jest aby pozostawić rodzaj więzi, która może być wykorzystana przez jedną ze stron jeśli zmienią się okoliczności, np. „...Szkoda, że nie mogę zmienić moich propozycji, ale jeśli warunki ulegną zmianie oczywiście poinformuję Pana...”. Negocjacje to utrzymywanie wiarygodności i „zachowywanie twarzy”. To również zapewnianie korzystnych warunków dla obu stron.

#### **14. BĄD CIERPLIWY**

Transakcje eksportowe trwają często dość długo i negocjacje mogą być czasochłonne. Określ termin,

### 10.2.6. Struktura negocjacji eksportowych.

Struktura negocjacji eksportowych przedstawiona jest na poniższym wykresie

**Wykres 5**  
**Struktura negocjacji eksportowych**

|                                   |   |
|-----------------------------------|---|
| <b>OKREŚLENIE CELÓW</b>           | wyszczególnij cele ilościowe i jakościowe:<br>dlaczego te cele i dlaczego te wysokości, czy można określić zakres ustępstw  |
| <b>ZBIERANIE INFORMACJI</b>       | zdobądź podstawowe informacje o kontrahencie:<br>od kiedy działa, czym handluje, jakie ma obroty, główni dostawcy, klienci, akceptowanie ceny, czego potrzebuje, itp. |
| <b>PRZYGOTOWYWANIE SIĘ</b>        | zbierz informacje w sposób, który będzie pomocny<br>w przeprowadzaniu negocjacji, zastanów się nad znaczeniem poszczególnych informacji dla elementów negocjacji      |
| <b>USTALENIE PLANU NEGOCJACJI</b> | ustal, jaki będziesz proponował porządek negocjacji:<br>zastanów się dlaczego taki, ustal uczestników ze swojej strony, określ taktykę negocjacji                     |
| <b>REALIZACJA PLANU</b>           | wyjaśnij informacje, szukaj informacji, zreasumuj co wiesz,<br>oszacuj efekty częściowe, złóż ofertę otwarcia, przedstaw uzasadnienie                                 |
| <b>ZGŁASZANIE WĄTPLIWOŚCI</b>     | czego mogą dotyczyć twoje wątpliwości, jak je stworzyć i kiedy zgłosić  |
| <b>DOCHODZENIE DO USTALEŃ</b>     | ustal wspólnie z kontrahentem rozwiązania, zawrzyj je<br>w kontrakcie, ustal działania w zakresie realizacji kontraktu  |

ródło: Opracowanie własne.

Przedstawiona powyżej struktura negocjacji posiada oczywiście charakter uproszczony. Pozwala jednak na sporządzenie własnego konspektu negocjacji. Dotyczy tego następnego ćwiczenie.

#### **Ćwiczenie**

*Przygotuj konspekt struktury negocjacji eksportowych według następujących punktów.*

1. Ustal cele negocjacji.

---

---

---

---

2. Ustal jakie informacje są ci potrzebne i jak je zamierzasz zdobyć.

---

---

---

---

3. Jakich czynności dokonasz przygotowując się do negocjacji?

---

---

---

---

---

4. Ustal plan negocjacji.

---

---

---

---

---

---

---

---

5. Jakie wyjaśnienia złożysz w trakcie negocjacji i jakich wyjaśnień będziesz oczekiwał od kontrahenta?

---

---

---

---

---

---

---

---

6. Jakie zgłosisz wątpliwości? Czego one mogą dotyczyć?

---

---

---

---

---

---

---

---

7. W zakresie jakich elementów będą potrzebne ustalenia

---

---

---

---

---

---

---

---

### 10.2.7. Wybrane techniki negocjacji.

Techniki negocjacji są to **praktyczne metody wykonania planu określającego cele eksportera**. Techniki negocjacji są szeroko prezentowane w literaturze przedmiotu dlatego też poniżej przedstawiamy tabelę zawierającą krótki opis wybranych technik oraz proponowany sposób reakcji.

**Tablica 50**  
**Techniki negocjowania i sposoby reagowania na nie**

| TECHNIKA   | SPOSÓB REAKCJI  |
|--|---|
| <p><b>Ograniczona zdolność podejmowania decyzji</b><br/>„Ja wszystko rozumiem, ale przepraszam, proszę mi wierzyć to niestety nie zależy ode mnie”</p> <p>Daje więcej czasu kontrahentowi na zastanowienie się, możliwość uzyskania informacji jeszcze raz i bardzo dokładnie. Eksporter stosując ją ma możliwość zdobycia większej ilości informacji do wykorzystania w późniejszych etapach.</p> | <p>Wobec takiej postawy można dążyć do potwierdzenia ustaleń:</p> <p>„Wydaje mi się, że jest pan już przekonany do naszej propozycji. Czy sądzi pan, że pana szef (lub inna osoba podejmująca decyzje) zaakceptuje ją? Czy będzie pan ją popierać w rozmowach z innymi osobami?”</p>  |
| <p><b>Dobry i zły partner</b></p> <p>Polega na wykorzystaniu do negocjacji dwóch osób, każda z nich gra rolę innego partnera. Jeden jest ciężki w rozmowie, drugi natomiast to przyjemna osoba, słuchająca, chętna do pomocy swojemu adwersarzowi. Przynosi niezwykle dobre efekty w czasie rozmów z wieloma różnymi osobami w organizacji.</p>  | <p>Należy ciągle trenować dobrego partnera, tak aby być liderem w czasie negocjacji. Optymalną sytuacją jest, aby dobry partner był mediatorem pomiędzy „złym partnerem” a kontrahentem.</p>  |
| <p><b>Nadgryzanie</b></p> <p>Kontrahent zagraniczny może wymóc na sprzedającym dodatkowe ustępstwa zanim transakcja zostanie zamknięta.</p> <p>„- Kupię od pana, ale pod jednym warunkiem.<br/>- Jakim?<br/>- Transport musi być wliczony w cenę towaru”</p>   | <p>Bądź zawsze gotów na ciągłe „nadgryzanie”. Przygotuj listę małych rzeczy, które możesz oddać klientowi, a które nie mają dla ciebie wielkiego znaczenia. Jeśli coś oddasz, niezależnie jak duża jest to sprawa, zmusz klienta do tego aby zrezygnował z czegoś na twoją korzyść. Zrób to nawet wtedy gdy nie masz dużej ochoty lub nie jesteś pod presją uzyskania czegoś dodatkowego.</p> |
| <p><b>Zmiany kierunku</b></p> <p>Polega na niespodziewanym odwróceniu stanowiska, lub kompletnej zmianie stylu negocjacji. Np. nowy uczestnik negocjacji proszący o wyznaczenie nowych terminów.</p>   | <p>Możesz dokonać konfrontacji zmian i poprosić o wytłumaczenie nowej postawy. Poproś o więcej czasu. W ekstremalnym przypadku odstęp od negocjacji i przetestuj jak zareaguje na to druga strona. Może należałoby rozważyć zmianę uczestnika negocjacji.</p>   |
| <p><b>Pełny kocioł</b></p> <p>Polega na składaniu możliwie dużej ilości propozycji, tak aby przeciwnikowi trudno było się zorientować o co ci właściwie chodzi, co jest dla ciebie istotne. Twój oponent obawia się odmawiać wszystkiego, tak więc może przypadkowo oddać coś chcąc pokazać dobrą wolę.</p>  | <p>Poproś o szczegółowe oddzielenie każdego elementu będącego przedmiotem negocjacji. Dokładnie ustalcie co jest ważne, a co jest nieznaczącym wiele dodatkiem. Postaraj się, aby twój oponent także dokonał uszeregowania swoich żądań.</p>  |

