PODRĘCZNIK DOBRYCH PRAKTYK

PROJEKT SZKOLENIOWY

„PRZYGOTOWANIE DO EKSPORTU”

Warszawa 2006

Redakcja:

Elżbieta Buczko-Cichońska (ARUP)
Zenon Lewandowski (PAG Uniconsult)
Ireneusz Kołodziej (PAG Uniconsult)

Projekt okładki:
Sebastian Kalota

Publikacja została przygotowana i wydana na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości w ramach projektu nr 57/PARP/2.3b/2005 współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej (Europejski Fundusz Społeczny)

ISBN 83-60009-27-9

Wydawnictwo: MULTI-GRAPH

SPIS TREŚCI

1. Słowo wstępne……5
2. Firma Nobile – producent sprzętu sportowego (rozwój produktu eksportowego)……7
3. Firma A – dystrybutor narzędzi jubilerskich (strategia eksportowa)……...19
4. Firma D – produkcja wyrobów z drewna (rozwój produktu eksportowego)……...27
5. Firma Fakro – produkacja okien dachowych (strategia eksportowa)……...35
6. Fabryki Mebli „Forte" SA – branża meblarska (strategia eksportowa)……43
7. Spółdzielnia Mleczarska „Mlekovita" – branża spożywcza (strategia eksportowa)…… 51
8. Firma Print Broker – usługi poligraficzne (rozwój produktu eksportowego)…… 61
9. Sportis – producent łodzi oraz odzieży sportowej (strategia eksportowa)……... 68
10. Stalexport SA – firma handlowa (strategia eksportowa)……...76
11. Jarpex – branża spożywcza (strategia eksportowa)……...83
12. „Ferno" Lubartowska Fabryka Okien – branża stolarki otworowej…… 94
13. K&K – branża kosmetyczna i chemiczna……110
14. Polskie Smaki Sp. z o.o. – branża spożywcza……121
15. Matexpo Sp. z o.o. – branża metalowa (transakcje eksportowa)……137
16. Gitary Mayones SC – producent gitar (ryzyko w eksporcie)……... 146
17. Bonar B&L – firma handlowa (umowy w transakcjach eksportowych)……162
18. Extra SA – branża meblarska (finanse w eksporcie)…….. 169
19. Cemet Sp. z o.o. – branża metalowa (organizacja biura eksportu w firmie)…… 180
20. Amber – producent biżuterii bursztynowej (kadry w działalności eksportowej)……192
21. Apis Sp. z o.o. – producent podzespołów elektronicznych…… 198
22. Transmec Poland – firma transportowo-spedycyjna (transport w handlu zagranicznym)…….. 205
23. Polský Dům Potraviny spol. s r.o. – dystrybucja artykułów spożywczych (konsorcja eksportowe)……...213
24. CR – branża odzieżowa (wsparcie działań eksportowych)…… 229
25. Firma ZTD – branża spożywcza (wsparcie działań eksportowych)……246
26. Grupa Skowronki Sp. z o.o. – branża spożywcza (negocjacje w eksporcie)……..266

27. Graphskill – instalacje sanitarne (strategia eksportowa)……287
28. Bladonmore – firma szkoleniowa (badanie rynku)……289
29. ELSIS Ltd. – systemy elektroniczne i informatyczne (marketing na rynkach eksportowych)……291
30. FireAngel – osprzęt alarmowy (nowe produkty i usługi)……298
31. Envy Performance Ltd. – branża motoryzacyjna (ryzyko w handlu międzynarodowym) ……...300
32. Evans Vanodine – produkty sanitarne (transport międzynarodowy i dystrybucja)……303
33. SFM Technology Ltd. – maszyny rolnicze (wsparcie dla eksportu)…….305
34. Przydatne adresy……..307

1. Słowo wstępne

Niniejsza publikacja została opracowana jako materiał dydaktyczny, wspomagający szkolenia z rozwoju działalności eksportowej przedsiębiorstw. Szkolenia realizowane są na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości w ramach projektu „Przygotowanie do eksportu" i dotyczą poszerzania oferty i poszukiwania nowych zagranicznych rynków zbytu, a także realizacji kontraktów eksportowych. Celem projektu jest podniesienie kwalifikacji kadry zarządzającej oraz osób odpowiedzialnych za sprzedaż w przedsiębiorstwach. Szkolenia mają pomóc w opanowaniu praktycznej wiedzy o przygotowaniu i prowadzeniu działalności eksportowej, ze szczególnym uwzględnieniem najbardziej perspektywicznych unijnych rynków zbytu.

Publikacja zawiera 32 studia przypadków, które przedstawiają działalność eksportową prowadzoną na Jednolitym Rynku Europejskim przez mikro-, małych i średnich przedsiębiorców reprezentujących wiele branż. Wybrane przez autorów studia przypadków ilustrują udane przedsięwzięcia w sferze przemysłu, handlu, a także usług. Mamy nadzieję, że zaprezentowane pozytywne doświadczenia wzbogacą wiedzę polskich przedsiębiorców zarówno planujących rozpoczęcie eksportu, jak i tych już zaangażowanych w działalność eksportową na rynku europejskim. Sądzimy, że znajdą tu oni wzory godne naśladowania lub też przykłady, do których warto się odwoływać podczas tworzenia, a następnie wdrażania strategii ekspansji eksportowej mikro-, małego czy też średniego przedsiębiorstwa.

Studia przypadków opracowane zostały w taki sposób, aby mogły z nich skorzystać także te osoby, które wzięły udział w szkoleniach w niepełnym wymiarze godzin lub też w ogóle nie były ich uczestnikami. Dlatego w zestawie studiów przypadków znajdują się opracowania w sposób przekrojowy odnoszące się do poszczególnych zagadnień rozwoju działalności eksportowej.

Jak korzystać z książki

Jak zaznaczyliśmy, publikacja została sporządzona przede wszystkim jako materiał dydaktyczny uzupełniający materiały wykorzystywane podczas szkoleń. Dlatego w większości studiów przypadków autorzy wskazują główne zagadnienie, będące osią przewodnią opisanego sukcesu eksportowego. Wiele z tych zagadnień będzie rozpatrywanych podczas szkoleń specjalistycznych w ramach sesji ćwiczeniowych.

W celu ułatwienia poruszania się po treściach zawartych w poręczniku każde studium przypadku zostało opatrzone nazwą branży, w której działa omawiana firma, oraz hasłowo podaną nazwą rozpatrywanego zgadnienia. Tak więc czytelnik

może łatwo znaleźć zarówno interesujące go branże produkcyjne lub usługowe, jak i zagadnienia tematyczne.

Umieszczone w podręczniku studia przypadków stanowią zwartą całość – publikację można więc polecić do czytania w całości w układzie zaproponowanym przez jej redaktorów. W podręczniku można znaleźć zarówno zagadnienia ogólne z dziedziny handlu zagranicznego, jak i specjalistyczne tematy o charakterze teoretycznym, a także przydatne rozwiązania praktyczne. Dużym atutem tego podręcznika – poza mnogością branż i tematów – jest osadzenie większości prezentowanych autentycznych historii sukcesu firm z sektora małych i średnich przedsiębiorstw w polskich realiach. Z uwagi na wagę zagadnienia najczęściej rozpatrywanym tematem przewodnim studiów przypadku jest strategia eksportowa jako element strategii rozwoju przedsiębiorstwa.

Podręcznik pokazuje dobre praktyki głównie na przykładzie działalności firm polskich, ale zawiera także kilka mikrostudiów przypadku prezentujących działalność eksportową mikro-, małych i średnich firm europejskich. Będzie to interesująca lektura dla osób poszukujących wzorców działania na rynkach zagranicznych.

W wielu przypadkach prezentowane firmy nie wyraziły zgody na podanie ich prawdziwych nazw, tłumacząc to ochroną własnych interesów – dlatego z zasady nie podajemy danych teleadrsowych przedstawianych firm.

Na końcu podręcznika można znaleźć interesujące adresy i linki internetowe do instytucji zajmujących się problematyką eksportu.

2. Firma Nobile – producent sprzętu sportowego (rozwój produktu eksportowego)

Wstęp – ogólny opis przypadku

Firma Nobile[1] jest jedynym w Europie Środkowo-Wschodniej producentem desek do uprawiania snowboardingu i kiteboardingu[2] oraz jedną z największych na świecie fabryk tego sprzętu. Około 90% swojej produkcji Nobile przeznacza na eksport. Działalność firmy podzielić można na trzy segmenty:

- produkcja desek snowboardowych dla największej światowej firmy snowboardowej pod jej marką (amerykańska firma Burton jest odbiorcą około 70% produkcji firmy Nobile),
- produkcja desek kiteboardowych pod znanymi markami zagranicznymi,
- produkcja desek kiteboardowych pod własną marką.

Firma Nobile, stosując nowatorskie rozwiązania projektowe i technologiczne, zdobyła rozpoznawalność na całym świecie oraz znaczące udziały w światowych rynkach. Dynamiczny rozwój firmy od małego przedsiębiorstwa rodzinnego do światowego potentata w swojej dziedzinie odbył się w stosunkowo krótkim czasie, przede wszystkim dzięki stosowaniu własnej, zaawansowanej myśli technicznej, osobistemu zaangażowaniu kierownictwa firmy w procesy produkcyjne i technologiczne oraz zastosowaniu przemyślanej strategii marketingowej i rozwojowej.

Charakterystyka i historia firmy

Firma Nobile zajmuje się produkcją desek snowboardowych oraz kiteboardowych. Jest jedynym polskim przedsiębiorstwem produkującym deski snowboardowe oraz jednym z trzech krajowych producentów desek do kiteboardingu. 100% produkcji desek snowboardowych i około 95% produkcji desek kiteboardowych jest przeznaczone na eksport. Jedynym odbiorcą desek snowboardowych jest obecnie amerykańska firma Burton, pod której marką deski są sprzedawane na całym świecie. Deski kiteboardowe produkowane są zarówno pod własną marką, jak i dla odbiorców działających pod obcą marką. Około 75% krajowego rynku desek kiteboardowych to produkty firmy Nobile. Firma Nobile zatrudnia około 150 osób. Oznacza

---

[1] W opracowaniu studium przypadku wykorzystano fragmenty pracy magisterskiej:
Joanna Rosiak: *Strategia marketingowa firmy Nobile*, Katedra Ekonomii i MSE Górnośląskiej Wyższej Szkoły Handlowej im. W. Korfantego w Katowicach, Katowice 2006.

[2] Kiteboarding to dyscyplina sportowa polegająca na pływaniu na desce z wykorzystaniem specjalnej odmiany paralotni, zwanej latawcem.

to około pięciokrotny wzrost zatrudnienia w stosunku do początków działalności firmy jako producenta sprzętu sportowego (w roku 1995).

Zanim rozpoczęto produkcję sprzętu sportowego, przedsiębiorstwo funkcjonowało jako rozlewnia win. Właściciel i prezes firmy, jako osoba czynnie uprawiająca snowboarding i będąca jednocześnie prezesem Polskiego Stowarzyszenia Snowboardu, dostrzegał jednak dynamikę rozwoju dyscyplin snowboardowych i potencjał branży produkującej sprzęt do ich uprawiania. W latach 1994–1995, wobec szybkiego rozwoju tego sportu, na rynku światowym wyraźnie dostrzegalna była przewaga popytu na dobrej jakości sprzęt nad podażą. Światowi potentaci w produkcji sprzętu narciarskiego nie dostrzegli bowiem pojawiającej się niszy rynkowej lub zbyt wolno zareagowali na jej szybki rozwój.

O całkowitej zmianie profilu działalności przedsiębiorstwa zadecydowały duża i ugruntowana wiedza właściciela na temat specyfiki sportów snowboardowych oraz jego wykształcenie, związane z technologiami laminatów epoksydowo-szklanych. Laminaty te stanowią podstawę konstrukcji desek snowboardowych. W roku 1995 właściciel firmy sprzedał dobrze prosperującą rozlewnię win i wydzierżawił budynki po państwowym przedsiębiorstwie Polsport. Firma Nobile przekształciła się w Fabrykę Snowboardów „Nobile". Właściciel firmy zaprojektował i wyprodukował wówczas pierwszą prototypową deskę snowboardową w Polsce oraz pierwsze próbne serie (około 200 sztuk) dwóch typów desek.

Chcąc znaleźć rynek zbytu dla swoich nowych produktów, prezes Nobile w styczniu 1996 roku pojechał na Targi Sportów Zimowych ISPO, które co roku odbywają się w Monachium i mają opinię najważniejszej tego typu imprezy w Europie. Ponieważ wynajęcie własnego stanowiska na targach było zbyt kosztowne, właściciel firmy, chodząc od stoiska do stoiska i prezentując swoje wyroby, próbował zainteresować kogoś wyprodukowanymi przez Nobile deskami. Ze względu na trwający w 1996 roku okres boomu snowboardowego oraz fakt, że firmy narciarskie, nieświadome narastającej konkurencji, nie były wtedy zainteresowane produkcją desek – zainteresowanie produktami fabryki z Polski okazało się duże.

Przedsiębiorstwo Nobile otrzymało pierwsze zamówienie na 19 tys. desek od niemieckiej firmy Gaspo. Firma ta dostarczała fabryce materiały do produkcji desek i płaciła Nobile za wykonawstwo. Rok później, w 1997 roku, Nobile było jedyną firmą z Polski posiadającą własne stoisko na Targach ISPO. Obecność na tych Targach zaowocowała nowymi zamówieniami od czołowych firm z branży. Jednocześnie jeden z nowych zagranicznych kontrahentów, firma Fanatic, poszukiwał fabryki, która byłaby w stanie wyprodukować deski snowboardowe z nowego materiału, wykorzystywanego m.in. do konstrukcji samolotów i statków kosmicznych. W fabryce Nobile pierwsze testy desek wykonanych według nowej technologii powiodły się, a współpraca z firmą Fanatic trwała do roku 2005.

W styczniu 2000 roku kontakt z firmą Nobile nawiązała amerykańska firma Burton. Firma ta uważana jest za najbardziej znaczącą markę sprzętu snowboardowego na świecie. Poprzez największych producentów materiałów do produkcji desek Burton poszukiwał fabryki w Europie. Firma Nobile, jako otwarta na nowości i wykorzystująca wysokiej jakości materiały do konstrukcji desek, zwróciła uwagę Amerykanów.

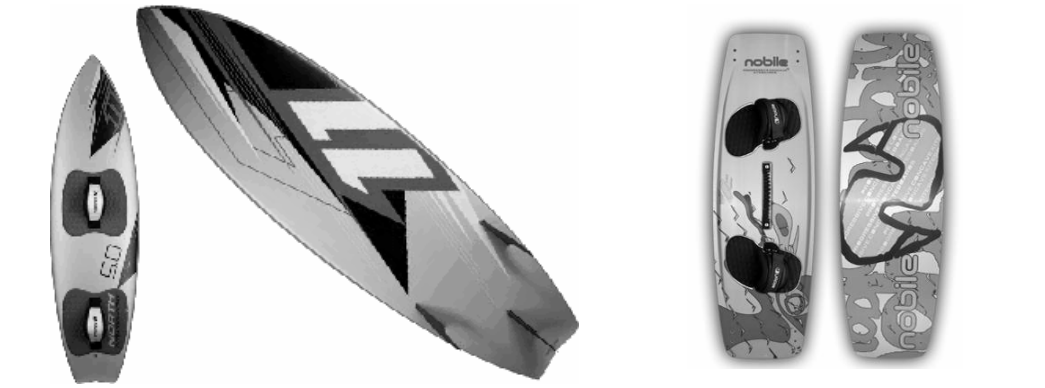
Firma Burton zainteresowana była ulokowaniem w Nobile produkcji kilkudziesięciu tysięcy desek rocznie. Po pierwszych pozytywnych doświadczeniach plany Burtona zmierzały w kierunku uzyskania przez Nobile zdolności produkcyjnej przekraczającej 100 tys. desek rocznie. Uzyskanie takiej zdolności produkcyjnej postawiłoby Nobile w gronie największych producentów desek snowboardowych na świecie.

W 2002 roku produkcję przeniesiono z byłych budynków Polsportu do nowych, większych pomieszczeń. Dzięki temu możliwe stało się zainstalowanie nowoczesnej linii produkcyjnej, a tym samym zwiększenie jakości wyrobów Nobile. Burton przyznał Nobile swój certyfikat jakości, a na kolejny rok złożył zamówienie na 70 tys. desek.

Podpisano wówczas umowę o wyłączności produkcji desek snowboardowych Nobile dla Burtona. Polityka firmy Burton zakłada bowiem, że przy zamówieniach większych niż 50 tys. sztuk desek rocznie wymagana jest wyłączność na ich produkcję w danej fabryce. W tej sytuacji fabryka nie może przyjmować zleceń od innych firm snowboardowych. W przypadku zamówienia mniejszego niż 50 tys. desek fabryka zostaje automatycznie zwolniona z obowiązku wyłączności. Firmie Burton zależy zatem na tym, aby zamawiać więcej niż 50 tys. desek, fabryka natomiast ma pewność, że dostanie zamówienie opiewające co najmniej na 50 tys. sztuk.

W tym samym roku firma Nobile rozpoczęła produkcję desek do uprawiania kiteboardingu. Początek nowej linii produkcyjnej związany był z doświadczeniami prezesa firmy, który zaczął uprawiać kiteboarding. Uznał on, że odczucia towarzyszące pływaniu na desce z latawcem przypominają odczucia towarzyszące jeździe po śniegu na snowboardzie. Ponieważ deski kiteboardowe robione były wówczas na wzór desek surfingowych, w firmie Nobile postanowiono opracować deskę do uprawiania kiteboardingu, która kształtem i konstrukcją przypominałaby deskę snowboardową. Różnice między wcześniejszymi modelami desek kiteboardowych i modelami po modyfikacji dokonanej przez firmę Nobile zobrazowano na fotografii 1.

Wykorzystując formę do produkcji deski snowboardowej, w firmie Nobile wykonano prototypową deskę do kiteboardingu. Po pierwszych testach okazało się, że pływanie na niej jest łatwiejsze niż na modelach dostępnych w sprzedaży. Wyprodukowano kolejnych kilka desek, których testy wypadły pozytywnie. Ze względu na planowaną skalę produkcji masowej i fakt, że firma Nobile nie była jeszcze gotowa na zdobywanie rynku kiteboardingowego pod własną marką, zdecydowano się nawiązać współpracę handlową z firmą Boards & More.



Fotografia 1. Kształt desek kiteboardowych przed modyfikacją i po innowacji wprowadzonej przez firmę Nobile[3].

Firma Boards & More była jednym z odbiorców desek snowboardowych produkowanych przez Nobile. W połowie roku 2002 rozpoczęła się produkcja masowa desek kiteboardowych pod markami Fanatic i North, których właścicielem była firma Boards & More. Deski te wielokrotnie wygrywały testy organizowane przez czasopisma kiteboardowe, w których dostępna była również informacja, że produkowane są w polskiej fabryce. W związku z tym firma Nobile szybko zaczęła otrzymywać kolejne zamówienia. Do roku 2004 fabryka stała się producentem około połowy desek kiteboardowych na świecie. Zaznaczyć należy, że innowacja firmy Nobile, polegająca na zbliżeniu konstrukcji deski kiteboardowej do deski snowboardowej, stała się obecnie światowym standardem w dziedzinie projektowania desek do uprawiania kiteboardingu.

W kwietniu 2004 roku nastąpiła w firmie zmiana prezesa. Dotychczasowy prezes został członkiem Zarządu przedsiębiorstwa, odpowiedzialnym za technikę budowy produktów, innowacyjne rozwiązania i opracowywanie patentów.

W połowie 2004 roku firma Nobile zdecydowała się na promowanie własnej marki desek kiteboardowych. Wyprodukowano deski Nobile o trzech długościach i rozpoczęto ich sprzedaż w kilku europejskich krajach. Deski zostały bardzo dobrze przyjęte. Dealerzy Nobile (szczególnie z Hiszpanii, Szwajcarii i Niemiec) zaczęli wywierać presję, aby fabryka zajęła się budowaniem marki na skalę światową.

Na 2005 rok firma przygotowała deski we wszystkich potrzebnych długościach. Marka Nobile odniosła duży sukces handlowy i marketingowy. W czerwcu tego

[3] Źródło: http://www.northkites.com/zms/content/index_eng.html, http://www.lulagoga.pl/sklep/popup_image.php?pID=172

samego roku z firmą Nobile nawiązał kontakt wielokrotny Mistrz Świata w kiteboardingu – Mark Shinn, który po zakończeniu kariery sportowej zdecydował się na stworzenie desek sygnowanych własnym nazwiskiem. Nobile zaproponowało mu wówczas przyjęcie posady *brand managera* i stworzenie desek Shinn jako jednej z linii desek Nobile.

Na światowych targach sprzętu do kiteboardingu w Orlando firmę Nobile reprezentował już nowy *brand manager* – Mark Shinn. Obecność na tych targach otworzyła fabryce z Polski drogę zbytu do obu Ameryk.

W kolejnych latach przedsiębiorstwo Nobile planuje rozbudowanie ogólnoświatowej sieci sprzedaży i rozszerzenie asortymentu o ubrania, latawce do kitesurfingu oraz inne akcesoria niezbędne do uprawiania tego sportu.

Za swoją działalność firma Nobile nominowana była w roku 2000 do Gospodarczej Nagrody Prezydenta RP w kategorii „eksporter". W roku 2004 przedsiębiorstwo zostało wyróżnione tytułem Gazela Roku przez dziennik „Puls Biznesu".

Charakterystyka rynku krajowego i światowego

Kiteboarding

W Polsce działalność produkcyjną prowadzi trzech wytwórców desek kiteboardowych. Oprócz Nobile są to firmy Skywalker i SU2. Wszystkie wymienione przedsiębiorstwa prowadzą działalność eksportową. Poza tymi markami na rynku polskim dostępne są niemal wszystkie zagraniczne marki.

Polski rynek sprzętu kiteboardowego jest rynkiem niewielkim. Składają się na to stosunkowo wysokie ceny sprzętu oraz wciąż niska (choć rosnąca) popularność tego sportu. Sprzedaż najczęściej odbywa się bezpośrednio u dystrybutorów po cenach hurtowych. Inne drogi zakupu sprzętu to przede wszystkim Internet. Istnieje także relatywnie wysoki popyt na sprzęt używany.

Również światowy rynek sprzętu kiteboardowego jest niewielki i niszowy. Działa na nim obecnie około 100 firm, spośród których jedynie około 10–15 produkuje ponad 1000 desek rocznie. Pozostałe firmy prowadzą tzw. garażową produkcję, czyli produkcję na małą skalę, w której znaczną część procesu technologicznego stanowi obróbka ręczna. Najbardziej znanym zagranicznym producentem desek kiteboardowych jest firma North, która w zeszłym roku, wraz z siostrzaną firmą Fanatic, sprzedała 7000 desek. Ogółem na świecie sprzedawanych jest około 70–100 tys. desek rocznie.

Jako fabryka produkująca deski pod marką innych firm, Nobile konkuruje jedynie z firmami zagranicznymi. Możliwości produkcyjne pozostałych dwóch polskich producentów są niewielkie w porównaniu z możliwościami Nobile. Firmy Skywalker i SU2 zajmują się produkcją na małą skalę, wyłącznie pod własną marką.

Konkurentami dla Nobile są firmy GST z Austrii, Cobra z Tajlandii, Truck z Kanady oraz fabryki chińskie.

Marka Nobile natomiast konkuruje zarówno na rynku polskim, jak i światowym. Polskie firmy, ze względu na niewielką skalę produkcji i małe możliwości produkcyjne, nie stanowią zagrożenia konkurencyjnego dla przedsiębiorstwa Nobile. Firma Nobile jest bowiem czołowym producentem desek kiteboardowych na świecie. Stałe dopracowywanie projektów nowych desek oraz nowoczesna technologia produkcji sprawiają, że deski Nobile odbierają klientów innym znanym markom światowym.

Snowboarding

Firma Nobile jest jedyną fabryką w Polsce produkującą deski snowboardowe. Całość produkcji desek jest przeznaczona dla jednego odbiorcy – zagranicznej firmy Burton, która sprzedaje sprzęt pod własną marką. Nie istnieje zatem żadna polska marka snowboardowa.

Na rynku polskim w sprzedaży dostępne są wszystkie liczące się marki, zarówno jeśli chodzi o sprzęt, jak i o ubrania przeznaczone dla osób uprawiających ten sport. Na rynku obecnych jest około 30 firm dystrybuujących deski i ponad 20 firm dystrybuujących wiązania, buty oraz odzież.

Ponieważ sprzęt snowboardowy jest drogi, na zakup produktów z wyższych półek decyduje się stosunkowo niewielu klientów. W Polsce dominuje nastawienie na przystępną cenę produktów. Największą popularnością cieszą się modele tanie lub przeceniony sprzęt z poprzednich sezonów.

Światowy rynek snowboardowy ostatnimi czasy rozwija się niezwykle dynamicznie. Działa na nim dużo firm, ale największą popularnością od kilku lat cieszy się firma Burton. Obserwowaną obecnie tendencją jest dążenie kilku ośrodków do koncentracji rynku. Większe firmy wykupują mniejsze, Burton np. stał się właścicielem firmy Forum, a koncern Boards & More wykupił takie firmy, jak: Fanatic, F2, Santa Cruz i Duotone. Ugruntowaną pozycję na rynku mają także firmy typowo narciarskie (np. Rossignol, Salomon), które produkują własne deski snowboardowe.

Bezpośrednimi konkurentami rynkowymi Nobile są zagraniczne fabryki produkujące deski snowboardowe, wśród których wymienić należy m.in.: fabrykę Truck w Kanadzie, BMC w USA, Kail w Austrii i Free w Chinach. Firma Burton wybierając fabrykę, w której ma zamiar umieścić swoją produkcję, zwraca uwagę głównie na umiarkowane ceny, wysoką jakość produkcji, możliwości maszynowe i ciekawe rozwiązania technologiczne. Nobile spełnia te warunki, łącząc zaawansowane możliwości technologiczne z umiarkowanymi cenami. Wykwalifikowana kadra Nobile jest ponadto w stanie rozwiązać większość problemów technicznych, a fabryki chińskie zwracają się zazwyczaj o pomoc do Burtona.

Dystrybucja produktów eksportowych

Głównym odbiorcą produktów przedsiębiorstwa Nobile (i jedynym odbiorcą desek snowboardowych) jest amerykańska firma Burton, będąca największym podmiotem rynku snowboardowego na świecie. Burton produkuje swoje deski w sześciu fabrykach na świecie. Na sezon 2006/2007 firma ta zamówiła w Nobile 70 tys. desek. Ponad 70% produkcji firmy Nobile stanowią zamówienia firmy Burton.

Amerykańska firma ma swoje oddziały w USA, Kanadzie, Japonii i Austrii. Deski wyprodukowane w Nobile eksportowane są do tych krajów, w zależności od zamówienia, a następnie dystrybuowane bezpośrednio do sklepów. Europę, w tym polskie sklepy, obsługuje oddział Burtona w Austrii.

Produkcja desek kiteboardowych odbywa się na zamówienia kilku firm, które rozprowadzają sprzęt pod własnymi markami. Około połowy tej produkcji stanowią zlecenia od firmy Naish z USA. Po około 10% produkcji desek przypada na firmy: Spleen (Niemcy), J&N (Włochy), Witchcraft (Hiszpania). Prowadzone są rozmowy mające na celu pozyskanie nowych odbiorców zagranicznych. Wszyscy kooperanci współpracujący z Nobile korzystają z patentów, najnowszych rozwiązań technologicznych i szerokiego doświadczenia tej firmy w branży. Udostępniając swoją wiedzę technologiczną, Nobile zyskuje corocznie zamówienia od głównych klientów.

Sprzedażą i promocją desek kiteboardowych pod marką Nobile zajmuje się 19 dystrybutorów w różnych krajach. Kierunek rozwoju marki określony został w porozumieniu z dystrybutorami. Najbardziej znaczącymi odbiorcami desek Nobile są dystrybutorzy z Niemiec, Austrii, Szwajcarii, Hiszpanii, Czech, Słowacji, Włoch, Portugalii, Wielkiej Brytanii, Norwegii, Turcji, Belgii, Francji, Egiptu i Zjednoczonych Emiratów Arabskich.

Organizacja marketingu

Dział Marketingowy firmy Nobile powstał wraz z rozpoczęciem produkcji desek kiteboardowych pod własną marką. Wcześniej, przy produkcji desek snowboardowych dla firmy Burton, działania marketingowe były zbędne. Z firmą Burton raz w roku negocjowane są ceny na rok następny. Kontakt z przedstawicielami Burtona utrzymują prezes, szef produkcji i dyrektor do spraw finansowych Nobile, głównie za pośrednictwem poczty elektronicznej i telefonu. Podobnie sytuacja wygląda w przypadku produkcji desek kiteboardowych dla firm zewnętrznych.

Kluczowym momentem w rozwoju własnej marki i w organizacji marketingu przez Nobile było zatrudnienie na stanowisku *brand managera* wielokrotnego Mistrza Świata w kiteboardingu. Wydarzenie to zostało odnotowane we wszystkich najważniejszych magazynach branży kiteboardowej.

Brand manager koordynuje i inicjuje nowe przedsięwzięcia na kolejne lata. Swoje pomysły realizuje w porozumieniu z grafikiem designerem. Wszystkie pomysły i związane z tym wydatki finansowe wymagają akceptacji prezesa. *Brand manager* odpowiedzialny jest również za wzrost sprzedaży w poszczególnych krajach. Podczas wizyt w krajach, w których sprzedawane są produkty Nobile, *brand manager* sonduje rynek. Pod uwagę brane są następujące informacje:

- oczekiwania klientów w najbliższej przyszłości,
- opinie klientów na temat technicznej budowy produktu,
- opinie klientów dotyczące placingu cenowego produktu itd.

Uzyskana wiedza pozwala ocenić konieczność ewentualnej dywersyfikacji produktów w poszczególnych krajach (różne grafiki i modele), konieczność zmiany cen produktów, konieczność intensyfikacji działań promocyjnych w danym kraju, preferowane kierunki rozwoju produktów oraz rozwój produktów konkurencyjnych na małych rynkach lokalnych, a także na rynku globalnym.

Ze względu na bardzo charakterystyczną grupę docelową firma opiera swoje działania reklamowe głównie na umieszczaniu reklam w magazynach kiteboardowych i czasopismach o sportach ekstremalnych.

Nobile kładzie nacisk na wykorzystanie darmowych możliwości pokazania swoich produktów w prasie i telewizji. Kiteboarding, ze względu na swoją widowiskowość, jest bowiem sportem chętnie pokazywanym w mediach.

W strategii marketingowej Nobile chętnie wykorzystuje swoje dotychczasowe kontakty z prasą i telewizją. Wynikają one z faktu, że obecna prezes firmy Małgorzata Rosiak-Brawańska była kiedyś czołową zawodniczką snowboardową w Polsce[4]. Firma co jakiś czas wysyła materiały informujące o wizytach swojego *brand managera* Marka Shinna w Polsce, informacje dotyczące zastosowania nowych technologii w produkcji desek itp.

Innowacyjność

Istotnym elementem strategii rozwojowej, który pozwolił firmie Nobile zdobyć międzynarodowe uznanie i liczącą się pozycję rynkową, jest wysoki poziom stale rozwijanych technologii produkcyjnych. Przedsiębiorstwo na bieżąco reaguje na światowe zmiany i tendencje technologiczne. Produkując wyroby dla największego podmiotu światowego rynku snowboardowego, firma poznaje najnowsze trendy w technologii oraz zyskuje dostęp do wyników badań prowadzonych przez firmę Burton. Dzięki otwartej polityce Burtona istnieje ponadto możliwość zapoznawania się z rozwiązaniami technologicznymi innych fabryk, będących dostawcami Burtona.

[4] Obecna prezes Nobile Małgorzata Rosiak-Brawańska była olimpijką, wielokrotną Mistrzynią Polski oraz Wicemistrzynią Świata w snowboardzie.

Pracownicy Nobile śledzą również najnowsze rozwiązania technologiczne na targach maszyn i sprzętu sportowego.

Wykwalifikowana kadra inżynierska buduje na własny użytek część wykorzystywanych w produkcji maszyn lub zleca ich wykonanie według własnych koncepcji firmom zewnętrznym. Zatrudniona kadra inżynierska opracowała wiele rozwiązań technologicznych, wykorzystywanych w produkcji. Wielu pracowników samodzielnie opracowuje i realizuje nowe rozwiązania technologiczne.

Zarejestrowane przez Nobile patenty w znaczący sposób wpływają na parametry techniczne produkowanych desek. Firma jest właścicielem wielu patentów (m.in. jest jedyną fabryką, która stworzyła sterowaną numerycznie maszynę do gięcia krawędzi desek). Wszystkie patenty zarejestrowane są zarówno w Polskim Urzędzie Patentowym, jak i w urzędzie międzynarodowym w Alicante (Hiszpania).

Podczas wdrażania produkcji desek kiteboardowych wykorzystano te same maszyny, co w produkcji desek snowboardowych. Zmienione zostały jedynie programy wielofunkcyjnych maszyn i urządzeń sterowanych elektronicznie. Dzięki takim nowatorskim zastosowaniom sprzętu cały czas możliwe jest wdrażanie nowych produktów o zróżnicowanych kształtach i przeznaczeniach, a wszystkie te procesy odbywają się z wykorzystaniem stałego parku maszynowego.

Wykorzystywany w Nobile system komputerowy zarządzający produkcją opracowany został przez szefa produkcji. Program pozwala na bieżące śledzenie stanów magazynowych produktów, przebiegu produkcji na różnych jej etapach, stanów zapasów materiałów itd.

Dużo uwagi w przedsiębiorstwie Nobile poświęca się stosowaniu rozwiązań proekologicznych. Przykładem takiego podejścia jest np. zamontowanie pieca do ogrzewania budynków firmy, w którym spala się główny odpad produkcyjny, czyli trociny. Rozwiązanie to zostało dofinansowane przez Wojewódzki Fundusz Ochrony Środowiska. Firmie przyznano również preferencyjną pożyczkę na termomodernizację budynku, dzięki której zmniejszone zostaną straty ciepła. Nobile chce w przyszłości zastąpić żywice epoksydowe stosowane obecnie w procesie produkcyjnym żywicami poliuretanowymi, które są mniej szkodliwa dla środowiska i zdrowia pracowników.

Strategia eksportowa

Produkcja firmy Nobile kierowana jest przede wszystkim na eksport. Strategia rozwoju eksportu firmy jest zatem niemal tożsama ze strategią rozwoju firmy. Najważniejszymi celami strategicznymi są wzrost udziału firmy w światowym rynku oraz kompleksowy rozwój szerokiej gamy produktów związanych ze sportami snowboardowymi, kiteboardowymi oraz rozwijającymi się dyscyplinami pokrewnymi.

Działalność przedsiębiorstwa Nobile podzielić można na trzy domeny: produkcję desek snowboardowych na wyłączność dla firmy Burton, produkcję desek kiteboardowych na zamówienia różnych firm (pod różnymi markami) oraz działalność produkcyjną pod własną marką Nobile. W ocenie kierownictwa firmy największe możliwości rozwoju rokuje produkcja pod własną marką.

W celu osiągnięcia celów strategicznych firma Nobile w ciągu najbliższych trzech lat zamierza:

- zbudować ogólnoświatową sieć dystrybucji desek Nobile, do której w ramach rozwoju marki dołączane będą nowe produkty z branży kiteboardowej;
- uruchomić produkcję takich niszowych wyrobów, jak: snowkite (deska do jazdy po śniegu z wykorzystaniem latawca), skimboard (płaska deska bez uchwytów na stopy do pływania po falach) itp.
- przygotować obecną sieć dystrybucji do sprzedaży desek snowboardowych pod własną marką lub przejściowo pod markami innych firm snowboardowych, na wypadek ewentualnego rozwiązania umowy z dotychczasowym odbiorcą.

Podstawowym sposobem rozwijania własnej marki Nobile jest położenie szczególnego nacisku na najwyższą jakość techniczną i stylową oferowanych produktów (strategia najwyższej jakości). Strategia ta zakłada, że przy wysokiej jakości produktów ustalane są na nie wysokie lub średnio wysokie ceny. Ceny desek Nobile zbliżone są do cen podobnych desek dostępnych w innych krajach Unii Europejskiej. Nobile nie zamierza konkurować na rynku niższą ceną swoich produktów. W założeniu cena musi bowiem reprezentować postrzegany przez nabywcę docelowy poziom standardu, jakości lub prestiżu towaru, który chce on nabyć.

Nobile przekonuje do siebie potencjalnych klientów wysoką jakością produktów i przekazem marketingowym kładącym nacisk na stosowanie unikatowych technologii. Polityka cen opiera się na oferowaniu dystrybutorom wyższych rabatów niż firmy konkurencyjne oraz dodatkowych zachęt po osiągnięciu odpowiednich pułapów sprzedaży (np. 200, 400, 600 sztuk). Działanie takie zachęca pośredników do wzmożonych działań marketingowych i do poprawy wyników sprzedaży.

Sposobem na zwiększenie sprzedaży jest również odpowiednia polityka wobec odbiorców hurtowych. Do działań zarządzających kanałem handlowym zalicza się przede wszystkim: selekcję, motywowanie i ocenę poszczególnych pośredników. Dystrybucja polega na korzystaniu z wielu pośredników, ale nie ze wszystkich chętnych do sprzedawania danego produktu. W procesie selekcji dystrybutorów Nobile przedstawia kandydatom oczekiwania dotyczące:

1. Sposobu składania zamówień i form płatności. (Dealerzy są zobowiązani do złożenia pierwszego zamówienia na minimum 100 desek. W kolejnych latach zamówienia powinny wzrastać o co najmniej 10% sprzedaży z poprzedniego roku).

2. Gwarancji na produkty. (Nobile zapewnia jednoroczną gwarancję na swoje produkty. Firma bierze na siebie odpowiedzialność za wszelkie wady w materiale lub konstrukcji desek. Nie odpowiada natomiast za szkody, które spowodowane zostały uderzeniem w skały lub plażę albo powstały podczas transportu).
3. Praw terytorialnych dystrybutorów. (Dystrybutorzy nie mają prawa sprzedawać poza wyznaczonym terenem. Sprzedaż internetową mogą prowadzić tylko sklepy. Musi być ona poprzedzona zgodą firmy Nobile, musi odbywać się w cenach detalicznych i tylko w ramach wyznaczonego w umowie obszaru).
4. Warunków reklamowania i promowania marki Nobile.

W najbliższym czasie Nobile zamierza stworzyć odrębny Dział Dystrybucji. Miałby się on zajmować planowaniem stosunków z dystrybutorami, identyfikacją ich potrzeb oraz opracowywaniem programów handlowych umożliwiających optymalizację działań Nobile i każdego dystrybutora.

Jednym z podstawowych kanałów promocji produktów i marki Nobile jest prasa (głównie magazyny kiteboardingowe). Firma utrzymuje z prasą stały kontakt i informuje o wszystkich planowanych przedsięwzięciach i sukcesach firmy (np. o wizytach Marka Shinna w Polsce i ich przebiegu) oraz o najnowszych rozwiązaniach technologicznych stosowanych w produkcji.

Ponadto firma utrzymuje stały kontakt telefoniczny i internetowy z obecnymi i potencjalnymi kontrahentami, bierze udział w najbardziej liczących się targach sportowych na świecie, rozpowszechnia firmowe katalogi reklamowe, kalendarze, naklejki i breloki firmowe. Firma bierze także udział w programach telewizyjnych (np. w „MTV N-Style") lub udostępnia sprzęt do programów (np. wyjazd kiteboardingowy z MTV do Brazylii).

Kolejnym stosowanym przez przedsiębiorstwo instrumentem promocji jest sponsoring. Nobile sponsoruje czołowych lokalnych i narodowych zawodników, udostępnia deski testowe szkółkom i centrom testowym. Przeznacza również swoje deski na nagrody w zawodach krajowych.

W ramach działań reklamowych Nobile prowadzi nowoczesną stronę internetową, zamieszcza reklamy w krajowej i międzynarodowej prasie poświęconej kiteboardingowi oraz umieszcza flagi z logo firmy na zawodach.

Firma dba również o to, by sprzęt marki Nobile był powszechnie używany przez instruktorów i szkółki kiteboardingowe. Dzięki temu początkujący kiteboardzista szybko przyzwyczaja się i przywiązuje do marki.

Podsumowanie

Przypadek firmy Nobile uznać należy za przykład sukcesu eksportowego. Firma w krótkim czasie przekształciła się z niewielkiego przedsiębiorstwa rodzinnego w światowego potentata w dziedzinie sprzętu sportowego. Wśród głównych czynników przesądzających o sukcesie przedsiębiorstwa wymienić należy:

- dobre opanowanie technologii wykonywania produktów, gwarantujące ich wysoką jakość,
- dobre rozpoznanie rynku,
- dobrą opinię i wysoką rozpoznawalność na rynku światowym,
- wysokie kwalifikacje kadry kierowniczej,
- brak konkurencji krajowej dla większości produkowanych wyrobów i słabą konkurencję dla pozostałych,
- dobre warunki sprzedaży – uznani potentaci w branży (Burton) zdecydowali się złożyć długofalowe zamówienia,
- dobre położenie geograficzne – obszar o umiarkowanych kosztach pracy,
- stałe wprowadzanie nowych technologii produkcji (przy niskich kosztach uzyskiwano produkty o coraz lepszych właściwościach użytkowych),
- zróżnicowaną ofertę produkcyjną,
- osobiste zaangażowanie kierownicze właściciela firmy.

3. Firma A – dystrybutor narzędzi jubilerskich (strategia eksportowa)

Wstęp – opis ogólny przypadku

Firma A zajmuje się dystrybucją narzędzi i półfabrykatów używanych w jubilerstwie. W roku 2000, częściowo z powodu dekoniunktury na rynku krajowym, właściciel firmy zdecydował się na ekspansję na rynek niemiecki. Okazję stworzyło uzyskanie dostępu do producenta podkładek z węgla drzewnego, służących jubilerom do lutowania wyrobów. Produkowane w Polsce podkładki były około siedmiokrotnie tańsze niż ich niemieckie odpowiedniki.

Firma A wykorzystała swoje dotychczasowe kontakty na rynku niemieckim (dotychczas importowała produkty z Niemiec) i wprowadziła tam swoje podkładki. Dystrybucją polskich podkładek zajęły się dwie duże niemieckie hurtownie narzędzi jubilerskich. Niska cena i wysoka jakość podkładek firmy A umożliwiły w krótkim czasie zdobycie około 30% udziału w niemieckim rynku podkładek. Omówiony sukces eksportowy był ważnym czynnikiem umożliwiającym dalszy rozwój firmy.

Historia firmy

Firma A jest niewielką firmą rodzinną, zajmującą się działalnością handlową. Działalność firmy koncentruje się na imporcie, eksporcie oraz sprzedaży krajowej narzędzi, półfabrykatów i środków używanych w jubilerstwie oraz zegarmistrzostwie i wprowadzaniu ich do obrotu na terenie całego kraju.

Firma powstała w 1987 roku. Od tego czasu ma miejsce jej systematyczny rozwój, co przejawia się przede wszystkim wzrostem poziomu sprzedaży. Pod względem zatrudnienia firma klasyfikowana jest jako mikroprzedsiębiorstwo. W firmie A zatrudnienie znajdują zarówno członkowie rodziny, jak i inne osoby – przede wszystkim specjaliści w dziedzinie jubilerstwa.

Firmę zbudowano na podstawie doświadczeń w branży jubilerskiej i kontaktów zagranicznych jednego z członków rodziny. Dzięki osobistym kontaktom i dobrej opinii zdobytej podczas pracy na terenie Niemiec firma otrzymała długoterminowe kredyty kupieckie od dostawców zagranicznych, co umożliwiło rozwój przedsiębiorstwa.

Na początku lat 90. firma A była pierwszą i jedyną tego typu firmą na rynku polskim. Oprócz oferowania szerokiej gamy towarów używanych w branży jubilerskiej zajmowała się także sprowadzaniem z zagranicy nieznanych do tej pory w Polsce urządzeń i środków chemicznych wykorzystywanych w jubilerstwie. Ważnym elementem działalności firmy A była promocja nowych produktów na rynku polskim i tym samym kreowanie popytu na te produkty. Firma A, z siedzibą w Warszawie, obejmowała swym zasięgiem całą Polskę.

Kolejne lata przynosiły dalszy rozwój firmy. Zmiany wpływające na ten rozwój skoncentrowane były głównie w trzech obszarach:

1. Rozbudowywania kontaktów handlowych z firmami zagranicznymi, szczególnie poprzez poszukiwanie bezpośrednich producentów oferowanych towarów, kupowanych do tej pory poprzez sieć pośredników. Nawiązywano kontakty z firmami z nowych krajów, w tym z Włoch, Francji, Szwajcarii, Austrii.
2. Zwiększania sieci powiązań handlowych, co dawało możliwość dalszego poszerzenia gamy produktów oferowanych przez firmę A. Część dawniej nowatorskich rozwiązań została zaaprobowana przez polski rynek jubilerski, co pociągało za sobą wzrost popytu na technologie i materiały służące ich wspieraniu. Ciągle także poszukiwano nowych, atrakcyjnych propozycji dla polskich klientów.
3. Rozbudowywania sieci sprzedaży poprzez kontakty z nowo powstałymi firmami zajmującymi się sprzedażą podobnych wyrobów w innych częściach kraju. Zaowocowało to rozszerzeniem działalności hurtowej (do tej pory głównymi odbiorcami były pojedyncze pracownie złotnicze).

Druga połowa lat 90. przyniosła kolejne zmiany na rynku. Zwiększyła się liczba przedsiębiorstw działających jako dostawcy narzędzi dla firm jubilerskich. Wzmogło to w oczywisty sposób presję konkurencyjną, zwłaszcza na terenie dużych miast Wybrzeża oraz Śląska. Firma A odpowiedziała na to położeniem większego nacisku na sprzedaż wysyłkową, nakierowaną na odbiorców spoza aglomeracji miejskich. W dalszym ciągu powstawały jednak nowe konkurencyjne firmy. Trend ten został przerwany po 2000 roku, kiedy gwałtowna dekoniunktura na rynku jubilerskim spowodowała poważne załamanie popytu, co zmusiło większość przedsiębiorstw zajmujących się obsługą firm złotniczych do zamknięcia działalności.

W roku 2000 firma A zdecydowała się na zaoferowanie dotychczasowym dostawcom z terenu Niemiec niektórych towarów produkcji polskiej, których jakość i konkurencyjna cena dawały szansę na znalezienie odbiorców w tym kraju. Próba wejścia na rynek niemiecki spowodowana była po części wspomnianym powyżej załamaniem koniunktury na rynku krajowym. Działalność ta była kontynuowana do roku 2003 i została szeroko omówiona w dalszej części rozdziału.

Obecnie firma A kontynuuje swoją działalność. Przemiany na rynku wymusiły zmiany w oferowanym asortymencie (w szczególności wprowadzenie do sprzedaży materiałów jubilerskich możliwych do wykorzystania przez nieprofesjonalistów) oraz skoncentrowanie się w coraz większym stopniu na sprzedaży internetowej.

Charakterystyka produktu eksportowego

Produktem eksportowym firmy A są podkładki służące jubilerom do lutowania na nich wyrobów jubilerskich. Podkładki takie muszą spełniać określone wymogi jakościowe, tak aby możliwa była praca na nich za pomocą palnika o temperaturze przekraczającej 800º Celsjusza. Kwestią zasadniczą jest więc surowiec, z którego podkładki są wykonane. Najlepszym surowcem, gwarantującym odpowiednią jakość i wytrzymałość podkładki, jest węgiel drzewny z drzewa lipowego. Podkładki sprzedawane przez firmę A są więc wykonane właśnie z tego surowca przy wykorzystaniu odpowiedniego procesu technologicznego. Mają one formę prostopadłościanu o wymiarach umożliwiających odpowiednie ich zamontowanie w standardowych stołach jubilerskich.

Podkładki z węgla drzewnego są produktem powszechnie stosowanym we wszystkich zakładach jubilerskich. Produkt ten jest narzędziem niezbędnym przy wykonywaniu zarówno podstawowych, jak i zaawansowanych prac jubilerskich. Podkładki z węgla drzewnego mają kilka substytutów, ale są one nawet kilkunastokrotnie droższe i z reguły mniej wytrzymałe.

Charakterystyka rynku krajowego

Rynek narzędzi jubilerskich jest ściśle powiązany z rynkiem wyrobów jubilerskich. Poprawa koniunktury na rynku wyrobów jubilerskich oznacza zawsze poprawę koniunktury na rynku narzędzi. Podobna zależność ma miejsce w przypadku pogorszenia koniunktury. Rynek narzędzi jubilerskich jest rozdrobniony – w kraju działa kilkaset firm, które zajmują się ich produkcją. Większość z tych firm wytwarza drobne narzędzia jubilerskie. Jedynie trzy firmy w kraju zajmują się produkcją maszyn jubilerskich. Na rynku działa też około 50 firm zajmujących się handlem maszynami i narzędziami jubilerskimi, z czego kilkanaście firm dużych, decydujących o obliczu rynku.

Firmy zajmujące się handlem narzędziami jubilerskimi operują z reguły na rynkach regionalnych. Jednak w ostatnim czasie sytuacja szybko się zmienia za sprawą sprzedaży za pośrednictwem Internetu. Internet umożliwia szeroką prezentację oferty firm oraz dokonywanie zakupów bez konieczności bezpośredniego odwiedzenia firmy. Sprawia to, że firmy działające dotąd na rynkach lokalnych prowadzą sprzedaż także poza nimi. W oczywisty sposób przyczynia się to do wzrostu konkurencji na rynku narzędzi jubilerskich.

Sytuacja na rynku wyrobów jubilerskich (a więc także na rynku narzędzi jubilerskich) nie jest obecnie korzystna. Wynika to z coraz silniejszej konkurencji ze strony wyrobów importowanych z Azji (szczególnie z Indii i Chin). Azjatyckie wyroby jubilerskie są znacznie tańsze od polskich, co przy ich zbliżonej jakości powoduje,

że spada popyt na produkty wytwórców krajowych. Ograniczenie produkcji krajowej wyrobów jubilerskich odbija się negatywnie na popycie na narzędzia jubilerskie.

Charakterystyka rynku eksportowego

Firma A rozpoczęła ekspansję eksportową od rynku niemieckiego. Na rynku niemieckim działa, podobnie jak w Polsce, kilkaset firm zajmujących się wyrobem narzędzi jubilerskich i kilkadziesiąt firm handlowych. Skala koncentracji rynku jest również zbliżona do obserwowanej w Polsce.

Niemiecki rynek wyrobów i narzędzi jubilerskich jest większy od rynku polskiego. Wynika to po pierwsze z faktu, że liczba ludności w Niemczech jest dwukrotnie większa od liczby ludności w Polsce, a po drugie z wyższego poziomu dochodów ludności w Niemczech. Oba te czynniki sprawiają, że popyt na wyroby jubilerskie (a w konsekwencji także na narzędzia) jest w Niemczech większy niż w Polsce. Dodatkowym czynnikiem wpływającym na wzrost popytu na narzędzia jubilerskie w Niemczech jest stosunkowo duża skłonność jubilerów do inwestowania w nowe narzędzia. Jest to zasadnicza kwestia odróżniająca rynek niemiecki od polskiego – w Polsce narzędzia jubilerskie są zazwyczaj eksploatowane do momentu, kiedy nie nadają się już do użytku, natomiast w Niemczech wymiana następuje znacznie wcześniej.

Rynek niemiecki także dotknięty jest kryzysem spowodowanym importem taniej biżuterii z krajów azjatyckich. Skala kryzysu jest jednak większa niż w Polsce, ponieważ różnice w cenach pomiędzy wyrobami niemieckimi a azjatyckimi są większe niż pomiędzy wyrobami polskimi a azjatyckimi. Skłonność konsumentów do substytucji biżuterii krajowej biżuterią azjatycką jest więc większa w Niemczech niż w Polsce.