|  |  |
|--|--|
| <p><b>Przerwa</b></p> <p>Polega na przerwaniu negocjacji, po to aby emocje opadły, można było rozważyć nowe aspekty, przemyśleć ewentualne alternatywy.</p>  | <p>Bądź cierpliwy, taka taktyka może pracować na twoją korzyść. Nie pokazuj po sobie, że jesteś zniecierpliwiony lub zaniepokojony. Staraj się, niezależnie od sytuacji kontrolować porządek obrad. Nie dopuszczaj do nierozsądnych i niepotrzebnych opóźnień.</p> |
| <p><b>Twarda linia</b></p> <p>Zamknięta oferta, brak możliwości dyskusji. „To moje ostatnie słowo”. Drzwi mogą nie zostać całkowicie zamknięte: „Po rozważeniu wszystkich czynników to moje ostatnie słowo - jeśli czynniki ulegną zmianie to kto wie ...”</p> | <p>Nie akceptuj tego od razu, zaproponuj nowe alternatywy lub całość oferty. Wsłuchaj się w jego słowa - interpretuj je na swoją korzyść. Daj mu możliwość wycofania się bez utraty twarzy.</p>  |
| <p><b>Limit czasu</b></p> <p>Zmusza drugą stronę do osiągnięcia wyniku w określonym czasie, żeby nie stracić okazji jaka w tym czasie istnieje - dotyczy głównie eksportera.</p>   | <p>Nie pozwalaj, aby fałszywe limity wywierały na ciebie presję. Zaproponuj, że mógłbyś skorzystać z tej oferty ale w innym terminie (bardziej dla Ciebie dogodnym).</p>   |
| <p><b>Cisza</b></p> <p>Zupełny brak odpowiedzi, kamienne milczenie - zachęca by mówić więcej (za dużo), więcej oferować, ujawniać informacje, które powinny być tajne. Wywołuje zdenerwowanie u oponenta.</p>  | <p>Bądź cierpliwy, wyczekaj oponenta. Spróbuj zadawać więcej pytań. Zmień temat. Zrób przerwę. Nie rób ustępstw pod presją.</p>  |
| <p><b>Autorytet</b></p> <p>Druga strona zaprasza ważną „figurę” po to, by użyć jej tytułu lub stanowiska na swoją korzyść.</p>   | <p>Zaproponuj swego odpowiednika, albo zakwestionuj konieczność obecności dodatkowych negocjatorów (np. kwestionując kompetencje swego oponenta).</p>  |
| <p><b>Warunkowe ukończenie</b></p> <p>W trakcie realizowanego kontraktu - stawianie dodatkowych warunków uzależniających dokonanie zapłaty. Działanie bardzo nieetyczne - nie zostawia drugiej stronie żadnego wyboru.<br/>NIGDY TEGO NIE STOSUJ</p>           | <p>Odwołaj się do kogoś na wyższym stanowisku, bezstronnego arbitra. Nie akceptuj tego. Staraj się uprzedzić lub uniknąć takiego zagrania.</p>   |
| <p><b>Budżet</b></p> <p>„Gdyby to ode mnie zależało, ale mój budżet jest bardzo ograniczony”.<br/>Jest to swego rodzaju apel o pomoc - twoja oferta jest atrakcyjna, ale może klient potrzebuje jakiegoś gestu z twojej strony aby uratować twarz.</p>         | <p>Zmień nieco warunki lub ofertę w zakresie serwisu. Popracuj nad tym z klientem, ale nie dopuść do obniżenia ceny.</p>   |

ródło: S.J. Korzewski, P.Kulawczuk, J.Łuć, materiały szkoleniowe dla kursu Negocjacje ..., wyd. cyt. s. 20-21, Polsko-Amerykańska Fundacja Doradztwa dla Małych Przedsiębiorstw, adaptacja do potrzeb negocjacji eksportowych.

### 10.3. Kontraktowanie

Kontraktowanie jest to zespół czynności, który prowadzi do zawarcia umowy pisemnej z kontrahentem zagranicznym. Kontraktowanie obejmuje ofertowanie i negocjowanie oraz ustalanie szczegółowych warunków kontraktu. Ponieważ ofertowanie i negocjowanie zostało omówione we wcześniejszych rozdziałach - w tej części omówione zostaną podstawowe

### 10.3.1. Elementy kontraktu<sup>3</sup>

#### A. Elementy porządkowe kontraktu:

- A1. data i miejsce zawarcia kontraktu,
- A2. nr kontraktu,
- A3. nazwy i adresy stron zawierających kontrakt,
- A4. podpisy stron.

#### B. Podstawowe elementy kontraktu:

- B1. przedmiot kontraktu, który określa się przez podanie nazwy towaru, jego rodzaju lub typu, marki, gatunku, rozmiarów, jakości i kondycji,
- B2. ilość towaru podawana najczęściej w jednostkach wagi, objętości, długości lub sztukach, kompletach,
- B3. sposób opakowania i oznakowania towaru gdzie powinien być ustalony rodzaj zarówno opakowania jednostkowego, jak i zbiorczego na potrzeby transportu i składowania,
- B4. formuła handlowa określająca w skrótowej formie wzajemne zobowiązania sprzedającego /eksportera/ i kupującego /importera/. A więc podział kosztów, ryzyka, obowiązków celnych, organizowania transportu. W tym przypadku warto opierać się na powszechnie stosowanych międzynarodowych wykładniach tych formuł /INCOTERMS/, choć nie jest to obowiązkowe,
- B5. cena jednostkowa towaru i wartość kontraktu - cena może być w walucie kraju jednej ze stron lub w walucie kraju trzeciego. Najczęściej stosowana waluta to dolar amerykański /USD/ i marka niemiecka /DM/. Wartość kontraktu to iloczyn ilości towaru i jego ceny jednostkowej,
- B6. w kontrakcie umieszcza się też tzw. klauzulę waloryzującą, by się zabezpieczyć przed stratami spowodowanymi zmianami kursu walut,
- B7. termin dostawy - jest to czas wykonania dostawy. Może być zawarty na dostawę w jednym terminie lub w kilku terminach,
- B8. waluta płatności - waluta kontraktu może różnić się od waluty płatności. Sytuacja taka może wytwarzać specyficzne ryzyko kursowe. Istnieją wtedy aż dwa ryzyka kursowe: pomiędzy złotym a walutą kontraktu i złotym a walutą płatności,
- B9. warunki płatności - jest to istotny element w każdym kontrakcie. Zapłata za towar może mieć charakter nie uwarunkowany bądź uwarunkowany. Gdy strony zawierające kontrakt znają się dobrze i mają do siebie zaufanie mogą być zastosowane zasady nie uwarunkowane, tzn. nie uzależnione od spełnienia przez eksportera jakichkolwiek warunków, poza oczywiście przekazaniem importerowi dowodu wysyłki towaru.