Eksport

Produkcja, a następnie eksport przez firmę A podkładek z węgla drzewnego zapoczątkowane zostały przy dużym udziale przypadku. Właściciel firmy A, przy okazji wizyty na targach firm jubilerskich, spotkał przypadkowo człowieka zajmującego się produkcją opałowego węgla drzewnego z drzewa lipowego. W czasie rozmowy okazało się, że osoba ta posiada patent na technologię wyrobu węgla drzewnego, umożliwiającą wytwarzanie z niego podkładek dla jubilerów. Nie wnikając w szczegóły, można powiedzieć, że technologia ta polegała na odpowiednim wypaleniu węgla w odpowiednio przystosowanym do tego celu piecu. W wyniku zastosowania tej technologii uzyskiwano węgiel drzewny o parametrach umożliwiających wykorzystanie go do produkcji podkładek. Jednocześnie okazało się, że koszt wytworzenia podkładki za pomocą tej metody jest niezwykle niski w porównaniu z kosztami u innych producentów. Należy dodać, że w Polsce nikt nie zajmował się wytwarzaniem takich podkładek, a całość popytu krajowego zaspokajana była poprzez import.

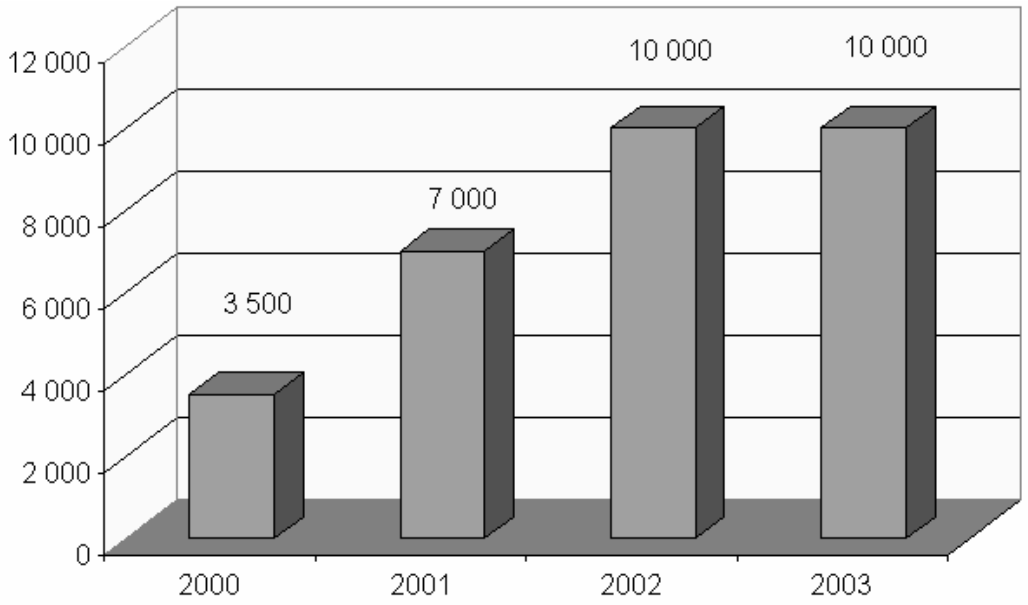
Właściciel firmy A sam sprowadzał z Niemiec podobne podkładki, a następnie sprzedawał je krajowym zakładom jubilerskim. Cena, jaką płacił niemieckiemu dostawcy za pojedynczą podkładkę, była około 10 razy wyższa od kosztu wytworzenia podkładki w Polsce przez poznanego na targach producenta. Właściciel firmy A zaproponował więc poznanemu producentowi węgla drzewnego współpracę przy produkcji podkładek jubilerskich. Celem współpracy było przede wszystkim wejście na rynek niemiecki oraz w dalszej kolejności, zagospodarowanie rynku krajowego.

Firma A wyznaczyła sobie pierwszy cel strategiczny – nawiązanie długookresowej współpracy z odbiorcami niemieckimi. W tym celu złożono ofertę dwóm dotychczasowym niemieckim kooperantom firmy A, od których do tej pory firma A kupowała narzędzia jubilerskie w celu ich sprzedaży w Polsce. Kooperanci ci to dwaj duzi, regionalni, niemieccy hurtownicy narzędzi jubilerskich. Firma A zaoferowała im dostarczanie podkładek z węgla drzewnego po cenie około siedmiokrotnie niższej od ceny podkładek będących w ich ofercie. Niemieccy hurtownicy mieli z zyskiem sprzedawać polskie podkładki swoim odbiorcom.

Pierwszy problem, który się pojawił, to brak przekonania niemieckich odbiorców o dobrej jakości polskich podkładek. Niezwykle konkurencyjna cena budziła naturalne obawy, że produkt nie spełni wymaganych, niezwykle wysokich standardów jakościowych. Firma A zdecydowała się więc na dostarczenie niemieckim partnerom krótkiej serii próbnej podkładek w celu rozprowadzenia ich wśród niemieckich firm jubilerskich. Zebrane przez niemieckich hurtowników opinie jednoznacznie wskazywały na bardzo wysoką jakość polskiego produktu. Obie strony zdecydowały się więc na podjęcie współpracy.

Skala zamówień płynących od niemieckich kontrahentów była jednak na tyle duża, że wymagała zwiększenia mocy produkcyjnych krajowego producenta węgla drzewnego. Producent ten jednak nie dysponował odpowiednimi środkami na sfinansowanie inwestycji, inwestycje zostały więc sfinansowane przez firmę A. Zakupiono plac, postawiono nowy budynek, a w nim wybudowano nowy piec o znacznie większej wydajności. Firma A podpisała z producentem umowę na wyłączność odbioru wytwarzanych przez niego podkładek.

Niemal cała produkcja kierowana była na rynek niemiecki. Odbiorcami były dwie duże hurtownie, które wzięły na siebie rozprowadzanie produktu w Niemczech. Firma A nie musiał więc podejmować żadnych wysiłków zmierzających do stworzenia własnej sieci dystrybucji – wykorzystana została sieć dystrybucji niemieckich hurtowników. Niemieccy kontrahenci firmy A prowadzili także działania marketingowe zmierzające do zwiększenia sprzedaży polskich podkładek na rynku niemieckim. Roczna sprzedaż na rynku niemieckim podkładek firmy A wynosiła w latach 2000–2003 od 3,5 do 10 tys. sztuk. W roku 2003 dawało to około 30% udział w rynku niemieckim.



Wykres 1. Wielkość sprzedaży podkładek na rynku niemieckim w latach 2000–2003 (w sztukach).

Przy okazji rozwoju sprzedaży eksportowej firma A opanowała niemal całkowicie krajowy rynek podkładek jubilerskich. Sprzedaż na rynku krajowym wynosiła około 10 tys. sztuk rocznie, co dawało ponad 80% rynku. Warto dodać, że na rynek krajowy kierowane były podkładki nieco gorszej jakości, np. takie, które nie trzymały precyzyjnie określonych wymiarów. Odbiorcy krajowi byli bowiem znacznie mniej wymagający od odbiorców niemieckich, dla których jakość produktu była czynnikiem decydującym o jego zakupie. Na rynek niemiecki musiały więc być kierowane podkładki najwyższej jakości – w przeciwnym wypadku mogło dojść do zerwania kontraktu.

Eksport przez firmę A podkładek jubilerskich do Niemiec trwał cztery lata (2000–2003), a jego zakończenie związane było z problemami pomiędzy firmą A a krajowym producentem węgla drzewnego. Producent z przyczyn osobistych nie był w stanie wywiązywać się ze zobowiązań wobec firmy A. Do tego czasu producent spłacił już inwestycje sfinansowane w jego zakładzie przez właściciela firmy A, a więc budynek oraz piec były już jego własnością. Producent nie wyraził zgody na sprzedaż lub odstąpienie patentu na wyrób podkładek firmie A i zdecydował się zakończyć współpracę. Firma A została więc odcięta od źródła produktu i była zmuszona zakończyć współpracę z kontrahentami niemieckimi. Właściciel firmy A podejrzewał, że nieracjonalne zachowanie producenta węgla drzewnego spowodowane było nieuczciwymi praktykami konkurencji zagranicznej, nie ma na to jednak żadnych

dowodów. Obecnie w Polsce nikt nie wytwarza podkładek jubilerskich z węgla drzewnego i popyt ponownie zaspokajany jest poprzez import.

Strategia i organizacja eksportu

Rozwój sprzedaży na rynku niemieckim był w roku 2000 dla firmy A przedsięwzięciem priorytetowym. Dlatego ważne było określenie ogólnej strategii ekspansji na rynek niemiecki. Najważniejszymi założeniami tej strategii były:

- konkurowanie za pomocą ceny – firma nie zdecydowała się na podniesienie ceny np. do poziomu 50% ceny podkładek niemieckich, ale pozostała przy cenie około siedmiokrotnie niższej niż ceny konkurencji zagranicznej;
- zachowanie wysokich standardów produktu niezależnie od ilości wysyłanych do odbiorców niemieckich – w tym celu wprowadzono szczelny system kontroli produktów;
- minimalizacja kosztów sprzedaży na rynku niemieckim – wykorzystanie istniejących sieci dystrybucji należących do niemieckich hurtowników;
- optymalizacja kosztów transportu – dostawa podkładek odbywała się w cyklu kwartalnym przy okazji zakupów narzędzi w niemieckich hurtowniach.

Wszelkie sprawy związane ze sprzedażą eksportową znajdowały się w gestii właściciela firmy, który prowadził negocjacje zarówno z krajowym producentem węgla drzewnego, jak i z odbiorcami niemieckimi. Firma zatrudniała wykwalifikowany personel – zazwyczaj byłych jubilerów lub osoby z wykształceniem jubilerskim.

Elementem strategii eksportowej firmy A było też wzięcie na siebie ryzyka związanego z próbą wejścia na rynek niemiecki. Ryzyko dotyczyło przede wszystkim inwestycji w zakład produkcyjny bez pewności, że uda się nawiązać stałą współpracę z Niemcami. Czynnikiem ryzyka była przede wszystkim niepewność, czy jakość produkowanych podkładek będzie odpowiadać niemieckim partnerom. W przypadku odrzucenia oferty firmy A przez niemieckich kontrahentów nowy piec do wypalania podkładek byłby wykorzystywany tylko w niewielkim stopniu, ponieważ rynek krajowy nie gwarantował odpowiednio dużego poziomu sprzedaży.

W przypadku omawianej transakcji nie występowało natomiast ryzyko kursowe – różnice w cenach pomiędzy polskimi a niemieckimi podkładkami były na tyle duże, że nawet znacząca zmiana poziomu kursu walutowego nie wpłynęłaby na pogorszenie konkurencyjności cenowej polskiego produktu.

Podsumowanie

Mimo zakończenia eksportu podkładek po 4 latach przypadek ten należy uznać za przykład sukcesu eksportowego. Sprzedaż do Niemiec miała dla firmy A określone wymierne skutki:

- przyczyniła się do poprawy sytuacji finansowej firmy,
- umożliwiła podjęcie dodatkowych inwestycji, rozbudowę infrastruktury itp.,
- umożliwiła zdobycie doświadczeń we współpracy z odbiorcami zagranicznymi,
- przyczyniła się do wzrostu renomy firmy A wśród niemieckich zakładów jubilerskich, co ułatwiło sprzedaż innych narzędzi jubilerskich na rynku niemieckim,
- umożliwiła wprowadzenie na rynek polski własnych podkładek jubilerskich i uzyskanie dominującej pozycji na rynku.

O powodzeniu firmy na silnie konkurencyjnym rynku niemieckim zadecydowały następujące czynniki:

- wysokiej jakości produkt, spełniający surowe wymagania rynku niemieckiego,
- bardzo konkurencyjna cena produktu (siedmiokrotnie niższa od cen produktów niemieckiej konkurencji),
- dobra wcześniejsza współpraca z niemieckimi hurtownikami, którzy do tej pory byli jedynie dostawcami, a stali się także odbiorcami dla firmy A,
- elastyczne podejście właściciela firmy A w pierwszym etapie współpracy (wysłanie do Niemiec darmowej serii próbnej podkładek).

4. Firma D – produkcja wyrobów z drewna (rozwój produktu eksportowego)

Wstęp – ogólny opis przypadku

Przedsiębiorstwo D zajmuje się przede wszystkim produkcją tarcicy drzewnej. W celu zagospodarowania niepełnowartościowego materiału, stanowiącego odpad z podstawowej działalności, profil produkcyjny rozszerzony został o wytwarzanie wyrobów z drewna. W roku 2003, korzystając z nadarzającej się okazji, firma rozpoczęła sprzedaż eksportową wyrobów drewnianych do Niemiec. W stosunkowo krótkim czasie udział przychodów z produkcji eksportowej wzrósł do około 25% całości przychodów firmy. Osiągnięta została granica bezinwestycyjnego zwiększania dalszej produkcji eksportowej.

Podstawą sukcesu eksportowego firmy D było utrzymywanie wysokiej jakości oferowanych produktów przy relatywnie niskiej ich cenie. Dzięki korzystnym zapisom w umowach handlowych z zagranicznymi kontrahentami nie było konieczne podejmowanie dodatkowych działań związanych z marketingiem i sprzedażą oferowanych produktów.

Charakterystyka firmy

Firma D powstała w 2002 roku jako spółka z ograniczoną odpowiedzialnością. Początkowo zajmowała się niemal wyłącznie produkcją wyrobów tartacznych, tj. tarcicy drzewnej dla odbiorcy krajowego – przedsiębiorstwa handlowego. W 2003 roku rozpoczęła produkcję drewnianych elementów z klejonego drewna do wyrobu desek snowboardowych dla odbiorcy krajowego. Należy podkreślić, że obydwaj główni odbiorcy firmy D swoje produkty w 100% kierowali na eksport, co w pewnej mierze świadczy o wysokiej jakości produktów dostarczanych przez firmę D.

Zatrudnienie w firmie w latach 2002–2006 wynosiło około 25–30 osób. Firmą zarządza prezes, będący jednocześnie jej właścicielem. W skład kadry kierowniczej wchodzą również kierownik do spraw administracyjnych i pracowniczych oraz szef produkcji. Za bezpośredni nadzór nad pracownikami oraz nad przebiegiem produkcji odpowiedzialni są trzej majstrowie. W celu minimalizacji kosztów pozaprodukcyjnych zastosowano outsourcing obsługi księgowej firmy.

Charakterystyka produktu eksportowego

Produktami eksportowanymi przez firmę D są klatki dla królików oraz budy dla psów. Cały asortyment firmy D wykonany jest głównie z drewna. Z punktu widzenia producenta istotne jest to, że materiał produkcyjny stanowił początkowo produkt

uboczny (odpadowy), powstający przy wytwarzaniu głównego produktu firmy, tj. tarcicy drzewnej. Dla odbiorców fakt ten nie ma znaczenia praktycznego. W produkcji stosunkowo niewielkich konstrukcji drewnianych materiał ten okazał się pełnowartościowy i przewyższający jakością materiały wykorzystywane do wyrobu analogicznych produktów oferowanych przez przedsiębiorstwa konkurencyjne.

Początkowo, czyli od sierpnia 2003 roku, eksportowany był jeden model pojedynczych klatek dla królików. Wiosną 2004 roku asortyment został rozszerzony o podwójne, piętrowe klatki dla królików oraz ocieplane budy dla psów. W 2005 roku do sprzedaży eksportowej wprowadzono wybiegi dla królików w postaci samodzielnych artykułów oraz jako dostawki do produkowanych klatek.

Wszystkie oferowane produkty zaprojektowane były w ten sposób, by indywidualny odbiorca był w stanie złożyć je samodzielnie z dostarczonych elementów. Wynika to z wysyłkowej formy sprzedaży prowadzonej przez niemieckiego kontrahenta. Forma sprzedaży wysyłkowej wymusiła również takie przeprojektowanie elementów składowych klatek i bud, by mieściły się w paczkach nadawanych za pośrednictwem poczty niemieckiej. Wymiary i ciężar kartonowej paczki ograniczone zostały zatem wymaganiami Deutsche Post (1200 x 600 x 600 mm oraz 32 kg).

Istotnym zagadnieniem w eksporcie klatek i psich bud do Niemiec okazały się stawiane przez kontrahenta wymagania ekologiczne. Produkty firmy D impregnowane były naturalnym, nietoksycznym olejem rzepakowym oraz malowane bejcą na bazie wodnej, zamiast standardowej denaturatowej. Impregnacja taka nie stwarzała zatem zagrożenia dla zwierząt trzymanych w klatkach i budach, nawet w przypadku pogryzienia przez nie impregnowanych elementów. Nadmienić należy, że rozwiązanie to stosowane było przez firmę D jeszcze przed podjęciem działalności eksportowej, a po jej rozpoczęciu stało się ważnym elementem w stosowanej na rynku niemieckim strategii marketingowej.

Fotografie: Podwójna i pojedyncza klatka dla królików, podwójna klatka z wysuniętymi szufladami do wymiany podłoża, klatka dla królika z wybiegiem, ocieplana buda dla psa.

Eksport

Podstawowym produktem sprzedawanym przez firmę D była deska kantówka. W procesie produkcyjnym, podczas przerobu surowych pni drzewnych na tarcicę, powstaje duża ilość materiału odpadowego. Jednym z produktów ubocznych jest tzw. deska boczna pokryta obliną, czyli korą. Ponieważ jest to produkt niepełnowartościowy, z którego zazwyczaj nie można wytworzyć desek, istnieją problemy z jego sprzedażą. W okresach dekoniunktury uzyskiwane za niego ceny nie pozwalają w niektórych przypadkach nawet na pokrycie kosztów transportu. W miarę wzrostu produkcji i pojawiania się coraz większych problemów ze zbytem desek bocznych pilne opracowanie sposobów ich racjonalnego zagospodarowania stało się koniecznością.

W ramach istniejącej kadry zarządzającej przedsiębiorstwem sformowano własne Biuro Rozwojowo-Badawcze. W pierwszej kolejności Biuro opracowało strategię, w myśl której przedsiębiorstwo miało podjąć przerób desek bocznych przy jednoczesnej minimalizacji kosztów tego przedsięwzięcia (minimalizacja ewentualnego wzrostu zatrudnienia) oraz rentowności całego procesu. Drugim podstawowym

zadaniem Biura stało się zaprojektowanie produktu, który mógłby być wytwarzany z istniejącego materiału przy jednoczesnym zachowaniu wyżej wymienionych warunków brzegowych.

Pierwszymi opracowanymi produktami były pojedyncze klatki dla królików. Początkowo produkcja była stosunkowo niewielka ilościowo i sprzedawana detalicznie głównie w najbliższej okolicy zakładu. Nie stosowano również żadnego typu działalności reklamowej. Rynek zbytu rozszerzał się stopniowo dzięki rekomendacjom przekazywanym kolejnym odbiorcom przez dotychczasowych klientów. Istotną przewagą konkurencyjną na rynku była wysoka jakość i trwałość dostarczanych produktów, jakość użytego materiału oraz stosunkowo przystępna cena.

Połączenie tych trzech cech produktu możliwe było dzięki wykorzystaniu do produkcji naturalnego mocnego drewna. Działające na rynku firmy specjalizujące się w tego typu produkcji oferowały bowiem klatki wykonane przede wszystkim z płyt wiórowych i sklejek. Materiał wykorzystywany przez firmę D stanowił zatem z punktu widzenia głównego profilu działalności materiał odpadowy, natomiast z punktu widzenia wyrobu drobnych produktów drewnianych stał się materiałem pełnowartościowym.

Sprzedaż eksportową towarów do Niemiec przedsiębiorstwo D rozpoczęło w sierpniu 2003 roku. O jej podjęciu zadecydował przypadek. Jedna z klatek dostrzeżona została przez późniejszego niemieckiego kontrahenta firmy D w ogrodzie klienta, który wcześniej nabył tę klatkę. Jego uwagę zwróciła ciekawa i estetyczna konstrukcja klatki, wysoka jakość oraz precyzja wykonania, skontaktował się więc z firmą D w celu nawiązania współpracy handlowej.

Niemiecka firma X, której właściciel skontaktował się z przedsiębiorstwem D, zajmuje się sprzedażą za pośrednictwem aukcji internetowych. W toku negocjacji ustalono, że firma D na podstawie umowy ustnej dostarczy niemieckiemu dostawcy próbną partię klatek. W przypadku odniesienia sukcesu rynkowego podpisany miał zostać kontrakt na okres roku, z możliwością cyklicznego odnawiania. Ustalono również warunki współpracy, które w późniejszym etapie zapisane zostały w kontrakcie handlowym.

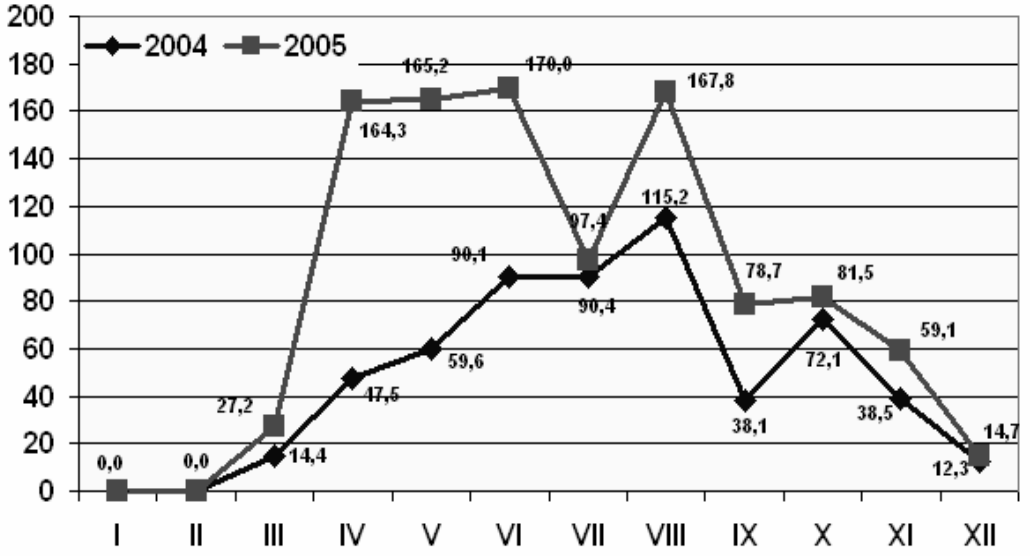
Cena hurtowa produktu, płacona producentowi, ustalona została na podstawie wspólnej kalkulacji kosztów wytworzenia, transportu i marketingu na 28 euro za sztukę. Niemiecki kontrahent zobowiązał się do przejęcia kosztów sprzedaży, transportu i marketingu. Firma D natomiast, jeszcze przed dostarczeniem partii próbnej, musiała tak przeprojektować elementy składowe klatek, by dostosować je do wymogów sprzedaży wysyłkowej. Chodziło o możliwość zmieszczenia rozłożonego na części produktu w paczce nadawanej za pośrednictwem poczty niemieckiej (tzn. wymiary nie mogły przekraczać 1200 x 600 x 600 mm , a ciężar nie mógł być większy niż 32 kg).

Konieczne stało się również opracowanie instrukcji samodzielnego montażu klatek z dostarczanych elementów.

W działalności firmy pojawiły się zatem dwa dodatkowe elementy ryzyka gospodarczego. Pierwszym, stosunkowo mało istotnym czynnikiem była inwestycja czasu Biura Rozwojowo-Badawczego w dokonanie zmian w produkcie bez gwarancji powodzenia przedsięwzięcia, drugim – dostarczenie partii próbnej na podstawie umowy ustnej. Drugi element ryzyka zminimalizowany został dzięki wpłaceniu przez kontrahenta zaliczki na poczet zamówionego towaru. W całej późniejszej działalności eksportowej firmy D głównym zagrożeniem okazało się jednak ryzyko kursowe. W podpisywanych na roczne okresy umowach zawarta była jedna, ustalona w euro cena hurtowa dostarczanych produktów. Zatem w przypadku umacniania się kursu złotego względem euro zmniejszała się rentowność działalności eksportowej. Zabezpieczanie się przed ryzykiem kursowym za pomocą wyspecjalizowanych instrumentów finansowych było ze względu na stosunkowo niewielką skalę eksportu nieopłacalne.

Sprzedaż eksportowa w latach 2004–2005 rozwijała się bardzo dynamicznie, czemu sprzyjało pozyskanie wiosną drugiego kontrahenta oraz rozszerzenie sprzedawanego asortymentu o podwójne klatki i budy dla psów. Zasady współpracy z nowym niemieckim odbiorcą były praktycznie takie same jak z pierwszym. Również charakter prowadzonej przez niego działalności (tj. sprzedaż wysyłkowa za pośrednictwem Internetu) był identyczny jak w pierwszym przypadku. Nadmienić należy, że nowy kontrahent sam zgłosił się do firmy D – producent nie podejmował prób poszukiwania nowych odbiorców na rynkach zagranicznych. Wartość przychodów ze sprzedaży eksportowej przedsiębiorstwa D przedstawiona została na wykresie 1.

W latach 2004–2005 wyroby firmy D sprzedawane były przez niemieckiego odbiorcę do wielu krajów Unii Europejskiej, m.in. do Włoch, Szwajcarii i Holandii. Na eksport sprzedawane były praktycznie wszystkie wyprodukowane wyroby. Pojawiła się konieczność zatrudnienia dodatkowych pięciu lub sześciu osób wyłącznie do montażu klatek i bud. Moce produkcyjne wykorzystywane były w 100%, a pracownicy pracowali w okresach wzmożonego zapotrzebowania na dwie lub nawet trzy zmiany. Całkowicie zagospodarowany został również dostępny materiał do produkcji, czyli deski boczne. W roku 2005 wartość przychodów ze sprzedaży eksportowej osiągnęła około 25% całości przychodów przedsiębiorstwa.



Wykres 1. Przychody ze sprzedaży eksportowej firmy D w latach 2004–2005 (w tys. zł).

W roku 2006 konieczne stało się dokonanie wyboru dalszej strategii działania. Produkcja wyrobów przeznaczonych na eksport traktowana była początkowo jako sposób na zagospodarowanie niepełnowartościowego materiału. Prowadzona była zatem niejako „przy okazji" wytwarzania głównego produktu, tj. tarcicy drzewnej. W ciągu około dwóch lat produkcja eksportowa rozrosła się do pokaźnych rozmiarów w stosunku do skali działalności firmy. Przedsiębiorstwo napotkało zatem naturalną barierę w postaci ograniczonych mocy produkcyjnych i dostępności własnego materiału (desek bocznych). Dalszy wzrost produkcji wymagałby przeprowadzenia kosztownych procesów inwestycyjnych (głównie w rozbudowę parku maszynowego), zaprojektowania nowego łańcucha poddostawców i systemu zaopatrywania w materiały. Konieczne stałoby się również zatrudnienie dodatkowych pracowników. Nadmienić przy tym należy, że produkcja klatek i bud rentowna jest wyłącznie przy wykorzystywaniu taniego materiału bocznego. Zatem po zwiększeniu produkcji klatek i bud (po ewentualnym przeprowadzeniu procesu inwestycyjnego) zapewnienie opłacalności przedsięwzięcia wymagałoby znalezienia nowych odbiorców tarcicy drzewnej.