Do form takich zalicza się zapłatę za pośrednictwem polecenia wypłaty i za pomocą czeku. Do uwarunkowanych, czyli uzależnionych od spełnienia określonych warunków

---

<sup>3</sup> Por. np. B. Tarnowska, *Transakcje handlowe z zagranicą w: Kontakty handlowe z zagranicą w małej firmie*, Polsko-Amerykańska Fundacja Doradztwa dla Małych Przedsiębiorstw, Gdańsk 1994 oraz K. Białecki *Operacje handlu zagranicznego*, PWE, Wa-wa 1997.

- B10. upusty od ceny - upusty są najczęściej uzależnione od liczby zamawianego towaru, sposobu płatności czy też innej jakości niż przewidywano w kontrakcie,
- B11. zasady kontroli i odbioru towaru - bejmują one sformułowania dotyczące kontroli ilościowej i jakościowej towaru oraz warunki odbioru końcowego.

### C. Dodatkowe elementy kontraktu:

- C1. odpowiedzialność stron w przypadku zaistnienia siły wyższej,
- C2. kary umowne - nie zawsze zamieszczana klauzula określająca wartość kar (w procentach wartości kontraktu lub kwota) za każdy dzień, tydzień lub miesiąc zwłoki w realizacji kontraktu. Kary umowne mogą dotyczyć zarówno zwłok w dostawach jak i płatnościach,
- C3. prawo kontraktu - umowa powinna określać według jakiego prawa mają być rozstrzygane ewentualne sprawy,
- C4. arbitraż - kontrakt powinien określać organ arbitrażowy lub sposób jego powołania w przypadku zaistnienia sporu.

Kontrakt może zawierać też szereg innych elementów, w zależności od przedmiotu i skomplikowania transakcji. Przygotowując kontrakt należy przede wszystkim mieć na uwadze jego kompletność, tj. odpowiedź na pytanie czy jego postanowienia rozwiązują wszystkie istotne dla transakcji problemy.

### 10.3.2. Podstawowe błędy kontraktów.

Jak pokazuje obserwacja praktyki eksportowej MSP, podstawowe błędy kontraktów nie wynikają wcale ze złego negocjowania, ale z niewiedzy lub nieświadomości istnienia różnego rodzaju zagrożeń. Nie ujęcie ich w kontrakcie powoduje, że sytuacje będące podstawą różnego rodzaju sporów są nieuregulowane kontraktem i tym samym mogą być poza kontrolą eksportera.

Do podstawowych błędów kontraktów zaliczyć można

#### A. Sprawy formalne:

- brak parafowania poszczególnych stron kontraktu,
- podpisanie kontraktu przez przedstawiciela kontrahenta zagranicznego bez odpowiednich pełnomocnictw,
- pieczętowanie kontraktu pieczęcią, której treść nie znajduje potwierdzenia w praktyce (np. adres),
- antydatowanie lub brak dat,
- brak ciągłej numeracji stron, (najlepiej od strony bieżącej i ogólnej liczby stron np. 1/4),
- wolne miejsca pozostawione bez widocznego uzasadnienia,
- brak wyraźnego tytułu umowy,
- brak podania nazw stron zgodnie z brzmieniem z organu rejestrującego lub wydającego licencję,
- brak wyraźnego końca umowy (np. zakończonego podpisami stron),
- skreślenia, dopiski odręczne lub inne postanowienia naniesione ręcznie bez parafy obu stron,

## B. Sprawy semantyczne - znaczeniowe:

zamieszczenie postanowień, które mogą być różnorodne interpretowane,  
brak wytłumaczeń (definicji) pojęć, których znaczenie może budzić wątpliwości,  
zamieszczanie postanowień nieprecyzyjnych, otwartych czy dających podstawę do ich jakościowej oceny przez odbiorcę,  
posługiwanie się terminami, które w różnych językach mogą mieć różne znaczenie (np. tona).

## C. Sprawy merytoryczne:

nieprecyzyjne określenie przedmiotu kontraktu, bez zdania jego ewentualnego rodzaju, typu, marki, gatunku, rozmiarów, jakości, itp.,  
brak podania poziomu dopuszczalnych wahań wagonowych, objętościowych i innych w przypadku gdy towar podczas podróży takim wahaniem może podlegać,  
jakość lub stan towaru sprecyzowane niejasno (np. zwyczajowa jakość = regular quality),  
cena nie pokrywająca kosztów i nie dająca odpowiedniej marży zysku,  
wysokie koszty transportu, ubezpieczenia i tzw. inne, koszty mające wpływ na znaczne pogorszenie opłacalności transakcji,  
przyjęcie na siebie tzw. „innych ryzyk” bez odpowiedniej ich wyceny,  
brak ubezpieczenia towaru, brak postanowień o ubezpieczeniu towaru, jeżeli nie wynika to bezpośrednio z formuły ceny (np. CIF, FOB, etc.),  
fakturowanie w walucie o kursie malejącym (brak uwzględnienia prognoz spadku kursu waluty fakturowania w kalkulacji eksportowej),  
brak kar umownych z tytułu opóźniania płatności,  
ryzykowna forma płatności przy dużych kontraktach,  
brak zabezpieczenia płatności,  
postanowienia kontraktu stwarzające trudności z ustaleniem momentu i miejsca przejścia prawa własności i ryzyka na odbiorcę,  
zapis na prawo kraju odbiorcy, w przypadku gdy istnieje duże ryzyko zaistnienia sporu o kwoty dużej wartości, zapis na prawo kraju trzeciego o dużych kosztach prawnych,  
zapis na arbitraż lub sąd polubowny, co do którego można mieć wątpliwości o jego obiektywności,  
brak uwzględnienia klauzuli siły wyższej i innych czynników wyłączających odpowiedzialność w sytuacjach nadzwyczajnych,  
brak klauzuli o waloryzacji ceny w warunkach dużych wahań cen,  
przyjęcie nierealnego lub nadmiernie ryzykownego terminu dostawy,  
zawarcie w kontrakcie postanowień niejasno określających zasady kontroli lub odbioru towaru lub brak takich postanowień,  
brak innych ważnych dla realizacji kontraktu postanowień.