Podjęcie wszystkich tych kosztownych działań wiązałoby się z dużym ryzykiem. Pomimo wysokiej jakości oferowanych wyrobów i ich niskiej, konkurencyjnej ceny w przypadku produktów o niskim zaawansowaniu technologicznym istnieje duże prawdopodobieństwo skurczenia się niszy rynkowej na skutek wejścia na rynek nowych podmiotów. W przypadku sprzedaży klatek dla królików istnieje również możliwość przeminięcia mody na hodowanie tych zwierząt.

Problem podjęcia właściwej decyzji odnośnie dalszej strategii rozwoju jest tym bardziej istotny, że nawet w przypadku utrzymywania stałego poziomu sprzedaży istnieje ryzyko relatywnie szybkiego rozwoju firm konkurencyjnych, które mogłyby wypchnąć przedsiębiorstwo D z już zdobytego rynku. Stwierdzić przy tym jednak warto, że kilku takim próbom firma D już sprostała.

W roku 2005 na rynku pojawiły się produkty bardzo podobne do produktów oferowanych przez przedsiębiorstwo D. Były to przede wszystkim klatki dla królików wykonane z gorszych materiałów, tj. ze sklejki. Detaliczne ceny tych klatek były znacznie niższe niż koszty wytwarzania klatek drewnianych w Polsce i wynosiły około 10 euro. Klatki te wykonywane były w krajach azjatyckich, głównie w Chinach. Początkowo pojawienie się tych produktów nie wpłynęło na zmniejszenie popytu na oferowane przez firmę D produkty wysokiej jakości. Pod koniec roku 2005 dał się odczuć wprawdzie niewielki przejściowy spadek zamówień, wiązać go jednak można prawdopodobnie z czynnikami sezonowymi. Klatki z gorszego materiału oraz o gorszej jakości wykonania znalazły wprawdzie nabywców, jednak nie stanowiły zagrożenia dla poziomu sprzedaży polskiej firmy.

Strategia i organizacja eksportu

Podstawowym celem strategicznym przy podejmowaniu działalności eksportowej było zagospodarowanie niepełnowartościowego produktu, jakim są powstające przy produkcji tarcicy deski boczne, a poprzez to – zwiększenie rentowności przedsiębiorstwa. Cel ten został zrealizowany w 100%. Podstawowymi środkami realizacji celu było utrzymywanie wysokiej jakości oferowanych produktów, zdolność do szybkiego przeprojektowania wyrobów zgodnie z wymogami stawianymi przez zagranicznego kontrahenta oraz stosunkowo niska i konkurencyjna w stosunku do jakości cena. Wskutek osiągnięcia przez przedsiębiorstwo D w krótkim czasie granicy możliwości produkcyjnych właściciel firmy i kadra zarządzająca stanęli przed koniecznością podjęcia decyzji w sprawie preferowanego i dopuszczalnego poziomu ryzyka inwestycyjnego oraz ewentualnego opracowania nowej strategii rozwoju.

Sposób organizacji eksportu uwarunkowany został przede wszystkim sposobem sprzedaży prowadzonej przez zagranicznych kontrahentów i ustalony został w toku negocjacji handlowych podczas pierwszych kontaktów zagranicznych przedsiębiorstwa. Całość kosztów związanych z organizacją i prowadzeniem marketingu oraz sprzedaży detalicznej znalazła się w gestii zagranicznych hurtowych odbiorców firmy. Przedsiębiorstwo D nigdy nie stało przed koniecznością poszukiwania nowych odbiorców na własną rękę. Kontrahenci zobowiązali się również do pokrywania kosztów transportu.

Dodatkowe, pozaprodukcyjne obowiązki pracowników i kadry zarządzającej firmy D sprowadziły się do organizowania na koszt kontrahenta transportu towaru oraz jego załadunku. Problemu nie stanowiły również procedury administracyjne związane z wypełnianiem dodatkowych dokumentów. Według opinii właściciela firmy po przystąpieniu Polski do Unii Europejskiej wypełnienie kompletu dokumentów eksportowych zajmuje stosunkowo mało czasu i nie jest skomplikowane. W przypadku przedsiębiorstwa D robił to samodzielnie właściciel firmy. Jedynym problemem na początku było skompletowanie wzorów poprawnie wypełnionych dokumentów.

Podsumowanie

Przypadek działalności eksportowej firmy D uznać należy za przykład sukcesu. Wśród najważniejszych skutków prowadzenia sprzedaży zagranicznej wymienić należy przede wszystkim:

- efektywne wykorzystanie niepełnowartościowego materiału, z którego zbytem przedsiębiorstwo miało problemy przed rozpoczęciem eksportu;
- poprawa rentowności i zwiększenie przychodów przedsiębiorstwa;
- zyskanie doświadczenia eksportowego – rozwój kwalifikacji kadry zarządzającej przedsiębiorstwem.

O powodzeniu oferty handlowej przedsiębiorstwa D zadecydowały:

- ciekawe i estetyczne projekty produktów,
- umiejętność elastycznego dostosowania się do wymogów stawianych przez zagranicznego kontrahenta,
- umiejętność szybkiego rozszerzenia dostępnego asortymentu produktów w odpowiedzi na zapotrzebowanie rynkowe,
- utrzymywanie wysokiej jakości oferowanych produktów,
- konkurencyjna w stosunku do jakości cena.

Dalsze kierunki rozwoju firmy zależeć będą od decyzji właściciela w sprawie preferowanego i dopuszczalnego poziomu ryzyka inwestycyjnego, które przedsiębiorstwo jest w stanie podjąć.

5. Firma Fakro – produkacja okien dachowych (strategia eksportowa)

Wstęp – opis ogólny przypadku

Firma Fakro jest producentem okien dachowych oraz akcesoriów związanych z wyposażeniem strychów. Powstała w 1991 roku i w stosunkowo krótkim czasie urosła do rozmiarów światowego potentata w tej dziedzinie. Obecnie firma posiada około 17% udział w rynku światowym i europejskim. Pod względem wielkości produkcji jest drugą firmą na świecie w swojej branży. Udział Fakro w rynku polskim wynosi około 55%. Około 70% produkcji przeznaczone jest na eksport. Produkty firmy Fakro obecne są na rynkach 40 krajów z całego świata.

O sukcesie firmy zadecydowało wiele czynników. Wśród najważniejszych z nich wymienić należy: korzystny moment rozpoczynania działalności na rynku polskim, który pozwolił na zgromadzenie środków niezbędnych do uruchomienia eksportu, wysoką jakość i nowoczesność oferowanych produktów, dobrą organizację krajowych i zagranicznych kanałów dystrybucyjnych, innowacyjność technologii produkcyjnych oraz przemyślaną strategię rozwojową.

Charakterystyka i historia firmy

Firma Fakro powstała w 1991 roku jako przedsiębiorstwo o charakterze rodzinnym. Początki firmy sięgają jednak roku 1986, kiedy to obecny prezes i właściciel spółki założył w Tymbarku Zakład Stolarki Budowlanej „Florad". W zakładzie Florad, zatrudniającym wówczas kilkanaście osób, produkowane były różne wyroby stolarskie. Środki finansowe z ich sprzedaży umożliwiły przygotowanie profesjonalnej produkcji okien dachowych, która była dalej rozwijana w Nowym Sączu.

Produkcja podstawowego obecnie asortymentu, czyli okien dachowych, rozpoczęła się w roku 1991 na linii produkcyjnej zlokalizowanej w Nowym Sączu. Sprzedaż eksportową firma Fakro rozpoczęła już trzy lata później, czyli w roku 1994. Pierwszy transport okien dachowych wysłany został do Holandii. Niedługo później rozpoczął się eksport również na rynek francuski i słowacki.

W latach 1993–1995 rozrastająca się firma Fakro zakupiła kolejne powierzchnie w stojących i niewykorzystywanych halach produkcyjnych byłych Sądeckich Zakładów Naprawy Samochodów w Nowym Sączu i przystosowała je do potrzeb produkcji stolarki okiennej. W roku 1996 produkcja stolarki okiennej przekroczyła możliwości istniejących linii produkcyjnych. Rozpoczęła się rozbudowa zakładu – budowa nowych obiektów oraz instalacja kolejnych linii produkcyjnych. Do roku 2006 łączna powierzchnia hal produkcyjnych wszystkich zakładów rozrosła się do rozmiarów 100 tys. m².

W 1996 roku firma Fakro podjęła współpracę z firmą Braas, producentem dachówek należącym do francuskiej grupy Lafarge. Współpraca ta polegała na wymianie doświadczeń oraz wspólnym tworzeniu produktów i technologii. Dzięki temu firma mogła skorzystać z doświadczeń Braasa w produkcji okien dachowych oraz wymieniać informacje o konkurentach na światowych rynkach.

Współpraca z firmą Braas zaowocowała również produkcją okien dachowych pod jej marką. Wprawdzie produkcja ta stanowi obecnie jedynie margines sprzedaży, przyniosła jednak firmie Fakro znaczące korzyści marketingowe. Marka Braas ma bowiem od lat ugruntowaną pozycję rynkową, toteż produkcja dla tej firmy, szczególnie w początkowych latach współpracy, miała istotny wpływ na uwiarygodnienie jakości wyrobów oferowanych przez Fakro także pod własną marką.

Deklarowanym przez firmę celem działania jest „dostarczanie najwyższej jakości produktów związanych z poddaszem, spełniających oczekiwania klientów na całym świecie. Stawiając sobie te cele, Fakro troszczy się jednocześnie o zdrowie i bezpieczeństwo swoich klientów oraz o ochronę środowiska”[5].

Obecnie firma rozrosła się do rozmiarów światowego potentata w dziedzinie produkcji okien dachowych oraz akcesoriów do wykańczania poddaszy. W Polsce jest zdecydowanym liderem w produkcji i sprzedaży okien dachowych (około 55% rynku). Jej udziały w rynku globalnym i europejskim wynoszą po około 17%.

W skład grupy Fakro wchodzi pięć zakładów produkcyjnych zlokalizowanych w Polsce oraz dziesięć zagranicznych firm dystrybucyjnych. W grupie Fakro zatrudnionych jest obecnie ponad 2,5 tys. pracowników.

Za swoją działalność na rynkach zagranicznych firma Fakro uhonorowana została m.in. Nagrodą Gospodarczą Prezydenta RP „za szczególny wkład w budowanie prestiżu polskiej gospodarki na rynkach Unii Europejskiej” (przyznaną w 2003 roku), godłem promocyjnym „Teraz Polska” (w 1996 roku) oraz pucharem „Wybitny polski eksporter” (w 2002 roku). Firma zdobyła również wiele innych nagród i wyróżnień zarówno o charakterze krajowym, jak i międzynarodowym.

Charakterystyka produktów eksportowych

Firma Fakro specjalizuje się w produkcji okien dachowych. Poza oknami dachowymi w ofercie handlowej znajdują się również tzw. wyłazy na dach oraz schody strychowe. Firma oferuje również szeroki wybór akcesoriów do okien dachowych.

Eksport produktów na wymagające rynki europejskie obliguje producenta do zwrócenia szczególnej uwagi na wymagania ekologiczne. Głównym surowcem wykorzystywanym w działalności Fakro jest zatem drewno sosnowe, uznawane wśród materiałów budowlanych za surowiec ekologiczny i najbardziej bezpieczny dla zdrowia

[5] Motto zaczerpnięte z witryny internetowej firmy: http://www.fakro.pl.

ludzkiego. Dbając o wizerunek przedsiębiorstwa przyjaznego środowisku, firma pozyskuje drewno z rejonów, w których prowadzona jest planowana gospodarka leśna, co oznacza, że ilość przyrostu masy drzewnej jest większa od ilości drewna pozyskiwanego. Dbałość o ochronę środowiska realizowana jest m.in. przez: rozwój i wdrażanie wyrobów przyjaznych dla środowiska, stosowanie ekologicznych technologii, minimalizację i utylizację odpadów, zmniejszanie emisji zanieczyszczeń oraz ograniczanie hałasu i wibracji.

Niezwykle istotnym zagadnieniem jest również szczególna dbałość o jakość oferowanych produktów. Kontrola jakości prowadzona jest na wszystkich etapach procesu produkcyjnego. We własnych laboratoriach firmy przeprowadzanych jest ponad 70 różnych badań kontrolno-pomiarowych. Kontrolowane są wszystkie materiały przychodzące, podzespoły w czasie produkcji, a także wyroby gotowe. Laboratoria – wyposażone w komorę wietrzną, deszczownię oraz komorę niskich temperatur – pozwalają na wykonanie testów w skrajnych warunkach klimatycznych. Wady w gotowych wyrobach eliminowane są dzięki utrzymywaniu kontroli jakości w całym cyklu produkcyjnym, na wszystkich etapach powstawania wyrobu.

Podstawowymi rodzajami okien produkowanych przez Fakro są opracowane i opatentowane w kraju i za granicą modele okien obrotowych i uchylno-obrotowych. Okna obrotowe to obecnie najpopularniejszy rodzaj okien dachowych. Dzięki specjalnej budowie zawiasu umieszczonego w połowie wysokości okna skrzydło można obrócić i pozostawić w pozycji otwartej lub obracać wokół osi o 180°, co pozwala na wygodne umycie zewnętrznej szyby okna. Okna obrotowe obsługiwane są za pomocą klamki z dwustopniowym mikrouchyleniem, umieszczonej w dolnej części skrzydła. Dostępnych jest kilka typów okien obrotowych, które różnią się parametrami technicznymi, wyposażeniem i przeznaczone są do wszystkich rodzajów pomieszczeń na poddaszu. W miejscach, w których panuje podwyższony poziom wilgoci (np. kuchnie, łazienki), stosowane są specjalne modele, pomalowane lakierem poliuretanowym, który zabezpiecza drewno przed wchłanianiem wilgoci.

Najbardziej funkcjonalnymi oknami dachowymi produkowanymi przez Fakro są okna uchylno-obrotowe. Okna tego rodzaju można otwierać na dwa sposoby: uchylny i obrotowy. Sposób uchylny pozwala na uniesienie i pozostawienie uchylonego skrzydła. Zapewnia to swobodny dostęp do otwartego okna i doskonale pełni swoje funkcje, zwłaszcza w dachach o małym kącie nachylenia. Natomiast sposób obrotowy umożliwia maksymalny obrót skrzydła o 180°, co m.in. bardzo ułatwia umycie zewnętrznej części okna.

Firma Fakro posiada w swojej ofercie okna uchylno-obrotowe dwóch typów. Pierwszy z nich to model *preSelect*, czyli okno dachowe nowej generacji, które jest wyposażone w dwie oddzielone od siebie funkcje otwierania skrzydła. Funkcja uchylna pozwala na pozostawienie skrzydła w dowolnym położeniu w zakresie od 0° do 35°, co umożliwia swobodne podejście do otwartego okna oraz zapewnia

nieograniczony widok na zewnątrz. Funkcja obrotowa umożliwia obrót skrzydła o 180° i służy m.in. do mycia zewnętrznej strony szyby i zakładania markizy. Nowatorski i opatentowany system okuć gwarantuje pełną stabilność skrzydła zarówno w funkcji uchylnej, jak i obrotowej. Zmianę sposobu otwierania okna umożliwia wygodny i funkcjonalny przełącznik *preSelect* umieszczony w połowie wysokości ościeżnicy, dostępny po otwarciu skrzydła.

Drugim typem produkowanych okien uchylno-obrotowych są okna panoramiczne. Okna takie posiadają podwójny system otwierania: uchylny o kąt 40°– 68° i obrotowy o 180°. Duży kąt uchylenia skrzydła zapewnia łatwy dostęp do okna oraz swobodny widok przez uchylone okno. Duże wymiary okna oraz możliwość uchylenia skrzydła do 68° pozwalają wyjść na dach, np. w celu przeprowadzenia prac konserwacyjnych, a także stworzyć ewentualną drogę ewakuacyjną z zagrożonych pomieszczeń.

Poza wymienionymi rodzajami i typami okien w ofercie produktowej Fakro znajdują się również okna kolankowe, czyli okna montowane pionowo w ścianach kolankowych i łączone z oknami dachowymi o dowolnej konstrukcji, oraz akcesoria dodatkowe, wyłazy dachowe i schody strychowe. Ogółem przedsiębiorstwo posiada w swojej ofercie około 300 modeli i odmian okien, a także żaluzji, markiz i schodów. Wszystkie te produkty opracowane zostały we własnym Dziale Badań i Rozwoju, zatrudniającym w 2006 roku 30 inżynierów konstruktorów. Wszystkie opracowane w firmie nowatorskie rozwiązania techniczne opatentowane zostały zarówno w kraju, jak i za granicą.

Charakterystyka rynku krajowego i eksportowego

Firma Fakro, rozwijając się w ciągu kilkunastu lat z małego rodzinnego przedsiębiorstwa w światowego potentata rynkowego, stała się drugim pod względem udziałów w rynku światowym i europejskim producentem okien dachowych. Około 70% produkcji przedsiębiorstwa przeznaczone jest na eksport. Poza Fakro na rynku międzynarodowym działają jeszcze firmy Velux i Roto. Udział Fakro w rynku światowym i europejskim wynosi około 17%. Znacznie wyższy jest udział firmy w rynku polskim – około 55%. Na rynku polskim działa jeszcze jedna firma produkująca okna dachowe – Okpol.

Firma Fakro, rozpoczynając produkcję okien dachowych w roku 1991, wkraczała na zupełnie nowy w Polsce rynek. Do początku lat 90. okna dachowe praktycznie w ogóle nie były w Polsce stosowane. Wszystkie wkraczające na polski rynek firmy miały zatem porównywalne szanse na wypromowanie własnej marki. Podkreślić należy, że dla szybkiego rozwoju firmy bardzo istotne znaczenie miało rozpoczęcie produkcji i sprzedaży w okresie, w którym rynek dopiero się rodził.

Znacznie trudniejsza sytuacja konkurencyjna występowała na rynkach zachodnich. Rynek okien dachowych w Europie Zachodniej rozwijał się bowiem już od lat 40.

Działające tam firmy miały zatem już ugruntowaną pozycję i renomę. W zdobyciu rynku zachodniego paradoksalnie pomogła walka na rynku polskim z firmą Velux. Wchodząc na polski rynek, firma ta stosowała ceny dumpingowe. Strategia Fakro skupiła się wówczas na sprzedaży na rynku już zdobytym przez Veluxa, gdzie nie mógł on stosować cen dumpingowych. Firma Fakro zaoferowała produkty odznaczające się wysoką jakością, a jednocześnie, dzięki niższym kosztom produkcji, ceną niższą niż u konkurencji.

Okna dachowe są produktem, który ze względów klimatycznych nie może być sprzedawany na całym świecie. Terytorialnie rynek ograniczony jest niemal wyłącznie do krajów leżących w strefie klimatu umiarkowanego. Produkty firmy Fakro obecne są w 40 krajach tej strefy. W 10 z nich (Niemcy, Francja, Anglia, Czechy, Słowacja, Ukraina, Rosja, Węgry, USA i Holandia) firma posiada swoje własne oddziały dystrybucyjne, będące oddzielnymi firmami należącymi do grupy. W pozostałych państwach, do których Fakro prowadzi sprzedaż eksportową, istnieje sieć wyłącznych dystrybutorów, których działalność w większości oparta jest na sprzedaży produktów Fakro. Zarówno własnym oddziałom zagranicznym, jak i wyłącznym dystrybutorom Fakro świadczy pomoc w rozwijaniu i promocji marki oraz w zakresie marketingu. Firmy współpracujące oraz zagraniczne filie odpowiedzialne są nie tylko za dystrybucję, ale również za pełną obsługę handlową, serwis i doradztwo techniczne dla klientów.

Rysunek 1. Oddziały i dystrybutorzy firmy Fakro w Europie (poza Europą firmy będące wyłącznymi dystrybutorami lub filiami Fakro znajdują się w Kanadzie, USA, Chile, Chinach, Japonii, Australii i Nowej Zelandii).

Strategia eksportowa

Najważniejszym celem strategii eksportowej firmy Fakro jest zdobycie jak największego udziału w rynku zarówno europejskim, jak i światowym. Wprawdzie określony docelowy udział rynkowy nie został przez firmę oficjalnie ogłoszony, ale przyjęta strategia zakłada osiąganie rocznie 20–30% wzrostu obrotów. Głównym środkiem prowadzącym do celu jest stałe zwiększanie sprzedaży zarówno obecnie oferowanych wyrobów, jak i nowych produktów. Drugim spośród głównych środków jest stały rozwój własnej sieci sprzedażowej i serwisowej.

Podstawowym działaniem podejmowanym przez Fakro w celu zwiększenia produkcji i sprzedaży jest prowadzenie zakrojonej na szeroką skalę akcji marketingowej. W początkach działalności firma promowała się głównie poprzez foldery informacyjne, rozprowadzane w składach budowlanych sprzedających produkty firmy, i na billboardach, a także dzięki obecności na międzynarodowych targach branżowych. W kolejnych latach pojawiły się reklamy Fakro w prasie (zwłaszcza fachowej) oraz telewizji.

W ostatnich latach, w związku z rozwojem firmy, działania marketingowe przyjęły charakter reklamy totalnej, obejmującej wszystkie dziedziny współczesnej promocji. Fakro jest np. sponsorem w wielu dyscyplinach sportowych. Najważniejsze działania marketingowe to jednak udział w targach zarówno o charakterze lokalnym, jak i międzynarodowym, oraz organizacja szkoleń i doradztwo techniczne.

Głównymi adresatami działań promocyjnych są architekci i dekarze, a w dalszej kolejności dystrybutorzy detaliczni oraz ostateczni nabywcy okien. Okna dachowe są bowiem specyficznym produktem, składającym się również z wiedzy o nim i jego zastosowaniu, a także z serwisu i doradztwa. W opinii przedstawicieli firmy takie podejście było jedną z głównych przyczyn sukcesu na rynkach eksportowych. Sprzedaż samego okna połączona jest zatem niejako ze sprzedażą wiedzy o nim oraz udziału w myśli technicznej firmy.

Bardzo istotnym elementem promowania marki, zwłaszcza na rynkach zagranicznych, są targi. Firma stara się uczestniczyć w największych imprezach tego typu. Brała udział m.in. w targach Dach+Wand w Essen, Batimat w Paryżu, brukselskich Batibouw, Veteco w Madrycie, Interbuild w Wielkiej Brytanii oraz w kilkunastu innych krajach w Europie. Poza Europą firma promowała się w Australii i Nowej Zelandii, Chile i Kanadzie, a ostatnio także w Stanach Zjednoczonych i Republice Południowej Afryki.

Rozwój sprzedaży na każdym rynku uwarunkowany jest posiadaniem odpowiednich certyfikatów. Szczególne znaczenie, poza certyfikatami wyrobów, mają również certyfikaty procesów produkcyjnych. Firma Fakro posiada kilkanaście certyfikatów najbardziej prestiżowych instytutów europejskich. W toku są obecnie procesy

certyfikacyjne w krajach pozaeuropejskich. Wydatki na badania i rozwój stanowią około 4% obrotów firmy Fakro.

Warty podkreślenia jest fakt, że w strategii eksportowej firmy nie znajduje się obecnie element konkurowania cenowego. Utrzymanie i rozwój pozycji rynkowej wymaga wprawdzie zwracania uwagi, by ceny oferowanych produktów nie były zbyt wysokie, nie jest to jednak czynnik decydujący. Stosunkowo niską cenę produktów gwarantuje wielkoseryjna skala produkcji, ale o pozycji rynkowej decyduje przede wszystkim jakość oferowanych produktów oraz zaufanie rynkowe. Niska cena była warunkiem wejścia na rynki Europy Zachodniej, jednak obecnie (np. na rynku brytyjskim i irlandzkim) możliwe jest oferowanie najlepszych i najdroższych modeli okien.

Charakterystyczną cechą firmy Fakro, mającą m.in. wpływ na stałe ograniczanie kosztów produkcji, jest strategiczne podejście do finansowania produkcji. W pewnej mierze jest ono pozostałością z czasów, kiedy firma rozpoczynała działalność jako małe przedsiębiorstwo. Fakro od momentu powstania konsekwentnie unika finansowania produkcji z kredytów. W rozwój przedsiębiorstwa inwestowane było natomiast 100% wypracowanych zysków. Dynamiczny rozwój firmy stanowić może paradoksalnie pewną przeszkodę w stosowaniu takiego rozwiązania. Wywiązywanie się bowiem z rosnących zamówień finansowane musi być z przychodów z wcześniejszej mniejszej sprzedaży.

Fakro rozwiązało ten problem poprzez płynne inwestowanie w rozwój mocy produkcyjnych oraz zastosowanie elastycznego systemu produkcji. Nie jest to jedna linia produkcyjna, lecz kilka równoległych, które w stosunkowo prosty i mało kosztowny sposób konfigurowane są stosownie do napływających zamówień. Równocześnie z rozwojem produkcji usprawniana jest struktura organizacji oraz narzędzia do zarządzania wiedzą i informacją. Planowanie produkcji, finanse i dystrybucja wspomagane są obecnie przez nowoczesny system informatyczny.

Ważna jest ponadto ścisła współpraca między szefem handlowym a szefem produkcji. Ponieważ na świecie są tylko trzy firmy produkujące okna dachowe na masową skalę, istnieje konieczność rozwijania własnych technologii produkcyjnych. Dzięki posiadaniu dobrej kadry technicznej można zaoszczędzić znaczne środki finansowe. W firmie Fakro zostało zaprojektowanych i wykonanych ponad 300 maszyn i urządzeń produkcyjnych.