Jest oczywistym, że wyszczególniona powyżej lista podstawowych braków kontraktów nie wyczerpuje całości zagadnienia. Ze względu na przedmiot transakcji i kraj odbiorcy, język kontraktu, czy też inne elementy - lista ta może być uzupełniona o kolejne zakresy tematyczne. Dla małego i średniego przedsiębiorstwa istotnym zagadnieniem jest jednak nie tyle świadomość możliwości popełnienia błędów w kontraktach, ile sprawdzenie konkretnego kontraktu



### 10.3.3. Jak uniknąć błędów w przygotowaniu kontraktu

Dla uniknięcia błędów w przygotowaniu kontraktu proponujemy wykorzystanie tzw. „kontrolki kontraktowej”. Kontrolka kontraktowa jest to zestaw pytań do eksportera, na które powinien on odpowiedzieć twierdząco lub przecząco. Jeżeli odpowiedź jest negatywna, należy odpowiedzieć, dlaczego. Przejście przez ten zestaw pytań pozwoli uniknąć szeregu podstawowych błędów. Należy jednak zdawać sobie sprawę, że podana poniżej lista podstawowa powinna być uzupełniona o własne pytania wynikające ze specyfiki transakcji.

#### Kontrolka kontraktu

W wyniku negocjacji oraz kontaktów faksowych, listowych i telefonicznych dostałeś propozycję kontraktu z prośbą o jej zaakceptowanie i podpisanie - ewentualnie o wniesienie swoich uwag. Czytając propozycję kontraktu odpowiedz na pytania podane poniżej.

|  | TAK | NIE | DLACZEGO? |
|--|-----|-----|-----------|
| 1. Czy poszczególne strony są parafowane?  |     |     |           |
| 2. Czy zachowana jest ciągła numeracja stron?  |     |     |           |
| 3. Czy kontrakt jest podpisany przez osobę do tego upoważnioną? (czy to sprawdziłeś?)  |     |     |           |
| 4. Czy kontrakt jest opieczętowany pieczęcią o danych zgodnych ze stanem faktycznym?   |     |     |           |
| 5. Czy kontrakt nie jest antydatowany lub stwarza wątpliwości od którego momentu wchodzi w życie?  |     |     |           |
| 6. Czy w kontrakcie nie ma wolnych miejsc pozostawionych bez wyraźnego uzasadnienia?   |     |     |           |
| 7. Czy umowa posiada tytuł i wyszczególnia strony kontraktu?   |     |     |           |
| 8. Czy nazwy stron kontraktu podano zgodnie z brzmieniem organu rejestracyjnego lub licencyjnego? (czy to sprawdziłeś np. na innej korespondencji, itp.) |     |     |           |
| 9. Czy umowa jest wyraźnie zakończona?   |     |     |           |
| 10. Czy są naniesione ręczne skreślenia, dopiski odręczne bez twojej parafy, czy się z nimi zgadzasz?  |     |     |           |
| 11. Czy interpunkcja jest właściwa (zwłaszcza przecinki)?  |     |     |           |
| 12. Czy w kontrakcie jasno określa się podstawowe pojęcia? (nie stwarzając podstaw do wątpliwości i różnorodnych interpretacji?)                         |     |     |           |
| 13. Czy w kontrakcie wszystkie sformułowania są zamknięte i nie dają podstaw do otwartej interpretacji?  |     |     |           |
| 14. Czy terminy, miary, wagi, jednostki techniczne, itp. są zastosowane w sposób nie budzący wątpliwości dla obu stron?                                  |     |     |           |
| 15. Czy przedmiot kontraktu został określony precyzyjnie - z podaniem jego ewentualnego rodzaju, typu, marki, gatunku, rozmiarów, jakości, itp.?         |     |     |           |

## Krok 10. Realizacja planu. Negocjacje i kontraktowanie

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
| 16. Czy kontrakt zawiera postanowienia o poziomie dopuszczalnych odchyłeń od wagi, objętości, miary, innych parametrów jeżeli towar może podlegać takim odchyleniom podczas podróży? |  |  |  |
| 17. Czy jakość, stan lub kondycja towaru są jasno i precyzyjnie określone?   |  |  |  |
| 18. Czy proponowana cena pokryje Twoje koszty i zapewni realizację planowanej marży zysku?   |  |  |  |
| 19. Czy w kontrakcie zawarte są Twoje zobowiązania, które powodują powstanie kosztów o nieznanych dla ciebie rozmiarach?   |  |  |  |
| 20. Czy kontrakt jasno precyzuje obowiązki w zakresie kosztów transportu i ubezpieczenia?  |  |  |  |
| 21. Czy towar jest ubezpieczony w podróży? (negatywną odpowiedź szczegółowo uzasadnij)   |  |  |  |
| 22. Czy w kontrakcie zawarta jest powszechnie akceptowalna formuła ceny z powołaniem się na jej źródło?  |  |  |  |
| 23. Czy eksportowany towar fakturujesz w walucie o kursie malejącym? Czy uwzględniłeś to w kalkulacji eksportowej?   |  |  |  |
| 24. Czy w kontrakcie zawarte są kary za opóźnienie płatności przez kontrahenta zagranicznego?  |  |  |  |
| 25. Czy forma płatności nie powoduje twojego nadmiernego ryzyka?   |  |  |  |
| 26. Czy kontrakt jasno precyzuje moment przejęcia odpowiedzialności i ryzyk na kontrahenta oraz przeniesienie prawa własności?   |  |  |  |
| 27. Czy kontrakt ma być regulowany prawem kraju, który Ci nie odpowiada?   |  |  |  |
| 28. Czy termin dostawy jest realny?  |  |  |  |
| 29. Jeżeli ceny bardzo się wahają, czy przyjęto klauzulę o waloryzacji cen?  |  |  |  |
| 30. Czy kontrakt zawiera jasno sprecyzowane postanowienia o kontroli i wymogach odbioru towaru? Dodaj swoje pytania na które Twoim zdaniem powinieneś udzielić odpowiedzi.           |  |  |  |

ródło: Opracowanie własne.

### Wnioski końcowe z kontroli kontraktu:

1. Poprawa postanowień kontraktu dotyczy punktów: ..., ..., ..., ...,

Proponowane zmiany: 1. ...., 2. ....

2. Proponuje się skreślić następujące punkty: ....., ....., .....,

Uzasadnienie:

---

---

---

---

3. Proponuje się uzupełnić kontrakt o następujące punkty o treści: ....., ....., .....,

Uzasadnienie:

---

---

---

## Podsumowanie i wnioski

1. Ocena ryzyka (zaznacz X)
  - ogromne
  - bardzo duże
  - średnie
  - małe
  
2. Ocena potencjalnych korzyści (zaznacz X)
  - ogromne
  - bardzo duże
  - średnie
  - małe
  
3. Wnioski (zaznacz X)
  - kontrakt przyjąć
  - kontrakt przyjąć z poprawkami i uzupełnieniami
  - przedstawić swoją wersję kontraktu
  - zrezygnować

## 4. Uzasadnienie

---

---

---

---

## 10.4. Negocjowanie kontraktu

Negocjowanie kontraktu obejmuje negocjacje dokumentowe i negocjacje ustne. Ponieważ problematyka negocjacji ustnych została uwzględniona we wcześniejszych częściach pracy, tutaj poruszone zostaną zagadnienia związane z negocjacjami dokumentowanymi.

### **Specyfika negocjacji dokumentowych**

Negocjacje dokumentowe polegają na wymianie przygotowanych przez strony dokumentów i listów, w których zawarte są propozycje składane drugiej stronie z podaniem zasadniczych argumentów uzasadniających słuszność naszego stanowiska. Z reguły wymianie podlegają przynajmniej dwa listy (faksy).

Negocjacje dokumentowe są specyficzne w tym sensie, że są dość wolne, mało dynamiczne, argumenty opracowuje się w sposób pisemny i po istotnym rozważeniu wszystkich okoliczności.

Negocjacje dokumentowane często przeplatają się z negocjacjami ustnymi, jednak zasadnicze znaczenie przywiązuje się do złożonej pisemnej propozycji.

Należy przyjąć, iż w handlu zagranicznym czynnikiem powodującym ważność transakcji jest pisemna akceptacja zaproponowanych (ustalonych) warunków.

Negocjacje kontraktowe mogą składać się z kilku faz. K. Białecki<sup>4</sup> dzieli cykl negocjacji kontraktu na trzy fazy: „W pierwszej fazie następuje ustalenie przez partnerów ogólnej koncepcji przyszłej umowy kupna sprzedaży. [ ... ] W drugiej fazie pertraktacji prowadzone są rozmowy dotyczące wszystkich istotnych spraw negocjowanego kontraktu. W trzeciej fazie ustala się szczegółowo wszystkie klauzule kontraktu”<sup>5</sup>.

Oczywiście tak sformułowana kolejność i zakres faz negocjowania kontraktu może ulegać zmianom w zależności od postawy stron. Generalnie jednak proponujemy aby nie dyskutować poszczególnych postanowień kontraktu, ale aby przedstawić propozycje innych ich sformułowań, tak aby skoncentrować się na pisemnym dokumencie, a nie na ustnych ustaleniach.

Po drugie, każda pisemna propozycja jest lepsza do omówienia, niż wymyślanie i dyskusowanie postanowień umowy podczas rozmów.

Po trzecie, rozsądne jest poświęcenie o wiele więcej czasu na przygotowanie propozycji dokumentu, niż na jej dyskusowanie. Jeżeli strona nie zgadza się z określonym postępowaniem, to powinna ona zaproponować: jego skreślenie, uzupełnienie lub zmianę.

Z punktu widzenia praktyki kontraktowej, fazy kontraktowania (negocjacje dokumentowe) przedstawiają się następująco.

#### Fazy kontraktowania

przedstawienie propozycji kontraktu (pisemnej) (otwarcie negocjacji dokumentowych),

zapytanie drugiej strony o znaczenie określanych postanowień i poproszenie o wytłumaczenie ich znaczenia,

po uzyskaniu wyjaśnień przedstawienie swoich propozycji zmian, uzupełnień i skreśleń poszczególnych postanowień,

analiza przez stronę rozpoczynającą negocjacje, które ze zgłoszonych przez drugą stronę zmian, uzupełnień i skreśleń są do zaakceptowania,

przedstawienie nowej wersji kontraktu,

powtórzenie kroków od 2 do 5 w zależności od potrzeby odpowiednią ilość razy,

akceptacja umowy przez dwie strony - podpisy, wysyłka faksem i pocztą.

Na zakończenie tego rozdziału pragniemy uczulić polskich eksporterów wchodzących na nowe rynki. Należy bardzo dużą wagę przywiązywać do ustnych negocjacji kontraktowych, ale jedynie wiążące są umowy pisemne. Dlatego też wszelkie ustalenia ustne należy zapisywać i wzajemnie akceptować.

---

<sup>4</sup> K. Białecki, *Operacje handlu zagranicznego ...*, wyd. cyt. s.172

<sup>5</sup> K. Białecki, *Operacje handlu zagranicznego ...*, wyd. cyt. s.172

## 10.5. Wybrane uwagi konsultantów z realizacji Programu Promocji Eksportu Polskich Małych i Średnich Przedsiębiorstw EXPROM II.

### 10.5.1. Wykorzystanie materiałów promocyjnych w działaniach proeksportowych.

Dysponowanie materiałami promocyjnymi wysokiej jakości może w znacznym stopniu przyczynić się do sukcesu na rynkach zagranicznych. Na ogół firmy dysponują katalogami i broszurami prezentującymi firmę i oferowane produkty. Bardzo rzadko firmy funkcjonują bez tego typu wydawnictw. Materiały te jednak często są drukowane przy wykorzystaniu gotowych wzorów, oferowanych przez drukarnie. W wielu wypadkach oprawa graficzna takich materiałów jest na niskim poziomie i przyczynia się do wytworzenia niekorzystnego wizerunku firmy. Wskazane jest, aby przedsiębiorstwa przy rozmowach z zagranicznymi odbiorcami posługiwały się materiałami poprawnymi od strony graficznej. Uzyskanie takich materiałów wymaga zatrudnienia profesjonalnych grafików i wiąże się z dodatkowym wydatkiem rzędu 1000 - 5000 złotych. Warto jednak taką kwotę wygospodarować. Grafik zapewni właściwy dobór zdjęć lub pokieruje sesją zdjęciową, zapewni dobór właściwej czcionki i właściwej kolorystyki. Bardzo często materiały promocyjne, profesjonalność ich wykonania, decydują o opinii zagranicznego dystrybutora.

Kolejnym błędem, którego warto unikać jest eksponowanie w materiałach produktów i procesu produkcyjnego, czyli oparcie materiałów promocyjnych na tzw. filozofii produkcyjnej. Znacznie korzystniejsza jest tzw. orientacja marketingowa, czyli eksponowanie produktów razem z ich finalnym zastosowaniem i w połączeniu z opiniami dotychczasowych klientów. Przykładowo firmy produkujące części motoryzacyjne powinny umieszczać w materiałach zdjęcia samochodów, w których te części są montowane. Opinie można uzyskać od dotychczasowych klientów, zadowolonych ze współpracy. Rekomendacje znanych klientów są jednym z najlepszych argumentów dla potencjalnych odbiorców.

Materiały powinny być wiarygodne. Częstym błędem popełnianym przez MSP są gołosłowne stwierdzenia mówiące np. o wysokiej jakości oferowanych produktów, bez potwierdzenia tej jakości w postaci certyfikatów. W najlepszej sytuacji są w tym wypadku firmy mające np. certyfikat ISO. Można również w materiałach dokumentować jakość wyrobów certyfikatami krajowymi. W przypadku braku certyfikatów można dokumentować jakość opiniami klientów. Warto jednak pamiętać, że obecnie coraz trudniej będzie sprzedawać wyroby zagranicznym odbiorcom tym przedsiębiorstwom, które nie dysponują certyfikatem ISO. Dokumentować należy także doświadczenie firmy w danej produkcji, jak również innowacyjność przedsiębiorstwa, przedstawiając np. współpracę z ośrodkami badawczymi.