Ciekawym epizodem w działalności firmy, obrazującym strategiczne podejście do zdobywania rynków zagranicznych, jest przypadek wchodzenia na rynki anglosaskie. Niektórzy przedstawiciele rynku twierdzili, że chcąc wejść na rynki anglojęzyczne, firma powinna stworzyć inną markę, gdyż nazwa Fakro kojarzyć się może ze słowem powszechnie uznawanym za niecenzuralne. Przeprowadzono zatem wnikliwą analizę oraz badania wśród konsumentów brytyjskich dowodzące, że przedstawiane obawy nie były trafione. Okazało się, że skojarzenia tego typu mogą mieć

wyłącznie klienci angielscy znający język polski. Opinie rodowitych angielskich respondentów, nieznających języka polskiego, potwierdziły, że nie ma żadnych obaw co do promowania marki Fakro na tamtych rynkach. Co więcej, nazwa Fakro miała bardzo pozytywne konotacje z uwagi na „twardość" słowa z literami „kr". Twardość ta, odnoszona bardzo często do niemieckiego nazewnictwa, kojarzyła się ze znaną wszystkim niemiecką solidnością produktu.

6. Fabryki Mebli „Forte" SA – branża meblarska (strategia eksportowa)

Wstęp – ogólny opis przypadku

Forte SA jest przykładem firmy, która z upadającego i zadłużonego zakładu stała się jednym z liderów polskiego eksportu mebli. Od początku powstania firmy zasadniczym jej celem było umiędzynarodowienie działalności poprzez sprzedaż produkcji na rynkach zachodnich. Dzięki konsekwentnej realizacji przyjętej strategii eksportowej Forte SA jest obecnie firmą skupiającą pod wspólną marką 11 spółek w kraju i za granicą. Produkty firmy trafiają do ponad 30 krajów, a eksport stanowi 64% całkowitej produkcji (dane z 2005 roku).

Swoje cele firma osiąga, zdobywając nowe rynki eksportowe oraz utrzymując pozycję na rynkach wcześniej zdobytych. Służy temu stałe poszerzanie bazy produkcyjnej i dystrybucyjnej oraz ciągłe dopasowywanie oferty do dynamicznie zmieniających się potrzeb konsumentów.

Opis i historia eksportera

Forte SA powstało na bazie upadającego przedsiębiorstwa państwowego w Ostrowi Mazowieckiej. Przedsiębiorstwo to było filią Wyszkowskiej Fabryki Mebli, która przez wiele lat produkowała tanie meble mieszkaniowe. W 1990 roku zakład w Ostrowi oddzielił się od centrali i stał się samodzielnym przedsiębiorstwem. Na zakład przypadła część długu firmy w wysokości znacznie przekraczającej wartość wydzielonego majątku.

W 1992 roku stojącą na krawędzi bankructwa fabrykę wraz ze zobowiązaniami kupił prywatny producent mebli ogrodowych i mebli tapicerowanych. Zakład został sprzedany przez wojewodę ostrołęckiego za 5 mln zł (500 PLN). Mimo iż fabryka kosztowała symboliczną złotówkę, to jednak cała inwestycja obarczona była bardzo dużym ryzykiem – dług zakładu wynosił około 60 mld zł (6 mln PLN). Nowy właściciel fabryki zagwarantował, iż długi zakładu zostaną spłacone.

Fabryka została następnie wniesiona jako aport do tworzonej wspólnie z firmą Alno (niemieckim producentem mebli kuchennych) spółki z ograniczoną odpowiedzialnością – Forte. Firma Alno oprócz kapitału wniosła także nowoczesne technologie i know-how. Powiązanie z kapitałem niemieckim zaowocowało w 1993 roku zakupem kolejnego zakładu – Suwalskich Fabryk Meblowych.

W 1994 roku Forte przekształciło się w spółkę akcyjną. W kilku latach do firmy dołączyły kolejne spółki: Meble Polonia, Białostockie Fabryki Mebli SA oraz Furnel SA. Firmę charakteryzuje dynamiczny rozwój idący w parze z pozyskiwaniem nowych rynków eksportowych. Ekspansję na rynki zagraniczne ułatwiają specjalnie

w tym celu powoływane spółki dystrybucyjne – Möbelvertieb Forte GmbH, zajmująca się obsługą handlową Forte na rynku niemieckim, belgijskim i holenderskim, Forte Baldai na rynku litewskim, Forte SK na Słowacji, Forte Ukraina na rynku ukraińskim, Forte RUS na rynku rosyjskim, Forte Furniture Ltd. na rynku brytyjskim i irlandzkim, Forte Mobilier na rynku francuskim oraz Forte Iberia na rynku hiszpańskim i portugalskim.

Obecnie Forte SA jest jednym z liderów branży meblarskiej w Polsce, spółką notowaną na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych. Firma jest także największym eksporterem polskich mebli.

Charakterystyka rynku eksportowego – rynek mebli w Unii Europejskiej

Produkcja mebli w krajach Unii Europejskiej jest skoncentrowana w dużych zakładach. Firmy duże, mające ponad 20 pracowników stanowią około 10% wszystkich firm i zatrudniają przy tym około 2/3 wszystkich zatrudnionych w przemyśle meblowym. Największymi zakładami produkującymi meble w Unii Europejskiej są: Schieder, Steinhoff, Samas Groep i Welle. Trzy z tych zakładów znajdują się w Niemczech, kraju będącym największym unijnym eksporterem i importerem mebli.

Unijne przedsiębiorstwa przemysłu meblowego cały czas modernizują swoje linie produkcyjne. Pozwala to firmom na osiąganie wysokiej jakości produktów oraz umożliwia sprawne dostosowywanie profilu produkcji do potrzeb rynku. Firmy meblowe poświęcają dużo uwagi także dystrybucji swoich mebli – największe przedsiębiorstwa tworzą własne kanały dystrybucji. Duży nacisk kładzie się też na reklamę i tworzenie własnej marki. Silna konkurencja i intensywne kampanie marketingowe powodują, iż wejście na rynki unijne jest dość trudne.

Konsumenci w Europie Zachodniej mają wysokie wymagania wobec oferowanych im produktów i oczekują, że meble będą uwzględniały najnowsze trendy w stylistyce. Wynika to po części z sytuacji dochodowej konsumentów unijnych, którzy mogą sobie pozwolić na traktowanie mebli nie tylko w kategoriach użytkowych, ale także dekoracyjnych. Roczne wydatki na zakup mebli przeciętnego mieszkańca Europy Zachodniej są dziesięciokrotnie wyższe niż w Polsce. Unijni producenci bardzo często więc modyfikują i uatrakcyjniają swoją ofertę. Firmy są zmuszone inwestować w rozpoznanie potrzeb rynku i zachodzących na nim zmian. Konieczne jest także opracowywanie nowych kolekcji i modeli, co powoduje zwiększenie nakładów na studia projektowe.

Głównymi surowcami używanymi do produkcji mebli w Unii Europejskiej są drewno, szkło, metal i skóra. Dominuje jednak drewno – meble z drewna stanowią 70–80% wszystkich wyprodukowanych mebli.

W coraz większym stopniu unijny rynek mebli jest penetrowany przez polskie firmy meblowe. 80% produkcji mebli w Polsce idzie na eksport, z czego większość do krajów Unii Europejskiej. Polska jest obecnie największym eksporterem mebli na unijny rynek – co piąty mebel sprzedawany na tym rynku jest wyprodukowany w Polsce.

Duży udział w rynku unijnym świadczy o tym, iż konkurencyjność polskiego przemysłu meblowego jest wysoka. Składa się na to kilka czynników:

- niskie koszty produkcji, zwłaszcza koszty siły roboczej,
- odpowiednie parametry wytrzymałościowe i wysoka jakość wykonania,
- funkcjonalność produktów zgodna z wymaganiami zachodnich konsumentów,
- zdolność do nadążania za zmianami trendów w Unii Europejskiej,
- duża ekologiczność polskich produktów, potwierdzona atestami świadczącymi o braku ich negatywnego wpływu na środowisko.

Wyżej wymienione cechy w pełni charakteryzują także firmę Forte. Trzeba jednak podkreślić, że meble firmy Forte, podobnie jak i wielu innych polskich producentów, bardzo często nie są sprzedawane za granicą jako meble markowe. Specyfiką rynku meblarskiego w Unii Europejskiej jest to, że promuje się tam głównie punkty sprzedaży. Polskie meble w takich salonach sprzedawane są jako meble *no name*, czasem tylko z adnotacją o kraju pochodzenia. Polski producent bywa więc bardzo często anonimowy. Marka Forte jest znana przed wszystkim w Polsce, natomiast za granicą bardziej znane i reklamowane są salony, w których meble są eksponowane.

Charakterystyka produktu eksportowego

Dzięki stałemu poszerzaniu bazy produkcyjnej i zdobywaniu nowych rynków eksportowych około 64% produkcji firma Forte SA sprzedaje na rynkach zagranicznych. Głównym odbiorcą są konsumenci niemieccy – około 1/3 eksportu (według danych z 2004 roku). Kilkanaście procent trafia do krajów Wspólnoty Niepodległych Państw, a ponad 50% trafia do około 30 krajów na całym świecie, głównie do innych państw Unii Europejskiej.

Oferta handlowa firmy Forte jest bardzo zróżnicowana i jednocześnie dość wyspecjalizowana. Głównym produktem eksportowym (około 90%) są meble skrzyniowe, które cieszą się niesłabnącym zainteresowaniem od kilkunastu lat. Wśród mebli skrzyniowych znajdują się meble przeznaczone do pomieszczeń mieszkalnych – pokoi dziecięcych i młodzieżowych, gabinetów, sypialni, jadalni – a także meble do aranżacji biur, stanowisk pracowniczych (komputerowych) i sal konferencyjnych. Oferta mebli skrzyniowych składa się z kilkudziesięciu kolekcji. Każda z nich ma charakterystyczne cechy: wielkość, stylistykę (wzory klasyczne i nowoczesne), wybarwienia (tradycyjne, np. wiśnia, jabłoń, klon jasny, buk, oraz nowoczesne, np. ciemny brąz w połączeniu z bielą) i funkcjonalność – możliwość różnego układu poszczególnych

segmentów. Ponadto w celu podniesienia atrakcyjności do niektórych mebli wprowadza się elementy oświetleniowe, półki szklane, ramy aluminiowe itp.

W ofercie firmy Forte znajdują się również meble kuchenne oraz tapicerowane. Meble kuchenne dzielą się na dwa rodzaje: meble kuchenne o podwyższonym standardzie – dla wymagających odbiorców – oraz meble do prostych aranżacji kuchni. Te ostatnie zazwyczaj są dostarczane do sieci handlowych w paczkach i wymagają samodzielnego montażu. Meble tapicerowane mają obecnie mały udział w sprzedaży eksportowej. Uważa się jednak, że segment ten ma duży niewykorzystany potencjał i że rysują się przed nim korzystne perspektywy rozwojowe.

Analiza problemu i opis celu

Forte od samego początku, zgodnie z założeniem właścicieli firmy, miało być przedsiębiorstwem zorientowanym na eksport. Rynki zagraniczne stanowiły naturalny rynek zbytu dla produktów firmy, gdyż sam rynek krajowy nie był w stanie zagospodarować istniejących mocy produkcyjnych i tym samym zapewnić firmie odpowiedniego rozwoju. Ponadto w związku z rosnącą sprzedażą mebli w Europie Zachodniej (4% rocznie) tamtejsze rynki były postrzegane przez firmę jako najbardziej pewne i stabilne.

Z powyższych powodów już na samym początku działalności Forte stanęła przed problemem sprostania konkurencji na rynkach zagranicznych. Koniecznością stało się więc opracowanie odpowiedniej strategii, której realizacja pozwoliłaby firmie wejść na rynki zagraniczne. Głównym celem było wejście na rynki zachodnie (niemiecki, belgijski i holenderski), a następnie utrzymanie zdobytej pozycji. Cel ten miał być osiągnięty poprzez następujące działania:

- zapewnienie stabilnej sytuacji finansowej w zakładzie,
- modernizację parku maszynowego i wprowadzenie najnowocześniejszych technologii,
- podwyższenie kwalifikacji kadr,
- wprowadzenie nowoczesnych technik zarządzania i organizacji pracy,
- osiągnięcie przewagi nad konkurencją dzięki zastosowaniu różnorodnych strategii marketingowych,
- rozwinięcie sieci dystrybucji.

Opis podjętych działań i uzyskanych rezultatów

W związku z realizacją przyjętej strategii pierwsze lata działalności firmy przebiegały pod znakiem oddłużania zakładu. W tym celu podjęto działania zmierzające do obniżenia kosztów stałych funkcjonowania fabryki – w ciągu dwóch lat udało się je zmniejszyć prawie o 60%. Ograniczono także wydatki dokonywane w walutach

obcych (z 40% do 20%). Starano się kupować jak najwięcej polskich surowców; importowano tylko tę część materiałów, która była rzeczywiście niezbędna.

Równolegle następowała modernizacja fabryki. Usunięto z hal produkcyjnych zużyte urządzenia – około 30% całego parku maszynowego. W ich miejsce wstawiono skomputeryzowane i nowoczesne linie technologiczne. Dzięki temu firma uelastyczniła swój park maszynowy, co jej pozwoliło na szybkie reagowanie na zmieniające się mody i oczekiwania konsumentów – możliwe było sprawne i automatyczne przestawienie produkcji na nowe kolekcje.

Odsprzedano również (ze stratą) posiadane zapasy mało przydatnych surowców i towarów. Zreorganizowano system organizacji pracy i wprowadzono system controllingu. Pozwoliło to na efektywne sterowanie poziomem zapasów wyrobów i materiałów. Działania te przyczyniły się do wzrostu wydajności produkcji i do poprawy jakości oferowanych mebli. Dzięki temu firma już na samym początku działalności eksportowej osiągnęła znacznie wyższy poziom konkurencyjności swoich produktów.

Kolejnym posunięciem było zapewnienie odpowiedniej kadry pracowniczej. Po pierwsze ograniczono liczbę pracowników administracyjnych – zostali oni przesunięci do pracy na stanowiskach produkcyjnych. Po drugie przeprowadzono szereg szkoleń technicznych, mających na celu przystosowanie pracowników do obsługi nowoczesnych maszyn produkcyjnych. Szkolenia prowadzili głównie specjaliści z zagranicy, mający wieloletnie doświadczenie branżowe. W firmie powstał także program szkoleń i rozwoju zawodowego. Miał on służyć podniesieniu indywidualnych kwalifikacji pracowników i stworzyć możliwości awansu w firmie. Tego rodzaju polityka personalna była podyktowana koniecznością zwiększenia wydajności pracy w fabryce. Podjęte działania przyniosły efekty już w trzecim roku działalności firmy. Wydajność pracy w Forte w przeliczeniu na jednego zatrudnionego była wtedy najwyższa w branży meblarskiej w Polsce. Pozwoliło to firmie także na utrzymanie konkurencyjnych cen mebli na rynkach zagranicznych.

Następnie położono nacisk na nowoczesną logistykę. Forte przestawiło się na działalność bezmagazynową – zaczęto produkować tylko to, co zamówili odbiorcy. Założono również własną firmę spedycyjną, która miała zapewnić terminowość dostaw i uniezależnić Forte od zewnętrznych przewoźników. Miało to szczególnie istotne znaczenie dla działalności firmy na rynkach eksportowych. Forte jako mało znany producent mebli musiało zapracować solidnością i terminowością dostaw na swoją pozycję za granicą. Firma wysyłała tysiące mebli tygodniowo, istotne więc było odpowiednie dopasowanie w czasie wszystkich dostaw zamówień i surowców. Poza tym wychodzono z założenia, iż w dłuższym okresie posiadanie własnego parku samochodowego pozwoli utrzymać koszty dostaw na przystępnym poziomie. W następnych latach, wskutek likwidacji kolejnych ograniczeń w eksporcie na rynki zachodnioeuropejskie i wzrastającej jakości polskiej produkcji – różnice w kosztach

wytworzenia mebli w Polsce i Unii Europejskiej zaczęły zmniejszać się. Wysokie koszty transportu mogły pogorszyć pozycję konkurencyjną Forte za granicą. Ich zminimalizowanie było więc bardzo ważne.

Ostatnim działaniem Forte mającym na celu zdobycie dobrej pozycji na rynkach zagranicznych było zapewnienie odpowiednich mechanizmów dystrybucji produktów, wspartych dodatkowo działaniami marketingowymi. W pierwszych latach działalność na rynkach eksportowych ułatwiały dwa czynniki. Po pierwsze, duże znaczenie miały branżowe kontakty właścicieli Forte na rynkach zagranicznych. Polski właściciel był wcześniej eksporterem mebli ogrodowych i tapicerskich; ponadto zostały wykorzystane doświadczenia i kontakty niemieckiego wspólnika. Po drugie, penetrację rynków zagranicznych ułatwiło powołanie specjalnej spółki mającej na celu obsługę handlową Forte na rynku niemieckim, belgijskim i holenderskim. W pierwszych latach spółka ta sprzedawała blisko 40% całej produkcji Forte. Działalność tej spółki nie byłaby jednak tak efektywna, gdyby nie towarzyszyły jej różnorodne działania marketingowe. Kampania na rynkach zagranicznych opierała się m.in. na następujących działaniach – odpowiednim dopasowaniu polityki cenowej, stałym wzbogacaniu oferty oraz udziale w targach branżowych.

Konsekwentna realizacja przyjętej strategii spowodowała, iż firma Forte w ciągu kilkunastu lat zwiększyła swoją bazę produkcyjną, podniosła jakość swoich wyrobów (uzyskała certyfikat ISO 9001 w dziedzinie Zarządzania Jakością) i rozbudowała swój system dystrybucyjny za granicą (w kolejnych krajach). Z czasem zmieniające się otoczenie gospodarcze zmusiło władze spółki do modyfikacji strategii eksportowych. Po 2002 roku najważniejszymi działaniami, zmierzającymi do utrzymania pozycji firmy i rozszerzenia sprzedaży na kolejne rynki zagraniczne, były m.in.: dalsza optymalizacja struktury kosztów, przedstawienie klientom przejrzystej skonsolidowanej oferty, dywersyfikacja kierunków sprzedaży i rynków docelowych oraz skoncentrowanie się na rentownych produktach. Dwa ostatnie działania zaowocowały wyraźnymi zmianami w firmie. Zmieniła się struktura obrotów, zrezygnowano z tych umów eksportowych, które nie przynosiły spodziewanych rezultatów, oraz ograniczono asortyment produkcji, eliminując nierentowne programy meblowe i zastępując je nowymi.

Organizacja eksportu i opis kontrahentów

Rynki zagraniczne to główny kierunek sprzedaży produktów firmy Forte. Przedsiębiorstwo od samego początku umacnia swoją pozycję za granicą poprzez własne specjalnie powoływane spółki dystrybucyjne. Zadaniem tych spółek jest nawiązywanie kontaktów z zagranicznymi odbiorcami oraz wspieranie fabryk Forte w eksporcie i dystrybucji mebli za granicę. Właśnie za pośrednictwem tych spółek realizowane są zamówienia zagranicznych klientów i rozwijana jest sieć sprzedaży eksportowej.

Spółki te również, wraz z jednostkami odpowiedzialnymi za marketing firmy Forte, zajmują się penetracją rynków eksportowych, czyli m.in. zbieraniem i przekazywaniem informacji dotyczących istotnych zdarzeń i faktów mogących mieć wpływ na pozycję firmy na danym rynku. Informacje przekazywane przez spółki Forte pozwalają także na opracowanie materiałów reklamowych i gazetek promocyjnych odpowiednio dopasowanych do specyfiki danego rynku. Zagraniczne spółki uczestniczą również we wprowadzaniu nowych produktów Forte na podlegające im rynki.

Posiadanie własnych placówek za granicą sprzyja także nawiązywaniu nowych kontaktów handlowych. Pozyskiwanie klientów na rynkach zagranicznych odbywa się w głównej mierze w trakcie imprez targowych, organizowanych zarówno w kraju (np. Targi Meblowe w Poznaniu), jak i za granicą (np. Targi Meblowe w Kolonii, w Hanowerze). Na targach firma Forte jest zazwyczaj reprezentowana przez kapitałowo z nią powiązane spółki handlowe. Na przykład na targach w Nitrze na Słowacji Forte SA reprezentuje spółka Forte SK; na bardzo ważnych meblowych targach w Niemczech firmę przeważnie reprezentuje spółka Möbelvertieb Forte GmbH.

Firma Forte jest także współorganizatorem jednej z najważniejszych imprez branżowych w kraju – Targów Domowych Forte w Ostrowi Mazowieckiej. Na targach tych prezentowane są nowe systemy meblowe oraz uzupełnienia aktualnej oferty firmy. Na targi zapraszani są zarówno krajowi, jak i zagraniczni klienci (400–500 firm).

W trakcie targów meblowych przedstawiciele handlowi Forte, oprócz nawiązywania pierwszych kontaktów z potencjalnymi klientami, przeprowadzają także rozmowy handlowe, podczas których ustalane są szczegółowe warunki współpracy. Zawierane umowy czasami dotyczą wyłącznie jednorazowej dostawy określonych kolekcji mebli. Spowodowane jest to tym, iż oprócz klientów indywidualnych odbiorcami zagranicznymi mebli Forte są klienci hurtowi. Firmy te prowadzą za pośrednictwem swoich salonów samodzielną dystrybucję produktów różnych firm, przy czym część oferowanych ekspozycji zawsze stanowią nowe marki. Do długookresowej współpracy z nowymi producentami zagraniczne hurtownie mebli podchodzą zazwyczaj z pewną ostrożnością. Dłuższą współpracę nawiązują tylko wtedy, gdy oferowane meble cieszą się zainteresowaniem klientów. W przypadku firmy Forte ten rodzaj dystrybucji szczególnie się sprawdza. Świadczą o tym coraz mocniejsza pozycja firmy na pozyskanych wcześniej rynkach i bezproblemowa ekspansja na kolejne kraje.

W przypadku klientów indywidualnych zamówione meble dostarczane są do sklepów meblowych lub bezpośrednio do zamawiającego, jeśli składają się z bardzo dużej liczby elementów. Natomiast w przypadku odbiorców hurtowych dostawy są transportowane do wskazanych przez klienta magazynów.

Forte korzysta z usług celowo powołanej, ale w pełni samodzielnej firmy transportowej. Firma ta zajmuje się kompleksową obsługą logistyczną, spedycyjną i transportową

Fabryk Mebli „Forte". Posiadane przez nią środki transportu dostarczają meble do klientów w kraju i za granicą. Drugim ważnym zadaniem, jakie spełnia ta firma przewozowa, jest zsynchronizowanie dostaw surowców i materiałów niezbędnych do produkcji mebli. Warto też podkreślić, iż wysyłki produktów Forte są ubezpieczane od różnych zdarzeń losowych.

Forte SA stosuje także zabezpieczenia przed ryzykiem kursowym. W tym celu dokonuje wewnętrznego bilansowania przychodów i wydatków w walutach obcych. W dłuższym okresie wahania kursów walutowych bywają więc dla spółki mało istotne. Natomiast w krótkim okresie zmiany kursowe wpływają na pozycje bilansowe decydujące o wysokości wyniku operacyjnego oraz wysokości kosztów i przychodów finansowych. Słabszy złoty oznacza dla Forte SA lepszą rentowność eksportu i gorszą sprzedaży krajowej, gdyż pewne koszty produkcji są rozliczane w walutach obcych. Z kolei mocniejszy złoty oznacza gorszą rentowność eksportu i lepszą sprzedaży krajowej.

Podsumowanie Forte SA

Dzięki konsekwentnej realizacji strategii umiędzynaradawiania swojej działalności poprzez eksport Forte SA uczyniła sprzedaż na rynkach zagranicznych siłą napędową firmy. Jej właściciele od początku działalności wychodzili z założenia, iż wskutek ograniczonego popytu na meble w Polsce szansę dynamicznego rozwoju może dać firmie tylko ekspansja na rynki zachodnie. W ciągu kilkunastu lat firma Forte SA stała się największym eksporterem w branży meblarskiej w Polsce. Sukces eksportowy Forte zawdzięcza podjętym działaniom, z czego do najważniejszych można zaliczyć:

- rozwój kanałów dystrybucji na rynkach zagranicznych,
- stworzenie sprawnego mechanizmu logistycznego do obsługi produkcji firmy i realizacji dostaw produktów,
- monitorowanie zmieniających się potrzeb konsumenckich i automatyczne dostosowywanie do nich oferty rynkowej,
- zwiększanie bazy produkcyjnej i inwestowanie w kadrę pracowniczą.

7. Spółdzielnia Mleczarska „Mlekovita" – branża spożywcza (strategia eksportowa)

Wstęp – ogólny opis przypadku

Spółdzielnia Mleczarska „Mlekovita" jest przykładem polskiej mleczarni, która z małego lokalnego zakładu stała się liderem branży i największym eksporterem polskich wyrobów mlecznych. Dzięki wdrożonym znakomitym strategiom rozwojowym firma odnosi sukcesy zarówno w kraju, jak i na rynkach zagranicznych. Głównym celem strategicznym było i nadal jest stałe doskonalenie procesu produkcji i zapewnianie najwyższej jakości produktom, tak aby mogły one skutecznie konkurować z innymi produktami mleczarskimi w całej Unii Europejskiej i poza nią. Konsekwentna realizacja tego rodzaju działań powoduje, iż obecnie eksport firmy obejmuje od 30% do 40% produkcji i stale wzrasta. Pozwala to firmie na dalszy rozwój, gdyż krajowy rynek mleczarski rozwija się w tempie wyraźnie mniejszym od wzrostu produkcji wyrobów mlecznych.

W niniejszym studium przypadku pokazano, jakie działania zostały podjęte przez kadrę zarządzającą Mlekovitą w celu wejścia na rynki eksportowe. Opisano także, jak stopniowa ekspansja zagraniczna przyczyniała się do rozwoju firmy.

Historia firmy

Spółdzielnia Mleczarska „Mlekovita" jest obecnie liderem polskiej branży mleczarskiej. Firma zaczynała jako mały, lokalny i szerzej nieznany zakład mleczarski. Początki firmy sięgają wprawdzie jeszcze okresu przedwojennego, ale dopiero w ciągu ostatnich 20 lat nastąpił dynamiczny rozwój zakładu.

W latach 80. Okręgowa Spółdzielnia Mleczarska w Wysokiem Mazowieckiem przerabiała 70 tys. litrów mleka dziennie i zatrudniała 62 osoby. W 1985 roku nastąpiły zmiany we władzach spółdzielni i pojawiły się dodatkowe impulsy do rozwoju. Rozpoczęto nowe inwestycje – budowę kolejnych działów produkcyjnych, pozwalających na poszerzenie oferty produktów mleczarskich – oraz wdrożono nowocześniejsze technologie produkcyjne. Pojawiły się również możliwości sprzedaży wyrobów firmy na rynkach zagranicznych. Pierwszymi importerami produktów spółdzielni były Rosja i kraje Europejskiej Wspólnoty Gospodarczej (EWG). Wskutek wzrostu sprzedaży i stale dokonujących się procesów inwestycyjnych na początku lat 90. w firmie wzrosło także zatrudnienie.