W materiałach promocyjnych MSP w językach obcych można zauważyć błędy językowe, interpunkcyjne, literowe. Takie błędy mogą zdyskwalifikować materiał przygotowany poprawnie od strony graficznej i merytorycznej. Dlatego tekst powinien być weryfikowany przez tłumaczy mających doświadczenie w danej dziedzinie techniki.

Wskazane jest, aby na wszystkich materiałach promocyjnych umieszczone było hasło identyfikujące firmę, wzorem dużych znanych przedsiębiorstw. Przykładem może być hasło firmy Michelin - „Tworzymy przyszłość, abyś jechał dalej”, czy firmy Bosch - „Twoja droga do sukcesu”. Opracowując hasło warto zastanowić się, jak będzie ono brzmiało w językach obcych,

Opracowane materiały reklamowe warto porównać z materiałami konkurencji. Punktem odniesienia mogą być materiały opracowane przez firmy podobnej wielkości. Przede wszystkim warto sprawdzić, jakimi materiałami posługują się duże koncerny operujące w danej branży. Porównanie takie pozwoli na ustalenie, w jakim stopniu wzory opracowane przez firmę odbiegają (lub są zbieżne) od standardów panujących na danym rynku. Opracowanie materiałów reklamowych nie należy powierzać tylko drukarni. Dobre przygotowanie materiałów i osiągnięcie zamierzonego efektu wytworzenia pozytywnego wizerunku firmy wymaga udziału grafika, specjalisty ds. marketingu i osoby z dobrą znajomością języka obcego w danej dziedzinie. Na ogół odpowiednimi specjalistami dysponują firmy wyspecjalizowane w promocji, jednak korzystanie z ich usług jest drogie. Z punktu widzenia MSP lepiej jest zatrudniać indywidualnie poszczególnych ekspertów. Takie postępowanie wymaga większego wkładu pracy ze strony firmy, ale pozwala na zrealizowanie dobrych materiałów promocyjnych w ramach niższego budżetu.

#### 10.5.2. Budowa listy adresowej potencjalnych dystrybutorów w oparciu o dane pozyskane z bazy Kompas.

Jednym z najważniejszych problemów, na jakie natykają się eksporterzy dóbr i usług, jest zorganizowanie sieci sprzedaży na rynkach zagranicznych. Ponieważ w większości przypadków niemożliwe jest (ze względu na wysokie koszty) tworzenie własnej filii czy przedstawicielstwa, konieczne staje się znalezienie pośredników, którzy wzięliby na siebie zadanie dotarcia do punktów sprzedaży detalicznej (dotyczy rynku dóbr konsumpcyjnych), lub bezpośrednio do odbiorców finalnych (dotyczy rynku dóbr zaopatrzeniowych). Przy poszukiwaniu takich pośredników pomocne mogą być komercyjne bazy danych, w tym m.in. bazy KOMPASS-u. Z baz tych korzystają nie tylko prywatne firmy, ale także agendy rządowe i instytucje międzynarodowe (np. UNIDO). Koszt pozyskania informacji o pojedynczych podmiotach gospodarczych waha się na ogół w granicach od 2, do 4 zł za jedną firmę (cena danych zależy m.in. od wielkości zlecenia oraz ilości informacji o poszczególnych firmach).

Poniżej prezentujemy fragment wydruku (z bazy KOMPASS-u) z informacjami o dystrybutorze artykułów motoryzacyjnych działającym na rynku rosyjskim i białoruskim. Informacje zostały zebrane na zlecenie polskiego producenta akumulatorów zainteresowanego sprzedażą swoich produktów na rynkach wschodnich.

***EXP-IMP COMPANY**<sup>1</sup>, dystrybutor akumulatorów na rynku rosyjskim, wydruk z bazy KOMPASS*

#### Kontakt

Moskwa, ul. Yasenevaya 48  
RU-115598, Moskwa  
tel. (095) 398-53-24  
fax (095) 398-54-47

#### Ekonomiczno-administracyjne

Dyrektor Generalny: Strukov Yevgeni  
Liczba zatrudnionych: 23  
Rok założenia: 1995

---

<sup>1</sup> Nazwa firmy i niektóre dane zostały zmienione.

### Produkty i usługi (fragmenty wydruku)

- 37100 Akumulatory, baterie, ogniwa galwaniczne
- 3710031 Baterie do samochodów i motocykli
  - 68 Sprzedaż hurtowa, dystrybucja, import i eksport: środki transportu oraz części i akcesoria samochodowe
- 68420 Komponenty i części zapasowe do pojazdów (hurt)
- 68620 Opony i dętki (hurt)

*Uwaga: dla uniknięcia rozczarowań przy korzystaniu z baz danych, warto w tym miejscu zaznaczyć, że w zestawieniach teleadresowych mogą pojawiać się firmy, które zmieniły profil działalności lub wręcz zakończyły swoją działalność. Choć w większości baz prowadzi się aktualizację danych (raz do roku lub raz na pół roku), to w warunkach dynamicznych zmian rynkowych, taka sytuacja - występowanie nieaktualnych adresów - jest nie do uniknięcia.*

### 10.5.3. Sposoby wykorzystania informacji adresowych dla nawiązywania kontaktów eksportowych.

Uzyskanie wydruków adresowych z informacjami od operatora bazy pozwala na podjęcie działań mających nawiązanie bezpośrednich kontaktów. Poniżej prezentujemy procedurę przetwarzania informacji adresowych, zastosowaną w odniesieniu do polskiej firmy motoryzacyjnej produkującej części samochodowe i zamierzającej rozpocząć eksport na Wschód.

#### 1. Analiza listy adresowej z punktu widzenia lokalizacji potencjalnych odbiorców

Proponujemy podzielić listę potencjalnych odbiorców dystrybutorów na trzy kategorie: potencjalnie najlepsze lokalizacje, lokalizacje gorsze, ale możliwe do zaakceptowania oraz lokalizacje do skreślenia na tym etapie. Jako dwa główne kryteria bierze się pod uwagę koszty transportu (dojazdu) i czas transportu (dojazdu). Lista potencjalnie najlepszych lokalizacji powinna być rozpatrywana w pierwszej kolejności, ale należy sobie zdawać sprawę, że robią tak również nasi konkurenci. Dlatego też według doświadczenia konsultantów istotne są lokalizacje nieco gorsze i często pomijane przez konkurencję, ponieważ zlokalizowani tam dystrybutorzy są chętniejsi do pełnienia roli krajowych centrów dystrybucyjnych niż firmy z centrum. Lokalizacje najgorsze skreślamy.