Okresem przełomowym dla przedsiębiorstwa był rok 1992, w którym nadano spółdzielni nazwę Mlekovita, opracowano logo firmy i wdrożono skuteczną strategię marketingową. Przyczyniło się to do wzrostu rozpoznawalności marki firmy,

co rozpoczęło proces budowania silnej pozycji rynkowej w kraju i za granicą. W połowie lat 90. zatrudnienie w firmie wynosiło już około 650 osób. W 1998 roku w Mlekovicie wprowadzono system HACCP i System Jakości ISO 9002. Dzięki temu firma uzyskała pozwolenie na eksport do państw Unii Europejskiej (jako jeden z pierwszych zakładów mleczarskich w Polsce). Pięć lat później wdrożono System Zarządzania Środowiskiem ISO 14001. W 2005 roku trzy zakłady należące do Mlekovity otrzymały od rosyjskich służb weterynaryjnych certyfikaty uprawniające do eksportu produktów do Rosji.

Obecnie Mlekovita przerabia około 2 mln litrów mleka dziennie. Zatrudnienie w firmie wynosi około 1300 osób. Spółdzielnia Mleczarska „Mlekovita" jest największą mleczarską grupą kapitałową w kraju, liderem branży oraz największym polskim eksporterem wyrobów mlecznych. Marka Mlekovita jest najdroższą marką produktów mleczarskich w kraju oraz najdroższą marką na Podlasiu.

Charakterystyka rynku krajowego

Polski przemysł mleczarski pozostaje pod silnym wpływem akcesji Polski do Unii Europejskiej. Już same przygotowania do integracji zmieniły oblicze sektora, a pierwsze lata w Unii Europejskiej w dalszym ciągu upływały pod znakiem modernizacji i zmian strukturalnych.

Sektor mleczarski w Polsce jest dość rozdrobniony – przetwórstwem mleka zajmuje się około 160 spółdzielni mleczarskich i około kilkudziesięciu innych zakładów. Podobnie jak w przypadku producentów mleka (gospodarstw hodowlanych), sektor przetwórstwa jest silnie zróżnicowany. Obok dużych nowoczesnych zakładów funkcjonują małe podmioty, dysponujące słabym zapleczem technicznym, które często nie są przygotowane do sprostania konkurencji na jednolitym rynku unijnym. Dlatego też wielu z nich dotyczą okresy przejściowe, w trakcie których zakład musi się dostosować do norm sanitarnych i jakościowych obowiązujących w Unii Europejskiej.

W Polsce liderami rynku są dwie spółdzielnie mleczarskie – Mlekovita oraz Mlekpol. Do ścisłej czołówki należą także Okręgowa Spółdzielnia Mleczarska „Łowicz", Bakoma oraz koncerny Danone i Hochland. Każda z tych firm ma znaną i cenioną markę, a ich produkty odznaczają się największymi udziałami w różnych segmentach przetwórstwa mleka w kraju. Przedsiębiorstwa te, dzięki stosowanym technologiom produkcji, należą do najnowocześniejszych mleczarni nie tylko w Polsce, ale także i w Unii Europejskiej. Silna konkurencja na rynku krajowym powoduje, iż produkty tych firm są w stanie konkurować zarówno pod względem ceny, jak i jakości na rynkach zagranicznych.

Przewiduje się, że w najbliższych latach polski przemysł mleczarski czeka dalszy rozwój oraz dalsza ekspansja na rynki zagraniczne. Naturalnym ograniczeniem są

jednak regulacje wynikające z objęcia polskiego rolnictwa Wspólną Polityką Rolną Unii Europejskiej. Polska w trakcie negocjacji przedakcesyjnych uzyskała kwoty mleczne mniejsze od potencjału przerobowego. Wskutek tego największe zakłady, aby zwiększać wolumen produkcji, będą musiały szukać nowych źródeł surowca (mleka) i poszerzać bazę własnych dostawców (gospodarstw). Małe zakłady natomiast muszą liczyć się z możliwym spadkiem popytu i ograniczeniem sprzedaży. Prawdopodobne jest wyjście z rynku niektórych małych przedsiębiorstw mleczarskich (przede wszystkim zadłużonych i niedoinwestowanych), co będzie naturalnym zjawiskiem w gospodarce rynkowej. Dla sektora jako całości nie będzie to zjawisko negatywne, gdyż pozwoli na dalszą poprawę jego efektywności i konkurencyjności. Duża część małych mleczarni stanie się też bazami skupu surowca dla dużych firm lub zajmie się produkcją regionalnych specjałów.

Charakterystyka rynku eksportowego

Możliwość eksportu stanowiła i nadal stanowi dla polskich mleczarni istotny impuls do rozwoju. Dzieje się tak dlatego, iż sprzedaż produktów przetwórstwa mleczarskiego w Polsce rośnie w mniejszym stopniu niż produkcja. Zanim polskie mleczarnie uzyskały uprawnienia do sprzedaży swoich towarów na rynkach Unii Europejskiej, głównym importerem polskich wyrobów mlecznych były Rosja i inne kraje byłego ZSRR oraz rozwijające się gospodarki azjatyckie i afrykańskie. Eksport do krajów Unii Europejskiej stanowił przed akcesją blisko jedną czwartą eksportu polskich produktów przetwórstwa mleka (dane za 2003 rok). Po wejściu w struktury unijne blisko połowa eksportowanych wyrobów mlecznych była już kierowana do krajów Unii Europejskiej (UE–15).

Na unijnym rynku produktów mlecznych panuje duża konkurencja, toteż niezwykle trudno rozpocząć na nim działalność na szeroką skalę. Rynek ten, odmiennie niż w Polsce, nie jest rozdrobniony. Dominują na nim duże koncerny mleczarskie, takie jak szwedzko-duński Arla Foods, francuski Danone, holenderska Campina czy niemiecki Zott. Duża koncentracja produkcji powoduje, iż firmy te mają znacznie większe moce przerobowe, a także są bardziej efektywne niż polskie mleczarnie. Sam wspomniany koncern Arla Foods skupuje rocznie ponad 7 mld litrów mleka (polska Mlekovita przerabia blisko 700 mln litrów mleka rocznie).

Podział rynku przetwórstwa mlecznego pomiędzy kilku dużych graczy jest wynikiem Wspólnej Polityki Rolnej, prowadzonej przez Unię Europejską. Wysokie wymagania jakościowe stawiane produktom mlecznym spowodowały przejmowanie słabszych finansowo zakładów mleczarskich przez silniejsze firmy. Dodatkowo brak barier dla przepływu kapitału na Jednolitym Rynku umożliwił bezproblemowe łączenie się mleczarni z różnych krajów unijnych. Czynnikiem istotnym dla rozwoju

koncernów mleczarskich był również doskonale rozwinięty układ europejskich sieci handlowych. Właśnie za pośrednictwem sieci super- i hipermarketów (Carrefour, TESCO, Real itd.) wzrastająca produkcja przetworów mlecznych mogła być dystrybuowana do niemal każdego kraju Unii Europejskiej.

Na rozwój europejskich koncernów mleczarskich miały wpływ jeszcze dwa zasadnicze czynniki. Po pierwsze, kwoty produkcyjne, jakie obowiązywały (obowiązują) w krajach matkach koncernów, należą do najwyższych w Unii Europejskiej (Niemcy blisko 28 mln ton mleka rocznie, Francja ponad 24 mln ton, Holandia około 11 mln ton; dla porównania – na Polskę przypada niecałe 9 mln ton). Wysokość tych kwot była też po części wynikiem dużych możliwości produkcji mleka w każdym z tych krajów. To zaś bezpośrednio wynikało z większej niż w innych krajach wydajności produkcji, będącej efektem technologicznego rozwoju rolnictwa. Dzięki temu wzrost przetwórstwa mleka szedł w parze ze wzrostem jego produkcji.

Po drugie, do rozwoju unijnych mleczarskich grup kapitałowych przyczyniły się preferencje i nawyki żywieniowe konsumentów. Spożycie mleka i przetworów mlecznych w krajach lepiej rozwiniętych jest przeważnie wyższe niż w krajach słabszych gospodarczo. Duża produkcja przetworów mlecznych w Unii Europejskiej była i jest wynikiem m.in. rosnącej świadomości konsumentów i wzrostu udziału przetworów mlecznych w codziennym żywieniu.

Zmieniające się wymagania konsumentów są też jedną z przyczyn nowoczesności technologicznej europejskich zakładów mlecznych. Wśród sprzedawanych produktów mleczarskich maleje udział mleka, a wzrasta udział produktów przetworzonych, takich jak sery i jogurty. Z tego powodu na europejskim rynku mlecznym można znaleźć kilka tysięcy różnych produktów nabiałowych, począwszy od mleka, przez sery, jogurty, a na lodach kończąc.

Europejskie koncerny zaczęły lokować część swojej produkcji w Polsce. Od kilku lat wyraźnie ekspansywnie działa na polskim rynku firma Danone Polska. Pozostałe firmy zaczynają od stopniowego zwiększania udziału w jednym z segmentów produkcji przetworów mlecznych, np. Campina na rynku twarogów i jogurtów, a Arla Foods – serów żółtych.

Poszerzenie Unii Europejskiej spowodowało, że pojawił się nowy rynek zbytu na produkty polskich mleczarni. Jednakże polskim firmom niezwykle trudno będzie osiągnąć znaczący udział w którymkolwiek z rynków państw Unii Europejskiej (UE–15) ze względu na obecność silnych grup kapitałowych w każdym segmencie przetworów mlecznych. Niemniej jednak rosnący eksport jest oznaką tego, iż na rynkach zagranicznych polski nabiał cieszy się coraz większym zainteresowaniem.

Polskie przedsiębiorstwa często wygrywają konkurencję z unijnymi koncernami na rynkach trzecich (Rosja, kraje azjatyckie) oraz jak na razie na rynku polskim.

Zdobyte w trakcie rywalizacji doświadczenia mogą okazać się przydatne przy opracowywaniu strategii eksportowych na rynki Unii Europejskiej.

Charakterystyka produktu eksportowego

Mlekovita, podobnie jak i inne polskie mleczarnie, wyspecjalizowała się w eksporcie określonych rodzajów produktów mlecznych. Do najważniejszych produktów eksportowych Mlekovity należą: odtłuszczone mleko i serwatka w proszku oraz sery twarde. Główne produkty eksportowe charakteryzuje więc długi termin przydatności do spożycia oraz możliwość łatwego transportu (bloki, worki, palety). Inne produkty, które są mniej trwałe, eksportuje się w mniejszych ilościach (np. lody) lub głównie do krajów ościennych (mleko – Ukraina, Rosja).

Wymienione produkty są też dostosowywane przez Mlekovitę do specyfiki kraju importującego. Charakterystyczne nie tylko dla Mlekovity, ale też i dla całego polskiego mleczarstwa jest to, że hitami eksportowymi nie są produkty wysokoprzetworzone, jak np. jogurty, puddingi itp. Kontrahenci z Unii Europejskiej, którymi są głównie sieci handlowe i hurtownicy, wykazują zainteresowanie wyłącznie półproduktami. Zamawiają oni produkty (sery, masło) w tzw. euroblokach, które po pokrojeniu i przepakowaniu sprzedają pod własną marką.

Podobnie jest z mlekiem w proszku, które Mlekovita konfekcjonuje w 25-kilowe worki. Dopiero za granicą jest ono porcjowane i wkładane do mniejszych opakowań. Oczywiście pewną cześć odbiorców stanowią też firmy, które wykorzystują mleko w proszku do celów produkcyjnych, np. w przemyśle cukierniczym. Wtedy pakowany w Polsce produkt nie jest za granicą dodatkowo konfekcjonowany.

Odmienne wymagania niż Unia Europejska stawiają Mlekovicie kontrahenci ze Stanów Zjednoczonych czy Kanady. Zamawiają oni wyroby porcjowane i pod marką producenta. Spółdzielnia ma wtedy większą szansę na to, aby zaistnieć na rynku zagranicznym i tym samym osiągnąć większe zyski.

Strategia konkurowania na rynkach zagranicznych

Na początku przemian rynkowych zachodzących po 1989 roku eksport spółdzielni mleczarskiej w Wysokiem Mazowieckiem był kierowany głównie do Rosji i krajów WNP. Do kierowania produktów do państw Europejskiej Wspólnoty Gospodarczej skutecznie zniechęcały cła i podatki graniczne. Ponadto w krajach tych rynki przetworów mlecznych były zdominowane przez duże koncerny mleczarskie. Spółdzielnia nie miała więc wtedy szans na nawiązanie poważnych kontaktów handlowych, gdyż oferowane przez nią produkty były jeszcze słabe jakościowo i wskutek różnych ograniczeń (cła) nie były konkurencyjne cenowo.

W miarę zbliżania się do państw EWG Polska otwierała się na produkty z Zachodu. Znikały też bariery celne, które dotychczas powodowały, iż polski eksport był mało opłacalny. Spółdzielnia mleczarska z jednej strony musiała więc sprostać rosnącej konkurencji na rynku krajowym, z drugiej strony jednak pojawiły się ułatwienia pozwalające na wzrost produkcji na rynki zagraniczne. Kadra zarządzająca postanowiła więc uczynić ze spółdzielni przedsiębiorstwo zdolne do nawiązania skutecznej walki na rynku krajowym, a także doskonale przygotowane do eksportu na rynki zagraniczne. Nadrzędnym celem było więc zapewnienie konkurencyjności w produkcji i sprzedaży wyrobów mleczarskich w kraju i za granicą.

W celu realizacji powyższego celu opracowano strategię, która jednocześnie dotyczyła rynku krajowego i zagranicznego. Uznano bowiem, iż ze względu na rosnący udział produktów zagranicznych koncernów mleczarskich w Polsce do ekspansji na rynki eksportowe najlepiej przygotują działania zmierzające do sprostania konkurencji i zajęcia czołowej pozycji na rynku krajowym. Strategia została opracowana na kilka lat, a do najważniejszych działań należało: oddłużenie zakładu, modernizacja i rozbudowa działów produkcyjnych, zapewnienie odpowiedniej jakości surowca oraz opracowanie skutecznej kampanii marketingowej.

Pierwszym krokiem było wyjście przedsiębiorstwa z długów. Na początku lat 90. spółdzielnia miała rozpoczęte inwestycje w nowe działy produkcyjne. Inwestycje te były finansowane kredytami, których oprocentowanie w krótkim czasie znacznie wzrosło, co postawiło firmę w bardzo niekorzystnej sytuacji finansowej. Wstrzymano więc budowę kolejnych działów i zaczęto spłacać kredyty, sprzedając nie tylko swoje wyroby, ale także produkty sprowadzane z innych zakładów. W krótkim czasie spółdzielnia odzyskała dobrą kondycję finansową i wróciła do przerwanych inwestycji. Pozwoliło to na dokończenie m.in. budowy proszkowni – działu zajmującego się produkcją mleka w proszku. Na produkt ten pojawiła się wówczas sprzyjająca koniunktura na rynkach zagranicznych. Reakcja firmy na zmianę sytuacji była natychmiastowa. Podjęto decyzję o przestawieniu się przede wszystkim na produkcję mleka w proszku. Zaczęto w tym celu dokupować duże ilości surowca z innych spółdzielni. W krótkim czasie zaowocowało to dobrymi wynikami, dzięki czemu pojawiły się środki na dalszy rozwój technologiczny i budowę nowych działów produkcyjnych. W tym okresie eksport był czynnikiem, który umożliwiał dynamiczny rozwój firmy.

Drugim krokiem w kierunku realizacji przyjętej strategii było zapewnienie odpowiedniej jakości surowca. Kluczem do przyciągnięcia najlepszych producentów mleka były najwyższe w regionie stawki i terminowe regulowanie płatności. W ciągu kilku lat liczba dostawców wzrosła o kilkanaście procent. Ponadto spółdzielnia konsekwentnie zachęcała okolicznych rolników do inwestowania we własne gospodarstwa. Części producentów firma udzieliła na korzystnych warunkach kredytu na modernizację gospodarstw. Przyczyniło się to w krótkim czasie do wzrostu rentowności

gospodarstw mlecznych przy zachowanych cenach skupu mleka. Poprawiła się także mleczność krów, dzięki czemu spółdzielnia uzyskała dostęp do większej ilości surowca wysokiej klasy. Podniosło to znacząco jakość wyrobów Mlekovity, dzięki czemu zmniejszyła się konkurencyjność wyrobów produkowanych przez firmy zagraniczne.

Kolejnym krokiem było opracowanie skutecznej kampanii marketingowej. W 1992 roku firma przyjęła nazwę Mlekovita. Opracowano własne logo. Rozpoczął się wtedy proces budowania pozycji na rynku krajowym i tworzenia silnej marki. Powstał także specjalny dział odpowiedzialny za marketing. Dział ten zajął się promocją Mlekovity w mediach (prasa, programy i reklamy telewizyjne). Podjęto także decyzję, iż samochody transportujące produkty spółdzielni zostaną opatrzone logo i reklamą konkretnego wyrobu mlecznego. Dzięki pomysłowej i doskonale zorganizowanej kampanii z czasem na rynku zaczęły się pojawiać tzw. podmarki Mlekovity, czyli marki produktów sprzedawanych pod wspólnym logo Mlekovita (np. Darek, Freskovita).

W strategii eksportowej pojawiły się także dwa niepisane algorytmy postępowania. Pierwszy z nich dotyczył partnerskiej współpracy z importerami. Wartością nadrzędną było stałe wywiązywanie się z kontraktu eksportowego, nawet jeśli wskutek zmian kursu walutowego jego realizacja miałaby przynieść Mlekovicie stratę. Wychodzono bowiem z założenia, iż długookresowe korzyści, jakie mogłaby dać trwale nawiązana relacja handlowa, przewyższyłyby krótkookresowe straty. Podobnie postępowano w sytuacji braku surowca do produkcji eksportowej. Podejmowano wtedy decyzję o sprowadzeniu mleka niejednokrotnie po wyższych cenach z innych spółdzielni lub przerywano produkcję wyrobów na rynek krajowy. Powyższe postępowanie sprawiło, iż Mlekovita – szerzej nieznany producent artykułów mleczarskich – dała się poznać jako rzetelny kontrahent.

Jako drugie założenie przyjęto, że eksport będzie kierowany zarówno do krajów, w których jest deficyt określonych przetworów mlecznych, jak i do krajów, w których jest silna konkurencja w branży. Kierowano się bowiem zasadą, iż kraje, w których jest duży popyt na wyroby mleczne, mogą stać się kolejnymi rynkami zbytu produktów Mlekovity. Tego rodzaju podejście pozwoliło spółdzielni trwale zaistnieć na wybranych rynkach zagranicznych.

Przyjęte na początku lat 90. strategie eksportowe z czasem musiały być modyfikowane i dostosowywane do zmieniających się warunków prowadzenia działalności. Konieczność głębszej korekty strategii pojawiła się w drugiej połowie lat 90., kiedy Unia Europejska wprowadziła embargo na produkty z polskiego mleka. Mlekovita, aby odzyskać możliwość sprzedaży na rynek europejski, została zmuszona do poczynienia dodatkowych inwestycji. Zaczęto więc kupować w Unii Europejskiej technologie, maszyny, linie produkcyjne. Ponadto powstało nowoczesne laboratorium oceny jakości surowca. Dodatkowe nakłady pozwoliły na wprowadzenie w 1998 roku systemu HACCP i Systemu Jakości ISO 9002. Tym samym standardy

organizacyjno-produkcyjne spółdzielni stały się niemal identyczne jak w mleczarniach w Unii Europejskiej. Dzięki temu jeszcze w tym samym roku zakład jako jeden z pięciu uzyskał pozwolenie na eksport do państw Unii Europejskiej. Barierą dla dalszej ekspansji Mlekovity były jednak jeszcze relatywnie mniejsze niż w mleczarniach unijnych moce produkcyjne.

Sprzyjające warunki do budowy silnej grupy mleczarskiej pojawiły się po 2000 roku. Zbliżająca się akcesja Polski do Unii Europejskiej spowodowała konieczność modernizacji całego polskiego sektora mlecznego. Wiele małych zakładów mleczarskich nie było w stanie poradzić sobie z wymogami formalnymi i presją konkurencyjną z powodu braku odpowiednich środków na inwestycje. Mlekovita, jako przedsiębiorstwo z odpowiednim zapleczem kapitałowym i możliwościami inwestycyjnymi, przyjęła strategię przejmowania takich zakładów. Do firmy matki w Wysokiem Mazowieckiem zaczęły dołączać mniejsze zakłady i spółdzielnie mleczarskie (łącznie 11 podmiotów), m.in. Spółdzielnia Mleczarska „Bielmlek" w Bielsku Podlaskim, Okręgowa Spółdzielnia Mleczarska w Chojnicach czy Podhalańska Spółdzielnia Mleczarska w Zakopanem. Konsolidacja mleczarń z Mlekovitą połączona była z procesem modernizacji. W przejętych mleczarniach poczyniono nowe inwestycje – zastąpiono przestarzałe technologie produkcyjne rozwiązaniami powszechnie stosowanymi przez nowoczesne zakłady w krajach Unii Europejskiej. Wdrożenie nowych technologii umożliwiło wprowadzenie norm i certyfikatów, pozwalających na sprzedaż produktów firmy na rynku unijnym. Dzięki temu Mlekovita zaczęła dysponować znacznie większymi mocami produkcyjnymi, co pozwoliło na zwiększenie sprzedaży eksportowej. Dodatkowo konsolidacja spowodowała, iż zmniejszyły się koszty produkcji, co oznaczało większą konkurencyjność cenową wyrobów Mlekovity w kraju i za granicą.

Konsekwentna realizacja i stałe modyfikowanie przyjętej wcześniej strategii spowodowały, iż po wejściu Polski do Unii Europejskiej Mlekovita zwiększyła swoją sprzedaż o blisko jedną czwartą (do 1,3 mld zł). Sam eksport natomiast wzrósł ponad dwukrotnie (do około 390 mln zł w 2005 roku) i stał się głównym czynnikiem wzrostu produkcji spółdzielni. Ważnymi czynnikami wzrostu eksportu Mlekovity były też: likwidacja ceł i kontyngentów eksportowych, pełne otwarcie unijnego rynku dla polskich wyrobów mlecznych oraz objęcie unijnym wsparciem polskich towarów eksportowanych na rynki trzecie. Ponadto należy podkreślić, iż wyroby Mlekovity były około 20–30% tańsze od wyrobów unijnych, a ich jakość nie odbiegała od standardów zachodnioeuropejskich. Nie byłoby to możliwe bez wcześniejszej strategii stałego inwestowania w rozwój technologiczny i rozbudowę firmy.

Organizacja eksportu

W Mlekovicie podobnie jak w każdej firmie, dla której eksport stanowi ważną część produkcji, funkcjonuje dział odpowiedzialny wyłącznie za obsługę klientów zagranicznych. Dział ten w Mlekovicie jest dodatkowo wspomagany Działem Marketingu, który opracowuje strategie reklamowe zarówno na rynek krajowy, jak i zagraniczny. Zadaniem Działu Marketingu jest m.in. poszukiwanie najważniejszych zagranicznych targów rolno-spożywczych oraz międzynarodowych konkursów branżowych, dzięki którym firma ma możliwość się wypromować. Na tego rodzaju promocję zagraniczną corocznie przeznaczana jest pewna część budżetu firmy. Dotychczas Mlekovita promowała swoje towary m.in. na targach w Berlinie (Anuga), w Paryżu i w Chicago.

Obecność na targach przeważnie owocuje nowymi kontraktami z zagranicznymi odbiorcami. Głównymi kontrahentami Mlekovity są zagraniczne sieci handlowe oraz firmy zajmujące się produkcją przetworów mlecznych i handlem nimi. Zawarcie umów z europejskimi sieciami handlowymi umożliwiło produktom Mlekovity dotarcie do niemal każdej części Unii Europejskiej. Między innymi dzięki dobrej współpracy na rynku polskim z sieciami TESCO i Biedronka produkty Mlekovity są lub będą dystrybuowane poprzez sklepy tych sieci w innych krajach Unii Europejskiej. Same sieci handlowe są zainteresowane produktami Mlekovity ze względu na ich niską cenę, a wysoką jakość. Strategia każdej sieci handlowej opiera się bowiem na oferowaniu klientom produktów po jak najniższych cenach. Swoim stałym partnerom (zagranicznym sieciom handlowym) Mlekovita oferuje również markowe produkty, których dana sieć jest wyłącznym dystrybutorem.

Nie zawsze jednak produkty Mlekovity są sprzedawane pod własną marką. Często jest tak, że zagranicznym odbiorcom (mleczarniom) bardziej opłaca się nabyć konkurencyjny cenowo i jakościowo polski wyrób niż go wyprodukować. Wyroby Mlekovity są wtedy zazwyczaj eksportowane w zbiorczej postaci (worki, bloki), a następnie konfekcjonowane przez nabywcę i sprzedawane pod jego własnym logo. Duża część produkcji eksportowej Mlekovity jest właśnie w taki sposób sprzedawana. Spółdzielnia dostosowała swoje działy produkcyjne do potrzeb tego rodzaju odbiorców. Na przykład kształty bloków sera w Mlekovicie są dostosowane do maszyn krajalniczych unijnego importera.

Inną grupą kontrahentów Mlekovity są zagraniczne firmy z przemysłu spożywczego. Spółdzielnia dostarcza im zazwyczaj surowca do produkcji własnych wyrobów, np. mleko w proszku dla zakładów cukierniczych.

Kontrakty Mlekovity przeważnie są nawiązywane na dłuższe okresy (co najmniej na pół roku). Spółdzielnia wtedy zobowiązuje się do dostarczenia w danym terminie

określonej ilości towaru, np. pewnej liczby ton sera czy też litrów mleka. Sporadycznie pojawiają się też kontakty handlowe nawiązywane poprzez fora branżowe. Na forach tych różne firmy zgłaszają zapotrzebowanie na jednorazową dostawę określonej ilości surowca lub półproduktu. Często dzięki stałemu monitoringowi tego rodzaju informacji Mlekovita nawiązuje kontakty, które następnie przekształcają się w trwałe relacje biznesowe.

W zawartych kontraktach wartość towaru jest z góry określona, zazwyczaj w walucie obcej (w euro lub dolarach). Wskutek tego Mlekovita ponosi ryzyko kursowe, które jest tym dotkliwsze im większe są wahania wartości polskiej waluty. Kontrakty zagraniczne Mlekovity są zawsze zabezpieczone akredytywą. Przeważnie importer zabezpiecza na rachunku bankowym kwotę równą wartości określonej części towaru. W przypadku nieterminowego wywiązywania się kontrahenta z płatności zostaje wysłana tylko część towaru, o wartości równej wysokości zabezpieczonych środków.

Dostawa zamówionego towaru odbywa się poprzez centra dystrybucyjne. Mlekovita korzysta z zakontraktowanych usług firm przewozowych, dzięki czemu koszty transportu są względnie niskie. Zdarza się też tak, iż kontrahent odbiera zamówiony towar osobiście.

Podsumowanie

Przypadek Mlekovity pokazuje, że polskie firmy są w stanie osiągnąć sukces na rynkach eksportowych. Receptą na udany start na rynku zagranicznym jest opracowanie dobrej strategii oraz konsekwentne trzymanie się dobrych praktyk prowadzenia działalności gospodarczej, takich jak:

- ścisła współpraca z dostawcami i dbanie o jakość surowca do produkcji,
- płynne dostosowanie oferty do zmieniających się potrzeb rynku zarówno pod względem asortymentu, jak i jakości produktów,
- ciągłe unowocześnianie i rozbudowa zakładu,
- rzetelność w realizacji kontraktów handlowych.
- Działania te muszą iść w parze z dalekowzrocznością kadry zarządzającej wspartą skuteczną polityką marketingową.

8. Firma Print Broker – usługi poligraficzne (rozwój produktu eksportowego)

Wstęp – opis ogólny przypadku

Firma Print Broker oferuje szeroką gamę usług poligraficznych. Działalność firmy obejmuje wszystkie etapy prac poligraficznych – od opracowania projektu, poprzez druk, aż po dostarczenie gotowych wyrobów do klienta. Firma Print Broker nie posiada własnej drukarni – swoją działalność opiera na współpracy z drukarniami zewnętrznymi.

Na początku roku 2006 kierownictwo firmy podjęło decyzję o rozpoczęciu sprzedaży usług na rynkach zagranicznych. Na początek zdecydowano się na pozyskanie klientów z Niemiec. Przyjęta strategia eksportowa okazała się skuteczna – pozyskano trzech dużych klientów niemieckich. Obecnie przychody ze sprzedaży eksportowej stanowią już 30% przychodów firmy i według prognoz kierownictwa, udział ten będzie się powiększał.

Historia firmy

Firma powstała w styczniu 2005 roku. W założeniu miała być pośrednikiem pomiędzy firmami zgłaszającymi zapotrzebowanie na usługi poligraficzne a wyspecjalizowanymi zakładami poligraficznymi (głównie drukarniami). Szybko okazało się jednak, że działając na linii: klient – zakład poligraficzny, można świadczyć znacznie więcej usług. Potrzebę taką sygnalizowali klienci firmy Print Broker. Rynek wymusił więc niejako przekształcenie firmy ze zwykłego pośrednika w quasi-agencję reklamową działającą w segmencie BTL (*Below The Line*).

Oferta firmy Print Broker obejmuje obecnie wszystkie etapy usług poligraficznych:

- opracowanie projektu graficznego,
- skład materiału,
- przygotowanie do druku,
- druk,
- usługi introligatorskie,
- dostarczenie produktu do klienta.

Firma ma w swojej ofercie szeroką gamę materiałów drukowanych, m.in.: papeterię firmową (papier firmowy, koperty, wizytówki, teczki), druki sprzedażowe i promocyjne (ulotki, foldery, broszury, plakaty), biuletyny, kalendarze, druki samokopiujące, etykiety samoprzylepne. W ofercie firmy Print Broker znajdują się także różne artykuły reklamowe z nadrukiem, np. parasole, galanteria skórzana, torby, kubki, smycze, koszulki, długopisy itp.

Tak szeroki i różnorodny asortyment usług i produktów jest możliwy do zaoferowania dzięki założonemu sposobowi prowadzenia działalności. Print Broker nie

posiada własnej drukarni, współpracuje natomiast z dużą liczbą krajowych zakładów poligraficznych. Dzięki temu Print Broker nie jest ograniczony w żaden sposób pod względem technologii, używanych materiałów itp. W zależności od potrzeb swojego klienta firma Print Broker wybiera do współpracy odpowiednią drukarnię.

Powstaje pytanie, dlaczego klienci firmy Print Broker nie zgłaszają się bezpośrednio do drukarni ze swoimi zamówieniami, tylko korzystają z usług pośrednika? Dzieje się tak dlatego, że Print Broker przejmuje na siebie całość kontaktów z drukarnią (uzgodnienia techniczne, kontrola jakości itp.) oraz oferuje dodatkowe usługi, których z reguły nie oferują drukarnie – studio graficzne. Ponadto klienci firmy Print Broker nie muszą na własną rękę poszukiwać drukarni spełniających ich określone wymagania i mogą zdać się na doskonałą znajomość rynku przez pracowników firmy Print Broker. Poza tym firma Print Broker oferuje konkurencyjne ceny (mimo swojego narzutu jako pośrednika), ponieważ stała współpraca z drukarniami umożliwia jej uzyskiwanie znaczących rabatów w stosunku do standardowych cen oferowanych przez te zakłady.

Charakterystyka rynku krajowego

Nie jest łatwo scharakteryzować rynek, na którym działa firma Print Broker, ponieważ funkcjonuje ona w pewnej niszy utworzonej na granicy kilku rynków. Bez wątpienia firma najbliżej powiązana jest z rynkiem poligraficznym, ale jej działalność w pewnym stopniu zbliżona jest też do działalności agencji reklamowych i studiów graficznych. Według opinii współwłaścicielki firmy Print Broker w Polsce trudno znaleźć firmę, która miałaby identyczny profil i sposób działania.

W Polsce działa około 13 tys. firm oferujących usługi poligraficzne. Około 12 tys. to mikrofirmy zatrudniające mniej niż 10 osób. Tylko 32 drukarnie to przedsiębiorstwa duże, zatrudniające ponad 250 osób. Można więc powiedzieć, że o obliczu sektora decydują firmy małe, a Print Broker, zatrudniający siedem osób, jest typowym podmiotem w tej branży.

Po roku 2000 branża poligraficzna rozwijała się w Polsce w umiarkowanym tempie. Tempo wzrostu produkcji sprzedanej wahało się w latach 2000–2005 od 1% do 12%. Na tle innych działalności gospodarczych jest to wynik przeciętny.

Największym problemem firm poligraficznych w Polsce jest przestarzały park maszynowy i związane z tym duże potrzeby inwestycyjne. Ponieważ większość drukarni to małe zakłady, nie mają one z reguły wystarczających środków na finansowanie niezbędnych inwestycji. Nie zawsze mogą też liczyć na zewnętrzne źródła finansowania. Metoda działania firmy Print Broker eliminuje ten problem – firma nie posiada własnej drukarni, a zatem nie ma potrzeby inwestowania w bardzo drogi

sprzęt poligraficzny. Swoim klientom oferuje natomiast możliwość korzystania ze sprzętu nowoczesnego, gdyż zleca powierzone prace sprawdzonym drukarniom.

Eksport

Od początku roku 2005 (czyli od początku działalności) firma rozwijała się na rynku krajowym. W tym czasie nawiązano współpracę z wieloma drukarniami i zakładami poligraficznym. Jednak rynek krajowy nie gwarantował w opinii szefostwa firmy dynamicznego rozwoju. Dlatego na początku roku 2006 postanowiono rozpocząć starania o pozyskanie klientów zagranicznych. Podstawowym czynnikiem, który był uwzględniony przy podjęciu tej decyzji, były różnice w cenach usług poligraficznych pomiędzy Polską i krajami Europy Zachodniej – usługi poligraficzne są w Polsce około dwukrotnie tańsze niż w krajach tzw. Starej Unii.

Firma Print Broker postanowiła więc zaoferować europejskim klientom tanie i profesjonalne usługi poligraficzne. Na początek postanowiono skoncentrować się na rynku niemieckim. Przede wszystkim dlatego, że rynek niemiecki jest duży, a więc ma duży potencjał (wiele dobrze prosperujących firm, będących potencjalnymi klientami). Drugim powodem było sąsiedzkie położenie Niemiec względem Polski i stosunkowo nieduża odległość od tego kraju[6].

Firma Print Broker rozpoczęła akcję marketingową mającą na celu pozyskanie klientów niemieckich. W ramach tej akcji podjęto następujące działania:

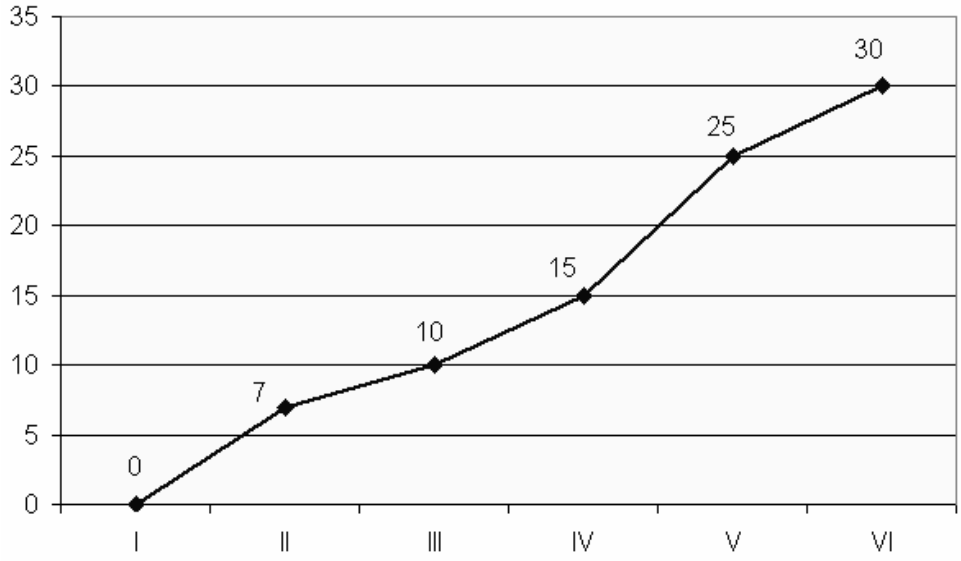
- aktywnie uczestniczono w targach poligraficznych i reklamowych organizowanych w Niemczech,
- zamieszczono ogłoszenia prezentujące ofertę firmy w niemieckojęzycznych portalach branżowych,
- odpowiednio upozycjonowano firmę w wyszukiwarkach internetowych,
- poproszono klientów krajowych, aby przekazywali informacje o firmie Print Broker swoim ewentualnym niemieckim kontrahentom – w branży poligraficznej polecenie przez zadowolonego klienta jest najlepszym sposobem reklamy.

W ciągu pierwszego półrocza 2006 roku firmie Print Broker udało się pozyskać trzech dużych klientów niemieckich. Pierwszym z nich była firma budowlana, która zamówiła wykonanie kalendarzy, długopisów i innych gadżetów z nadrukiem logo firmy i hasła reklamowego. Drugim klientem był producent części i akcesoriów samochodowych, który zamówił w firmie Print Broker broszury, katalogi i inne materiały reklamowe. Ciekawostką jest fakt, że część materiałów została zamówiona w języku polskim, ponieważ firma ta jest eksporterem części samochodowych do Polski. Trzecim kontrahentem zza zachodniej granicy, i jak dotąd ostatnim, zostało

[6] Znaczenie tego czynnika w branży poligraficznej zostanie szerzej przedstawione w dalszej części rozdziału.

niemieckie regionalne biuro podróży. W tym przypadku zamówienie także dotyczyło katalogów i materiałów reklamowych. Klient ten jednak po realizacji pierwszego zlecenia zadeklarował powierzenie firmie Print Broker całości swoich zamówień na usługi poligraficzne – negocjowany właśnie kontrakt dotyczy kolejnych materiałów reklamowych, a także papeterii firmowej.

Na skutek realizacji trzech opisanych powyżej transakcji eksportowych znacząco wzrósł udział przychodów z eksportu w całości przychodów ze sprzedaży firmy Print Broker (wykres 1). Na koniec pierwszego półrocza skumulowany udział eksportu w sprzedaży wynosił 30%.



Wykres 1. Udział skumulowanych przychodów z eksportu w skumulowanych przychodach ze sprzedaży w pierwszy półroczu 2006 roku (%).

W okresie od stycznia do czerwca udział eksportu w sprzedaży usług i produktów firmy Print Broker zwiększył się od 0 (pierwszy kontrakt zrealizowano w lutym) do około 30% w czerwcu. Biorąc pod uwagę trwające negocjacje z niemieckim biurem podróży odnośnie ponowienia i poszerzenia współpracy, właściciele firmy szacują, że na koniec 2006 roku eksport stanowić może około 40% obrotów firmy, a na koniec 2007 roku może przekroczyć 50%. Oznacza to, że w roku 2007 prawdopodobnie przychody ze sprzedaży eksportowej będą wyższe od przychodów ze sprzedaży krajowej.

Kontrakty z klientami niemieckimi podpisywane są na bardzo podobnych zasadach jak w przypadku kontraktów krajowych. Podstawową ich cechą jest zadaniowość – kontrakty podpisywane są na dostarczenie konkretnego produktu poligraficznego (określona jest ilość oraz bardzo dokładnie sprecyzowane są uwarunkowania

techniczne zamówienia). Kontrakty nie są więc zawierane na określony czas współpracy, chociaż termin wykonania zamówienia jest oczywiście istotnym elementem każdego kontraktu.

Praktyczną realizację kontraktów eksportowych podzielić można na kilka najważniejszych etapów:

1. Zapoznanie się z warunkami zamówienia i kontakt z zakładami poligraficznymi, które będą w stanie je zrealizować. Zebranie wstępnych informacji od zakładów poligraficznych na temat kosztów i terminu realizacji zamówienia.
2. Opracowanie oferty dla kontrahenta zagranicznego, zawierającej wszystkie niezbędne elementy – cenę, termin, opis techniczny maszyn, na jakich wykonane będzie zlecenie (w celu przekonania klienta o wysokiej jakości usług). Oferta przygotowana jest zazwyczaj wariantowo, aby klient mógł samodzielnie dokonać wyboru niektórych jej elementów, np. rodzaju papieru, rodzaju druku itp.
3. Dostarczenie klientowi wydruków próbnych (tzw. matchprintów), aby mógł on zgłosić ewentualne uwagi. Matchprinty z reguły różnią się nieco od ostatecznych produktów. Zazwyczaj wysyłane są drogą elektroniczną, ale niekiedy konieczne jest dostarczenie ich klientowi w formie fizycznej – dotyczy to bardziej skomplikowanych zamówień. W ich przypadku klient musi dokładnie obejrzeć matchprinty, aby przekonać się, czy wynik pracy go satysfakcjonuje. Może to być problem w przypadku sprzedaży eksportowej, gdyż wiąże się z koniecznością odbywania długich podróży. Jest oczywiście możliwe wykorzystanie firmy kurierskiej do przewozu matchprintu, ale w niektórych wypadkach spotkanie bezpośrednie jest niezbędne (np. w celu wysłuchania bardzo szczegółowych uwag klienta, niemożliwych do przekazania ani drogą telefoniczną, ani elektroniczną).
4. Dostarczenie klientowi ostatecznych produktów – transportem firmowym lub za pośrednictwem firmy przewozowej. Możliwe jest także zorganizowanie przez firmę Print Broker wysyłki gotowych produktów zgodnie z wytycznymi przygotowanymi przez klienta. Tego typu rozwiązanie zastosowano w przypadku polskojęzycznej części zamówienia dla producenta części samochodowych[7].

[7] W praktyce polegało to na tym, że niemiecki klient wskazał polskie firmy (salony samochodowe, warsztaty), do których materiały reklamowe mają być dostarczone. W firmie Print Broker zapakowano wydrukowane materiały reklamowe i rozesłano pod wskazane adresy.

Strategia eksportowa

Strategia eksportowa firmy Print Broker oparta jest na kilku podstawowych elementach:

- szeroko zakrojonych działaniach reklamowo-marketingowych na rynku niemieckim (przedstawione we wcześniejszej części rozdziału),
- konkurencji cenowej – usługi oferowane przez Print Broker są średnio o 50% tańsze niż usługi konkurencji niemieckiej,
- zapewnieniu kompleksowości usług – od projektu, poprzez druk, aż po dostarczenie produktów do klienta,
- zapewnieniu wysokiej jakości produktów (szczególnie istotne w przypadku wymagających klientów niemieckich),
- zapewnieniu krótkich terminów realizacji zamówienia (jest to możliwe dzięki dotychczasowej współpracy z polskimi firmami poligraficznymi, które w wymagających tego przypadkach traktują zamówienia Print Broker priorytetowo),
- oferowaniu preferencyjnych stawek przy dłuższej lub powtarzającej się współpracy.

W swojej strategii eksportowej firma Print Broker założyła, że do końca roku 2007 skoncentruje się na współpracy z kontrahentami niemieckim, a od roku 2008 podejmie próby wejścia na inne rynki tzw. Starej Unii. Na tym etapie zrezygnowano ze starań o rynki państw, które razem z Polską weszły do Unii Europejskiej (Czechy, Słowacja, Węgry itd.), ponieważ w przypadku tych krajów Print Broker pozbawiony byłby swojego największego atutu, jakim jest cena konkurencyjna w stosunku do cen dostawców miejscowych.

Ryzyko i bariery w eksporcie

W przypadku działalności, jaką prowadzi firma Print Broker, największe ryzyko wiąże się z ewentualnym rozminięciem się z wizją produktu, jaką ma klient. W celu eliminacji tego ryzyka stosuje się wspominane już wcześniej wydruki próbne (matchprinty), ale w wyjątkowych przypadkach to narzędzie także nie pomaga. Czasami konieczne jest przygotowanie klientowi tzw. makiety, czyli pojedynczego egzemplarza produktu finalnego – jest to rozwiązanie niezwykle kosztowne, dlatego rzadko stosowane. W przypadku firmy Print Broker ryzyko to ma charakter czysto teoretyczny zarówno na rynku krajowym, jak i na rynku niemieckim.

Z eksportem wiąże się zazwyczaj ryzyko kursowe. Jednak specyfika działania firmy Print Broker ryzyko to w dużym stopniu eliminuje. Związane jest to z wymaganym zazwyczaj przez klienta krótkim terminem realizacji zamówienia. Z reguły współpraca określona pojedynczym kontraktem trwa od dwóch tygodni do dwóch miesięcy – w tak krótkim czasie rzadko zdarzają się istotne zmiany kursów walutowych, które mogłyby wpłynąć na opłacalność przedsięwzięcia.

Najistotniejsza przeszkoda w wejściu na rynek niemiecki związana jest ze specyfiką branży poligraficznej, w której bardzo duże znaczenie ma zaufanie do firmy, której powierza się realizację zlecenia. Dlatego przedsiębiorstwa zgłaszające zapotrzebowanie na usługi poligraficzne z reguły wolą korzystać z usług sprawdzonej firmy niż podejmować współpracę z kimś nowym, narażając się na ryzyko otrzymania produktu lub usługi o niższej jakości. Troska o jakość jest czynnikiem, który szczególnie utrudnia firmie Print Broker pozyskiwanie klientów niemieckich, którzy stereotypowo kojarzą polskie produkty z nieco niższą jakością.

Znaczenie tej bariery powinno jednak maleć wraz z utrwalaniem się obecności firmy Print Broker na rynku niemieckim. Firma w swoich najnowszych materiałach reklamowych przeznaczonych na rynek niemiecki informuje o zaistniałej już, udanej współpracy z trzema niemieckimi firmami. To powinno zwiększać przekonanie potencjalnych klientów o do wysokiej jakości usług oferowanych przez Print Broker.

Wpływ eksportu na rozwój firmy

W opinii właścicieli firmy Print Broker wpływ eksportu na rozwój firmy jest znaczący. Jako podstawowe korzyści należy wymienić:

- wzrost przychodów firmy,
- poprawę sytuacji finansowej – kontrahenci niemieccy cechują się dużą solidnością, z reguły nie opóźniają terminów płatności, co pozytywnie wpływa na płynność bieżącą firmy Print Broker,
- wzrost zatrudnienia – w firmie zatrudniono dodatkową osobę, odpowiadającą za całokształt kontaktów z klientami niemieckimi. Osoba ta, oprócz doskonałej znajomości branży poligraficznej, dysponuje szeroką wiedzą na temat technik druku oraz zna doskonale język niemiecki, co jest niezbędne w przypadku nieraz bardzo szczegółowych negocjacji,
- wzrost nakładów inwestycyjnych – zakupiono nowy sprzęt komputerowy, najnowocześniejsze oprogramowanie dla zatrudnionego w firmie grafika oraz nowy samochód wykorzystywany do transportu produktów na teren Niemiec,
- poprawę jakości usług, związaną z unowocześnieniem sprzętu komputerowego,
- wzrost renomy firmy na rynku krajowym – zlecenia na rzecz firm niemieckich są dobrze widziane także przez polskich klientów Print Broker, gdyż świadczą o wysokiej jakości oferowanych usług.

Eksport jest obecnie najważniejszym elementem, wokół którego budowana jest strategia rozwojowa firmy Print Broker. Doświadczenia zdobyte na rynku niemieckim tylko w ciągu sześciu miesięcy pozwalają przypuszczać, że podejście takie zapewni firmie szybki i stabilny rozwój w kolejnych latach.

9. Sportis – producent łodzi oraz odzieży sportowej (strategia eksportowa)

Wstęp – ogólny opis przypadku

Firma Sportis zajmuje się produkcją i sprzedażą łodzi, jachtów i innego sprzętu pływającego, a także wytwarzaniem specjalistycznej odzieży sportowej, przeznaczonej dla żeglarzy, rybaków i innych osób korzystających ze sprzętu wodnego. Od początku swojej działalności firma obecna jest na rynkach zagranicznych – sprzedaż eksportowa była i jest w tym przypadku zdecydowanie najważniejszym czynnikiem sukcesu.

Obecnie eksport stanowi blisko 70% sprzedaży ogółem. Niemal cały eksport kierowany jest na rynki krajów Unii Europejskiej. Dzięki swojej długoletniej obecności na rynkach zagranicznych firma Sportis posiada wszystkie wymagane certyfikaty międzynarodowe i cieszy się uznaniem na szeroko pojętym rynku sportów wodnych.

Historia firmy

Firma Sportis istnieje na rynku od 1983 roku jako Przedsiębiorstwo Zagraniczne „Sportis". W lutym 1999 roku powstała spółka akcyjna Sportis SA, która kupiła od właścicieli Przedsiębiorstwa Zagranicznego „Sportis" Zakład Produkcyjny w Bojanie, znak towarowy Sportis, prawa do wzorów, dokumentacji oraz wszystkie prawa z umów zawartych z kontrahentami i pracownikami. W zakupionym Zakładzie prowadzona była produkcja łodzi profesjonalnych i turystycznych oraz odzieży ochronnej, kamizelek asekuracyjnych i ratunkowych. Przejęcie Zakładu nastąpiło 1 kwietnia 1999 roku, rodzaj działalności jest kontynuowany, a asortyment jest stale poszerzany.

Od listopada 1999 roku Sportis posiada świadectwo uznania Shop Approval Germanischer Lloyd w zakresie produkcji laminatów, a od 2004 roku – świadectwo uznania Polskiego Rejestru Statków w zakresie wykonywania jachtów i łodzi motorowodnych z laminatu poliestrowo-szklanego o długości do 12 m.

W 2005 roku wdrożony został w firmie System Zarządzania Jakością ISO 9001:2000 w zakresie produkcji i naprawy łodzi motorowych typu RIB, produkcji laminatów technicznych, ubrań roboczych i żeglarskich, kamizelek ratunkowych i asekuracyjnych. Jednostką certyfikującą jest Germanischer Lloyd Certification. Finansowanie procesu wsparte było środkami z Programu PHARE 2002 „Fundusz wsparcia na doradztwo".

Od początku działalności Spółki realizowany jest program inwestycyjny mający na celu zwiększenie potencjału produkcyjnego. Rozwój potencjału produkcyjnego realizowany jest dzięki takim inwestycjom, jak budowa hali produkcyjnych – wytwórni laminatów o łącznej powierzchni 459 m^2 i kubaturze 2 180 m^3, budowa hali

magazynowej na gotowe wyroby o powierzchni 440 m^2, utwardzanie nawierzchni wokół budynków, budowa parkingu, inwestycje o charakterze odnawialnym itp.

Roczne obroty firmy wynoszą około 9 mln zł. W firmie zatrudnionych jest około 90 pracowników na podstawie umowy o pracę. Struktura zatrudnienia dostosowana jest do potrzeb wynikających z realizowanych zadań, wielkości produkcji, jej struktury oraz długości serii i wiąże się ze stosowanymi technologiami, rodzajem produkcji oraz predyspozycją zatrudnionych pracowników.

Zakres działalności i oferowane produkty

Do podstawowej działalności spółki, przynoszącej najwięcej przychodów należy:

1. produkcja – budowa i naprawa łodzi wycieczkowych i sportowych,
2. produkcja odzieży wierzchniej,
3. produkcja ubrań roboczych i ochronnych.

Na szeroki asortyment firmy Sportis składają się:

- kamizelki asekuracyjne i ratunkowe (spełniające wymagania norm europejskich EN 395 i posiadające certyfikaty Polskiego Rejestru Statków),
- łodzie profesjonalne (hybrydowe, długość do 8,9 m) na potrzeby rynku specjalnego (Marynarka Wojenna RP, Straż Graniczna, Polskie Ratownictwo Okrętowe, Policja, Straż Pożarna, Straż Miejska, WOPR),
- łodzie turystyczne (hybrydowe, długość od 3,1 m do 6,8 m) dla odbiorców indywidualnych i instytucjonalnych (kluby, stowarzyszenia, przedsiębiorstwa turystyczne, ośrodki wypoczynkowe),
- ubrania sztormowe i ochronne dla żeglarzy, rybaków morskich, służb Marynarki Wojennej RP, Straży Granicznej i innych jednostek specjalnych,
- odzież sportowa – kolekcje własne i powstałe we współpracy z renomowanymi firmami,
- usługi w zakresie napraw i remontów łodzi,
- usługi przerobu w zakresie szycia konfekcji.