#### 2. Selekcja mniejszej liczby firm spełniających dodatkowe warunki

Po dokonaniu selekcji z punktu widzenia lokalizacji geograficznej warto uwzględnić dodatkowe kryteria:

- rok założenia firmy (firmy nowe mają niewielkie doświadczenie),
- zakres oferty (szeroka, specjalizowana),
- wielkość obrotów (jeżeli dane takie są dostępne),
- inne kryteria.

W oparciu o te kryteria można poddać listę dalszej weryfikacji.

### 3. Uzyskanie podstawowych informacji handlowych o wyselekcjonowanych firmach

Zakładając, że informacje dotyczące zakresu przedmiotowego oferty, rok założenia, czy wielkości obrotów zostały uzyskane od dostawcy danych, można przystąpić do pozyskania podstawowych informacji handlowych. Można tego dokonać albo telefonicznie, albo poprzez faks bezpośrednio u potencjalnego dystrybutora. Można pytać się o następujące informacje:

- marki sprzedawanych produktów (ze szczególnym uwzględnieniem wiodących),
- ceny sprzedaży,
- stosowane rabaty i obniżki oraz ich podstawowe tytuły (dla kogo i dlaczego),
- wymagane sposoby i terminy płatności,
- terminy realizacji dostaw,
- sposób sprzedaży lub dostaw (w sklepie, z magazynu, transportem własnym, transportem klienta, itp.).

Co dają postanowienia umów ze stałymi klientami?

Ponadto warto uzyskać informacje dotyczące:

- wartości sprzedaży poszczególnych asortymentów (udział procentowy w obrotach),
- charakteru i wielkości sieci dystrybucji potencjalnego partnera (ilość oddziałów, czy punktów sprzedaży),
- lokalizacji geograficznej sieci,
- zasięgu sprzedaży (skąd kupują klienci),

Dane te są trudniejsze do uzyskania, ale możliwe. Ważne aby pozyskując informacje otwarcie i uczciwie występować z informacją, że jesteśmy producentem i eksporterem określonych asortymentów i jesteśmy zainteresowani nawiązaniem współpracy i zatrudnieniem lokalnych dystrybutorów.

### 4. Ustalenie cen produktów konkurencyjnych, marż i warunków handlowych

W wyniku kontynuowania kontaktów z potencjalnymi dystrybutorami można stworzyć zestawienia cen zbytu produktów konkurencyjnych. Informacje o cenach fabrycznych można uzyskać najczęściej od producentów. W wyniku różnicy można wyliczyć wielkość marż handlowych. Należy podkreślić, iż uzyskanie tych danych może być trudne i rozciągnięte w czasie. Obraz ten budujemy w dłuższym okresie utrzymywania kontaktów handlowych z dystrybutorami.

### 5. Ustalenie listy preferowanych kontaktów w oparciu o wyszczególnione kryteria

Następnym etapem jest ustalenie listy preferowanych kontaktów w oparciu o ustalone informacje. Należy zwrócić uwagę na następujące zagadnienia:

- jaki zakres informacji ustalono - preferowani są ci dystrybutorzy, którzy udzielili więcej korzystnych informacji i są otwarci na współpracę,
- jakie konkurencyjne wyroby sprzedają - preferowani są ci, którzy nie musieli by podlegać silnemu konfliktowi lojalności albo tacy, dla których nasz oferta uzupełniła by linię oferowanych produktów,



## 6. Weryfikacja danych w drodze telefonicznej lub przez przedstawiciela miejscowego - w oparciu o dodatkową listę pytań

Uzyskane dane handlowe trzeba zweryfikować. Najlepiej zatrudnić do tego miejscowego przedstawiciela, osobę miejscową, która zna lokalne warunki, transport, itp. Osobę taką można pozyskać przez prywatne znajomości, albo też poprosić BRH o wskazanie takiej osoby, lub poprosić inną polską niekonkurencyjną firmę działającą na tym rynku o pomoc w znalezieniu odpowiedniej osoby.

Dodatkowa lista może zawierać pytania o następujące informacje:

dynamika sprzedaży w ostatnich latach,  
dynamika sprzedaży w interesujących nas asortymentach,  
ocena potencjału rynku na określone produkty,  
ogólna charakterystyka klientów.

Ponadto miejscowy przedstawiciel może zdobyć informacje nie uzyskane podczas poprzednich faz.

## 7. Ustalenie listy firm do zwizytowania

Po zdobyciu zasadniczych informacji handlowych istnieje możliwość ustalenia listy potencjalnych dystrybutorów do zwizytowania podczas wizyty zagranicznej. Lista ta musi uwzględniać kwestię oszczędności czasu i kosztów podróży. Na liście takiej może znajdować się np. od 4, do 7 potencjalnych dystrybutorów, najlepszych z punktu widzenia interesujących nas kryteriów.

## 8. Umówienie się na wizyty

Ponieważ potencjalni dystrybutorzy już nas znają z wcześniejszych kontaktów telefonicznych, faksowych oraz wizyty przedstawiciela, miejscowego umówienie na spotkanie na miejscu nie jest zagadnieniem trudnym.

W prośbie o spotkanie należy wskazać proponowany porządek spotkania i ewentualnie uzgodnić go z potencjalnym partnerem.

## 9. Odbycie wizyt

Wizyty należy planować w sposób umożliwiający spokojne przeprowadzenie rozmów. Nie należy planować rozmów od razu po dłuższej podróży, lepiej poczekać do następnego dnia, kiedy nasza forma ulegnie poprawie. Wizytówką dobrych handlowców jest wysoka kultura osobista, poczucie humoru, pamiętanie o odpowiedniej promocji i wcześniejsze zapoznanie się z zainteresowaniami potencjalnych rozmówców, aby dostosować formy promocji lub drobnych upominków do ich upodobań. Należy tak zaplanować pobyt, aby dać gospodarzom czas i możliwości zaproszenia nas na posiłek, lub pokazania miejscowych atrakcji. W żadnym wypadku program wizyty nie może być tak napięty, aby nie można zrealizować choćby małego programu miejscowego z gospodarzami, co niewątpliwie ułatwia nawiązywanie kontaktów osobistych. Wrażenie jakie pozostawimy po sobie, może zdecydować o dobrej współpracy



## INDEKS TABLIC

|  |    |
|--|----|
| 1. Efekty ekonomiczne osiągnięte dzięki eksportowi.....  | 8  |
| 2. Czynniki decydujące o sukcesie firmy na rynkach zagranicznych .....   | 8  |
| 3. Przykładowe wagi poszczególnych elementów porównań konkurencyjnych .  | 11 |
| 4. Potencjalne silne i słabe strony firmy. ....  | 26 |
| 5. Potencjalne możliwości i zagrożenia. ....   | 29 |
| 6. Wynik analizy SWOT dla firmy SWEET (producenta słodczy). ....   | 30 |
| 7. Wynik analizy SWOT dla firmy GOLDEN DRINK (producenta napojów). ....  | 30 |
| 8. Analiza PEST.....   | 35 |
| 9. Wskaźniki makroekonomiczne wykorzystane w analizie PEST - fragmenty.....  | 40 |
| 10. Podstawowe informacje rynkowe. ....  | 41 |
| 11. Podstawowe decyzje marketingowe i potrzebne informacje (przykłady). ....   | 43 |
| 12. Potrzeby informacyjne małych i średnich przedsiębiorstw przy wchodzeniu na nowe rynki. ....                                  | 43 |
| 13. Badania panelowe sklepów detalicznych (Retail Audit).<br>Rynek kawy Polska 1993 (fragmenty).....                             | 47 |
| 14. Koszty badań marketingowych w Polsce.....  | 48 |
| 15. Lista 10 największych firm badawczych w Europie.....   | 49 |
| 16. Ocena zasobów informacyjnych eksportera - informacje ogólnogospodarcze (makroekonomiczne) na temat rynku zagranicznego. .... | 53 |
| 17. Ocena zasobów informacyjnych eksportera - informacje dotyczące branży/rynku kraju docelowego.....                            | 53 |
| 18. Ocena zasobów informacyjnych eksportera - informacje dotyczące marek/produktów w kraju docelowym. ....                       | 53 |
| 19. Ocena zasobów informacyjnych eksportera - informacje dotyczące nabywców ostatecznych w kraju docelowym.....                  | 54 |
| 20. Ocena zasobów informacyjnych eksportera - informacje dotyczące konkurencji.....  | 54 |
| 21. Ocena zasobów informacyjnych eksportera - informacje dotyczące cen. ....   | 54 |
| 22. Ocena zasobów informacyjnych eksportera - informacje dotyczące kanałów dystrybucji (kanałów sprzedaży).....                  | 54 |
| 23. Ocena zasobów informacyjnych eksportera - informacje dotyczące reklamy i promocji sprzedaży. ....                            | 55 |
| 24. Przegląd zewnętrznych źródeł wtórnych. ....  | 55 |
| 25. Źródła informacji o rynkach zagranicznych z jakich korzystają aktualnie MSP. ....  | 56 |
| 26. Praktyczne wykorzystanie informacji z baz danych przez MSP.....  | 56 |
| 27. Efekty ekonomiczne korzystania z baz danych przez MSP. ....  | 57 |
| 28. Rodzaje informacji rynkowych poszukiwane przez eksporterów.....  | 57 |
| 29. Analiza SWOT eksportu pośredniego.....   | 93 |
| 30. Eksport bezpośredni z kraju - Analiza SWOT.....  | 93 |
| 31. Analiza SWOT eksportu bezpośrednio realizowanego przez agenta zagranicznego. ....  | 94 |
| 32. Analiza SWOT eksportu bezpośredniego prowadzonego przez własne biuro przedstawicielskie.....                                 | 95 |
| 33. Analiza SWOT dla eksportu bezpośredniego realizowanego poprzez własną sieć dystrybucji. ....                                 | 96 |
| 34. Analiza SWOT eksportu dokonywanego przez licencjonowanie.....  | 97 |
| 35. Analiza SWOT dla produkcji na zamówienie (przerobu usługowego). ....   | 98 |
| 36. Analiza SWOT umowy o zarządzanie z punktu widzenia interesów eksportera. ....  | 99 |

|   |     |
|---|-----|
| 37. Analiza SWOT wspólnych przedsięwzięć z punktu widzenia interesów eksportera. ....                   | 99  |
| 38. Analiza SWOT filii zagranicznej z punktu widzenia interesów firmy macierzystej. ....                | 100 |
| 39. Porównanie elementów strategii wchodzenia na rynki obce. ....                                       | 101 |
| 40. Elementy marketingu uwzględniane w budowie plan rozwoju eksportu. ....                              | 130 |
| 41. Charakterystyka podstawowych wskaźników rynkowych<br>w zależności od fazy cyklu życia produktu..... | 131 |
| 42. Cele marketingowe dla poszczególnych faz cyklu życia produktu. ....                                 | 131 |
| 43. Strategie marketingowe dla poszczególnych faz cyklu życia produktu. ....                            | 132 |
| 44. Analiza parametrów rynkowych istotnych z punktu widzenia strategii cenowej.....                     | 135 |
| 45. Strategie cenowe. ....  | 136 |
| 46. Kanały dystrybucji dóbr konsumpcyjnych. ....  | 137 |
| 47. Rodzaje dystrybucji. ....   | 138 |
| 48. Silne i słabe strony głównych rodzajów mediów.....  | 141 |
| 49. Roczne zestawienie wydatków promocyjnych naszej firmy.....  | 142 |
| 50. Techniki negocjowania i sposoby reagowania na nie.....  | 160 |

## Ankieta dla czytelnika

Zespół autorski zwraca się do Państwa z uprzejmą prośbą o wypełnienie poniższej ankiety. Pytania ankiety dotyczą użyteczności poradnika i będą wykorzystane przy ewentualnych kolejnych wydaniach.

1. Jaka jest ogólna ocena przydatności poradnika?

bardzo przydatny     dość przydatny     średnio przydatny     mało przydatny

2. Czy treści zawarte w poradniku są zrozumiałe?

tak całkowicie     większość     trochę niezrozumiałe     bardzo niezrozumiałe

3. Jaka ocenę, z punktu widzenia przydatności dla eksportera, dał/dała by Pani/Pan dla poszczególnych tematów (oceny: 5-bardzo dobry, 4-dobry, 3-dostateczny, 2-niedostateczny)

### OCENA

|  |       |
|--|-------|
| Krok 1. Czy warto eksportować                        | ..... |
| Krok 2. Analiza pozycji konkurencyjnej               | ..... |
| Krok 3. Analiza PEST                                 | ..... |
| Krok 4. Ustalenie potrzeb informacyjnych             | ..... |
| Krok 5. Ustalenie źródeł i pozyskanie informacji     | ..... |
| Krok 6. Wybór strategii wejścia                      | ..... |
| Krok 7. Wybór organizacji działalności eksportowej   | ..... |
| Krok 8. Ofertowanie i wybór działań promocyjnych     | ..... |
| Krok 9. Budowa PREP                                  | ..... |
| Krok 10. Kontrola planu, negocjacje i kontraktowanie | ..... |

4. Które z podanych tematów były dla Pana/i firmy najbardziej przydatne?

---

---

5. Z których zagadnień można byłoby zrezygnować?

---

---

6. O jakie zagadnienia można by było uzupełnić poradnik?

---

---

Dziękujemy za wypełnienie ankiety

Zespół autorski

Ankiety prosimy przesłać na adres:

Polska Fundacja Promocji i Rozwoju Małych i Średnich Przedsiębiorstw Program EXPROM II  
Al. Jerozolimskie 125 / 127, 02-017 Warszawa.