Wszystkie produkowane wyroby spełniają wymagania prawne i posiadają wymagane certyfikaty. W 2005 roku kamizelki ratunkowe i asekuracyjne ponownie zostały poddane ocenie zgodności z wymaganiami Dyrektywy 89/686/WE.

Charakterystyka rynku krajowego

Firma Sportis działa w zasadzie na dwóch oddzielnych, choć częściowo związanych ze sobą rynkach. Pierwszym jest rynek łodzi wycieczkowych i sportowych, drugim rynek odzieży sportowej i specjalistycznej.

W Polsce działa kilkadziesiąt różnej wielkości stoczni zajmujących się produkcją wielu typów łodzi – jachtów, łodzi wiosłowych, motorowych itp. Branża ta rozwija się w ostatnich latach bardzo dynamicznie za sprawą kilku czynników:

- coraz większej popularności sportów wodnych w Polsce i związanego z tym wzmożonego popytu na różnego typu sprzęt pływający,
- rosnącego zainteresowania polskimi łodziami ze strony odbiorców zagranicznych,
- rosnącego popytu na nowe łodzie ze strony służb działających na wodzie (Marynarka Wojenna, Straż Graniczna, Policja, WOPR).

Wzrost zainteresowania sportami wodnymi jest w Polsce związany ze wzrostem dochodów społeczeństwa oraz trwającym od kilkunastu lat procesem zmiany stylu życia. Przejmowanie zachodnich wzorców spędzania wolnego czasu zaowocowało wzrostem popularności aktywnych form wypoczynku, w tym także na wodzie. Dotyczy to zarówno żeglarstwa o charakterze turystycznym, jak i sportowym. Wzrost zainteresowania ze strony odbiorców zagranicznych jest natomiast spowodowany coraz lepszą jakością produkowanych w Polsce łodzi oraz ich stosunkowo niską ceną w porównaniu z podobnymi produktami wytwarzanymi w krajach Europy Zachodniej. Ponadto należy nadmienić, że Polska ma bogatą tradycję w produkcji jachtów i małych łodzi, a polscy konstruktorzy cieszą się od wielu lat międzynarodowym uznaniem. Trzeci z czynników kreujących obecnie popyt na sprzęt wodny – zamówienia na łodzie specjalnego przeznaczenia – związany jest z trwającym procesem modernizacji i unowocześniania polskiej armii, policji i innych służb działających na wodzie. Mimo poczynionego w tej dziedzinie postępu część sprzętu będącego w posiadaniu jednostek specjalnych nadal wymaga wymiany, toteż znaczenie tego czynnika dla rozwoju rynku ma charakter perspektywiczny.

Firma Sportis działa także na rynku odzieżowym, w jego niszowym segmencie, jaki stanowi odzież sportowa, a szczególnie odzież specjalistyczna wykorzystywana w czasie przebywania na wodzie. Rynek odzieżowy jest rynkiem bardzo konkurencyjnym – w Polsce działa kilkaset firm zajmujących się tego typu produkcją. Dodatkowym czynnikiem wzmagającym konkurencję jest import taniej odzieży z Azji, szczególnie z Chin. Jednak segment rynkowy, w którym działa Sportis, różni się od większości segmentów rynku odzieżowego. Firma Sportis produkuje odzież specjalnego przeznaczenia, której wysoka jakość musi być często potwierdzona odpowiednimi certyfikatami lub co najmniej musi spełniać surowe kryteria jakościowe. W tym przypadku nie może być mowy o konkurencji ze strony taniego importu azjatyckiego o niskiej jakości.

Ubrania sztormowe, kurtki ochronne dla żeglarzy, rybaków, służb wodnych są zazwyczaj kupowane przez osoby o nieco wyższych dochodach (osoby, które stać na uprawianie sportów wodnych), co oznacza, że przy wyborze tego typu produktów

ważniejsze jest kryterium jakościowe niż kryterium cenowe. W kraju działa wiele firm produkujących tego typu artykuły odzieżowe, a konkurencja na rynku jest silna.

Tendencje rynkowe są bardzo podobne do występujących w przypadku omawianych powyżej łodzi i jachtów, które w zestawieniu z odzieżą wykorzystywaną na wodzie mają w dużej mierze charakter komplementarny. W przypadku produkcji odzieżowej realizowanej przez Sportis także możemy mówić o rosnącym popycie i dobrych perspektywach rozwojowych na kolejne lata.

Eksport

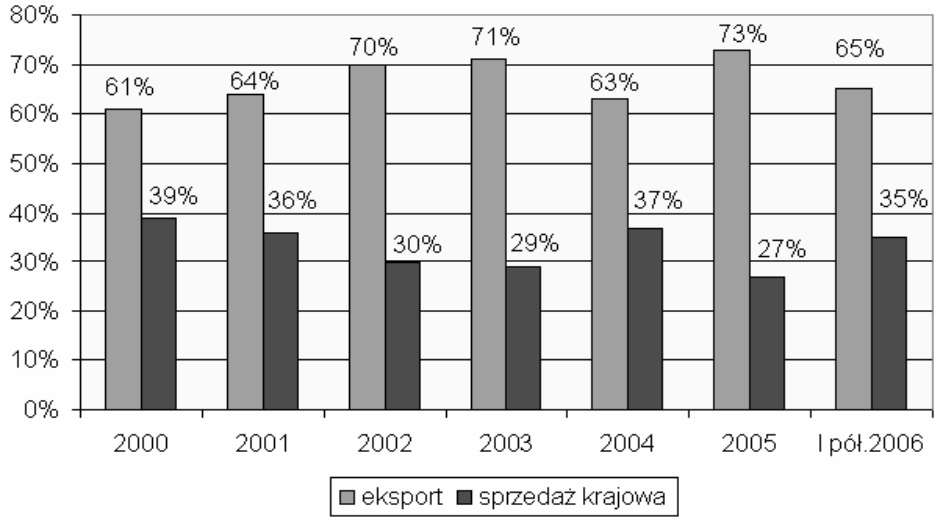
W działalności firmy Sportis niezwykle istotne znaczenie ma sprzedaż na rynki zagraniczne. Dotyczy to zarówno produkcji łodzi znajdujących się w ofercie firmy, jak i całego asortymentu odzieży sportowej.

Eksport był istotnym kierunkiem rozwoju firmy Sportis od samego początku jej działalności. W strategii firmy założono konieczność wejścia na rynki zagraniczne jako warunek niezbędny do rozwoju przedsiębiorstwa. Powodem takiego podejścia był fakt, że w latach 80. i na początku lat 90. ubiegłego wieku rynek polski nie zapewniał możliwości rozwoju firmie wytwarzającej drogi sprzęt sportowy. Po pierwsze dlatego, że w Polsce było stosunkowo niewielkie zainteresowanie sportami wodnymi i turystyką wodną, a po drugie dlatego, że popyt ograniczany był barierą dochodową.

Obecne kontrakty zagraniczne firmy Sportis są w dużej mierze pochodną jej wieloletniej współpracy z kontrahentami z krajów Europy Zachodniej. Można zaryzykować twierdzenie, że Sportis budował swoją pozycję międzynarodową jeszcze przed rozpoczęciem w Polsce transformacji systemowej, a po roku 1989 ją ugruntował. Nie oznacza to oczywiście, że obecny znaczny udział eksportu w sprzedaży asortymentu firmy Sportis jest jedynie zaszłością historyczną – w biznesie i w warunkach konkurencji byłoby to niemożliwe. Działalność na rynkach międzynarodowych prowadzona obecnie przez Sportis jest możliwa dzięki utrzymaniu wysokiej konkurencyjności produktów oraz dzięki realizacji skutecznej strategii eksportowej.

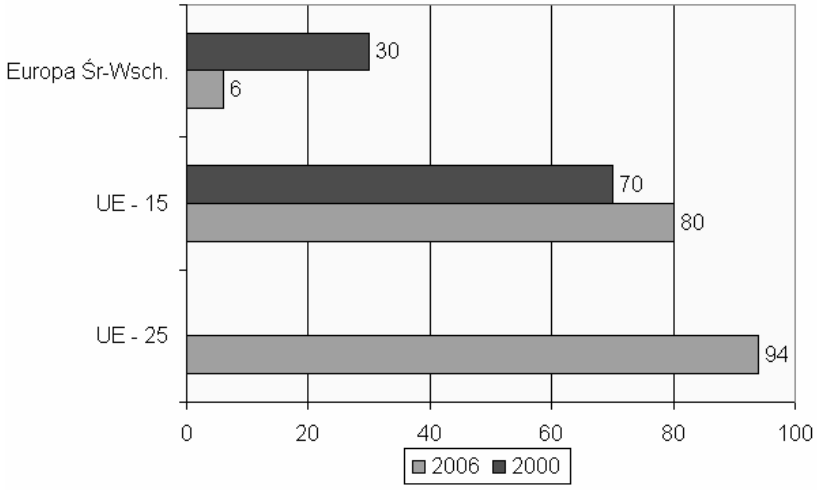
Obecnie (dane za pierwsze półrocze 2006 roku) udział eksportu w sprzedaży asortymentu firmy Sportis wynosi 65%. Jest to nieco mniej niż w całym roku 2005 i nieco więcej niż w roku 2004. Udział eksportu i sprzedaży krajowej w przychodach firmy Sportis w latach 2000–2006 zaprezentowany został na wykresie 1.

Powyższy wykres pokazuje, że od roku 2000 udział sprzedaży zagranicznej w przychodach firmy Sportis nie spadł poniżej 60%, a okresowo (2005 rok) zbliżał się nawet do 75%. Oznacza to, że sprzedaż eksportowa ma obecnie dla firmy Sportis większe znaczenie niż sprzedaż na rynku krajowym.



Wykres 1. Udział eksportu i sprzedaży krajowej w przychodach firmy Sportis w latach 2000–2006 (pierwsze półrocze).

Najważniejszym rynkiem zbytu dla produktów firmy Sportis są kraje Unii Europejskiej. Obecnie na rynek unijny kierowane jest 94% sprzedaży zagranicznej, co oznacza, że pozostali odbiorcy (głównie kraje byłego ZSRR) mają znaczenie marginalne. Powodem takiej alokacji geograficznej eksportu produktów firmy Sportis jest przede wszystkim potencjał i chłonność rynku europejskiego oraz niewielka odległość od Polski (w odróżnieniu na przykład od krajów azjatyckich). Struktura geograficzna eksportu w ostatnich latach nieco się zmieniała – porównanie stanu z roku 2000 i 2006 obrazuje wykres 2.



Wykres 2. Struktura geograficzna eksportu produktów firmy Sportis w latach 2000 i 2006.

Widoczna ewolucja struktury geograficznej eksportu produktów firmy Sportis jest po części związana z rozszerzeniem Unii Europejskiej w roku 2004. Stąd między innymi wynika spadek udziału grupy krajów Europy Środkowo-Wschodniej, z których większość dołączyła do struktur Unii Europejskiej. Taka jest też przyczyna wzrostu udziału całej Unii – z 70% w roku 2000 (wówczas była to UE–15) do 94% w roku 2006 (obecnie jest to UE–25). Rzeczywiste zmiany w kierunkach eksportu produktów analizowanego przedsiębiorstwa najlepiej więc oceniać na podstawie zmiany udziału krajów tzw. Starej Unii, czyli UE–15. W omawianym okresie udział tej grupy krajów w eksporcie firmy Sportis wzrósł z 70 do 80%. Jest to wyraz coraz większego zaangażowania firmy na rynkach krajów wysoko rozwiniętych kosztem krajów o niższym poziomie rozwoju gospodarczego i cywilizacyjnego.

Obecność Polski w Unii Europejskiej jest czynnikiem ułatwiającym polskim firmom ekspansję na rynki unijne. Dotyczy to także firmy Sportis i jest szczególnie istotne w przypadku eksportu łodzi i innego sprzętu pływającego – obecnie w krajach Unii Europejskiej akceptowane są polskie certyfikaty i homologacje.

Firma Sportis oferuje swoim odbiorcom zagranicznym pełny asortyment swoich wyrobów, a więc wszystkie te produkty, które znajdują się w ofercie skierowanej na rynek krajowy. Nieco inny jest jednak charakter eksportu łodzi, a nieco inny eksportu odzieży sportowej. Łodzie bowiem sprzedawane są zazwyczaj na podstawie konkretnych zamówień na jedną lub kilka sztuk, eksport odzieży zaś odbywa się na podstawie często wieloletnich kontraktów na dostawę produktów.

Firma Sportis prowadzi swoją sprzedaż na rynkach europejskich, wykorzystując dwa kanały dystrybucji. Pierwszym jest własna sieć sprzedaży, a drugim są działające na terenie wielu krajów firmy handlowe, z którymi Sportis ma podpisane długookresowe umowy na dystrybucję swoich produktów. Firmy te to zazwyczaj duże hurtownie sprzętu sportowego, turystycznego i odzieży.

Ciekawostkę stanowi fakt, że firma Sportis podpisała w ostatnich latach kontrakt na dostawę kurtek z pocztą państwową działającą w Danii. Ze względu na trudne warunki atmosferyczne często występujące w tym skandynawskim kraju pracownicy dostarczający przesyłki muszą być wyposażeni w odpowiedni ubiór. Kurtki przeciwdeszczowe, odporne na wiatr i zimno, w których pracują duńscy listonosze, szyte są właśnie przez Sportis.

Strategia eksportowa

Ponieważ sprzedaż na rynki zagraniczne ma obecnie dla firmy Sportis decydujące znaczenie, niezwykle istotne było opracowanie i konsekwentna realizacja odpowiedniej strategii eksportowej. Najważniejszym celem tej strategii jest dynamiczny rozwój sprzedaży łodzi turystycznych i odzieży sportowej na rynkach krajów Unii

Europejskiej zarówno pod własną marką, jak i markami obcymi. Realizacji tego celu służyć mają określone w strategii działania:

- monitorowanie rynku europejskiego pod kątem zmieniających się trendów i preferencji konsumentów oraz dostosowywanie własnej oferty do tych zmian,
- modyfikacja, rozwój i poprawa jakości wyrobów,
- rozwój własnej sieci dystrybucji w krajach Unii Europejskiej,
- uczestnictwo w międzynarodowych imprezach promocyjnych, targach i wystawach.

Nietypowym elementem strategii eksportowej jest promocja firmy przy okazji organizacji międzynarodowych zawodów w sportach wodnych: regat, wyścigów łodzi motorowych itp. Kibicami na takich imprezach są zazwyczaj osoby, które amatorsko uprawiają tego typu sporty lub przynajmniej uprawiają turystykę wodną. W oczywisty sposób stanowią więc oni wyselekcjonowaną grupę potencjalnych klientów firmy Sportis, zainteresowanych zakupem sprzętu pływającego lub profesjonalnej odzieży.

Niezwykle ważnym elementem strategii eksportowej jest też zapewnienie najwyższej jakości oferowanych produktów, co jest szczególnie istotne w przypadku produktów wymagających spełnienia określonych norm bezpieczeństwa (łodzie) lub określonych wymagań wytrzymałościowych (kurtki i inne ubrania sportowe). W przypadku łodzi i innego sprzętu pływającego firma Sportis zapewnia pełną obsługę gwarancyjną, a także obsługę i serwis pogwarancyjny.

W przypadku firmy Sportis największym ryzykiem związanym z eksportem jest ryzyko kursowe. Jest ono szczególnie istotne przy sprzedaży łodzi i innego sprzętu pływającego. W tym przypadku bowiem wartość pojedynczych kontraktów jest wysoka, a czas od zamówienia do odbioru łodzi przez klienta bywa długi. Pojawia się więc konieczność zabezpieczenia przed ryzykiem kursowym za pomocą odpowiednich instrumentów finansowych lub ubezpieczeń eksportowych. Działania takie są podejmowane przez Sportis i stanowią element strategii eksportowej firmy.

Wpływ eksportu na rozwój firmy

W przypadku firmy Sportis eksport miał i nadal ma fundamentalne znaczenie dla jej rozwoju. Świadczy o tym chociażby 60–70% produkcji na rynkach zagranicznych. Taka sytuacja wymuszona została specyfiką rynku, na którym działa firma, i specyfiką produktów przez nią oferowanych – jak zostało wspomniane wcześniej, rynek krajowy nie gwarantował w tym przypadku dynamicznego rozwoju firmy.

Obecność firmy na międzynarodowym rynku sprzętu wodnego oraz sportowej odzieży specjalistycznej pozwala na bieżące śledzenie najnowszych trendów w tych obszarach i dostosowywanie oferty firmy do zmieniających się wymogów rynku. Wpływa to pozytywnie na konkurencyjność firmy Sportis, co daje jej przewagę także nad konkurentami na rynku krajowym.

W przyszłości firma Sportis nadal zamierza koncentrować swoje wysiłki na wzmacnianiu pozycji na rynkach zagranicznych. Jednak w najbliższych latach wysoce prawdopodobny jest także rozwój krajowego rynku łodzi i jachtów oraz powiązanego z nim rynku specjalistycznej odzieży sportowej. W związku z tym firma nie zamierza rezygnować z poprawy swojej pozycji na rynku polskim, uznając go za bardzo perspektywiczny. Z tego powodu spodziewać się należy, że udział eksportu w sprzedaży produktów firmy Sportis będzie w najbliższych latach stabilny, choć jego wolumen i wartość powinny rosnąć.

10. Stalexport SA – firma handlowa (strategia eksportowa)

Wstęp – opis ogólny przypadku

Stalexport SA jest stosunkowo dużym przedsiębiorstwem, działającym jako Grupa Kapitałowa. W niniejszym opracowaniu uwaga poświęcona zostanie jedynie spółce córce – Grupie Handlowej Stalexport SA, która na koniec 2004 roku zatrudniała 180 osób (cała Grupa Kapitałowa – 650 osób). Grupa Handlowa Stalexport SA stanowi tym samym przedsiębiorstwo średniej wielkości, powiązane kapitałowo ze spółką matką. Jest ona spółką handlową, zajmującą się handlem na terenie całego kraju oraz eksportem i importem wyrobów stalowych. Silną stroną spółki jest jej powszechnie rozpoznawana marka i długa tradycja handlowa oraz wieloletnia obecność na rynku krajowym i rynkach zagranicznych. Innym czynnikiem pozwalającym na skuteczne konkurowanie na rynkach europejskich jest odpowiednia strategia działania.

Charakterystyka i historia firmy

Stalexport SA jest aktualnie spółką notowaną na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie, kontynuatorem powstałej w 1963 roku centrali handlu zagranicznego wyspecjalizowanej w handlu stalą i wyrobami hutniczymi. Siedziba spółki znajduje się w Katowicach, w drugim co do wysokości wieżowcu w tym mieście, zwanym popularnie „Stalexportem".

W gospodarce centralnie planowanej nie obowiązywały reguły gospodarki rynkowej, co oznaczało m.in. brak rachunku ekonomicznego, wynikający z ustalania cen krajowych nie przez rynek, a przez urzędników z Komisji Planowania.

Centrale handlu zagranicznego, które w PRL miały wyłączne prawo uczestniczenia w obrocie zagranicznym, miały jednak codzienną styczność z rynkiem międzynarodowym, przez co były lepiej przygotowane do działalności w odradzającym się systemie rynkowym po roku 1989 niż te przedsiębiorstwa, które dopiero zdobywały doświadczenie w poruszaniu się na rynkach międzynarodowych. Podobnie było ze Stalexportem, jednakże wiara w potęgę firmy i błędy w zarządzaniu doprowadziły do powstania wysokiego zadłużenia, głównie wobec banków. Najważniejszą przyczyną powstania zadłużenia było udzielanie gwarancji kredytów podmiotom zależnym. Ostatecznie zawarto ugody sądowe i pozasądowe z bankami i innymi wierzycielami, umożliwiające spłatę zadłużenia w ratach rozłożonych na wiele lat. Firma rozszerzyła swoją działalność o zarządzanie Autostradą Małopolską (A4). Dochód z tej działalności jest gwarantowany, dzięki czemu część handlowa spółki, mimo ciągłego odpływu gotówki na spłatę zadłużenia, uzyskała dostęp do kapitału obrotowego, niezbędnego do prowadzenia działalności handlowej.

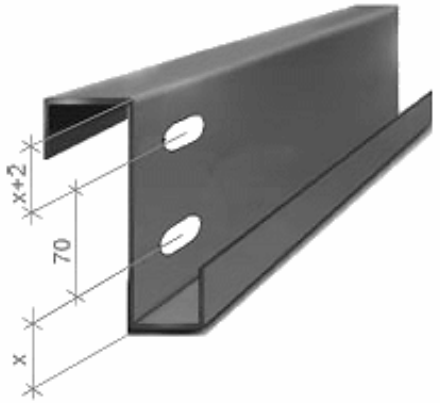
Stalexport określa siebie na stronie internetowej jako pożądanego partnera handlowego w sferze: eksportu, importu, obrotu krajowego wyrobami stalowymi i surowcami hutniczymi oraz przetworzonymi wyrobami stalowymi. Swoją misję spółka realizuje poprzez działania zmierzające do utrzymania wysokiej pozycji i wzrostu znaczenia na krajowym rynku oraz liczącej się pozycji na rynkach światowych, w tym na rynku Unii Europejskiej. Według deklaracji opisującej misję Stalexportu Zarząd spółki podejmuje systemowe działania nakierowane na wzrost efektywności gospodarowania i zwiększenie wartości dla akcjonariuszy, w tym m.in.:

- segmentację obszarów działalności,
- optymalizowanie współpracy z podmiotami zależnymi w ramach Grupy Kapitałowej (np. prowadzenie wysoko wyspecjalizowanych składów wyrobów hutniczych),
- podnoszenie jakości i dostosowywanie poziomu oferowanych usług do wymogów i oczekiwań klientów zarówno krajowych, jak i zagranicznych,
- zacieśnianie współpracy z szeroko rozumianym otoczeniem firmy, mające na celu wcześniejsze rozpoznanie przyszłych potrzeb klientów,
- umacnianie zaufania do renomy i marki firmy Stalexport,
- stosowanie metod i rozwiązań zapewniających dobrą współpracę z otoczeniem i naturalnym środowiskiem człowieka.

W trosce o zwiększenie zaufania do spółki, a zwłaszcza do jej marki, Stalexport zadeklarował pełne przestrzeganie zasad ładu korporacyjnego ustalonych przez Giełdę Papierów Wartościowych w Warszawie oraz pełną przejrzystość informacyjną. Dzięki temu Stalexport SA został zaliczony do prestiżowego tzw. Segmentu Plus GPW, w którym znajdują się spółki giełdowe spełniające najwyższe wymagania stawiane przed spółkami publicznymi. Między innymi spółka informuje na swoich stronach internetowych o zawieraniu wszystkich kontraktów eksportowych – z podaniem nazwy kraju, terminu realizacji kontraktu i jego wartości wyrażonej w złotych. Od początku stycznia do połowy września 2006 roku podano informacje o zawarciu sześciu nowych dużych kontraktów eksportowych z krajami należącymi do Unii Europejskiej.

Grupa Handlowa Stalexport SA podkreśla korzyści płynące z długoletniego doświadczenia w handlu krajowym oraz zagranicznym. Postawiono na jakość i rzetelność usług. Klient Stalexportu ma dostęp do wiedzy i doświadczenia spółki związanych z produktem i rynkiem wyrobów stalowych. Firma dysponuje znajomością rynku krajowego, rozwiniętym systemem marketingowym i logistycznym, dalej rozwijaną i dostosowującą się do zindywidualizowanych potrzeb klientów siecią dystrybucyjną, obejmującą swym zasięgiem cały kraj, oraz dwoma zakładami produkcji zbrojeń, znajdującymi się w oddziałach w Warszawie i Katowicach. Spółka posiada też sieć skupu i przerobu złomu.

Działalność w handlu zagranicznym obejmuje zarówno import, jak i eksport. Najważniejsze importowane produktu to: wyroby hutnicze ze stali zwykłych i jakościowych, rudy żelaza, żelazostopy, materiały ogniotrwałe, surowce metalurgiczne i mineralne. Najważniejsze produkty eksportowe w ofercie to: kształtowniki na gorąco i zimnowalcowane, blacha gorącowalcowana i zimnowalcowana w kręgach i arkuszach, blacha ocynkowana w kręgach i arkuszach, blacha uniwersalna, a także taśma stalowa, pręty: okrągłe, kwadratowe, sześciokątne, płaskie, pręty żebrowane, walcówka: gładka i żebrowana, szyny i akcesoria szynowe, półwyroby hutnicze, materiały ogniotrwałe, surówka, metale nieżelazne, stale jakościowe, rury stalowe.



Rysunek 1. Przykład wyglądu kształtownika zimnogiętego. Źródło: www.borgahale.pl

Do silnych stron Stalexportu, które wspomagają eksport, zaliczyć należy także rozbudowaną sieć składów stali oraz dobrze zorganizowane służby logistyczne.

Sytuacja w polskim hutnictwie

W roku 2005 w polskim przemyśle stalowym odnotowano wyraźny spadek poziomu produkcji stali i wyrobów stalowych. Krajowe huty wyprodukowały ponad 4,5 mln ton surówki żelaza (spadek o 30,1% w stosunku do roku 2004) i 8,4 mln ton stali surowej (spadek o 20,3%). Wyrobów walcowanych na gorąco wytworzono ogółem 6,2 mln ton (spadek o 17,3%). Niższą produkcję odnotowano zarówno w wyrobach długich (o 16,7%), jak i płaskich (o 18,2%). W blachach walcowanych na zimno spadek wyniósł 22,6%, a w blachach ocynkowanych – 11,7%. Produkcja rur wyniosła 380 tys. ton, tj. wzrosła o 1,5% w stosunku do ubiegłego roku, w tym rur bez szwu wyprodukowano 169 tys. ton (wzrost o 14,5%), a rur ze szwem 212 tys. ton (spadek o 7,0%).

W 2005 roku odnotowano spadek polskiego eksportu wyrobów stalowych ogółem (o 18%), a wzrost importu (o 17%). Tym samym saldo obrotów w handlu zagranicznym według ilości i w ujęciu wartościowym było ujemne. Podobny stan utrzymuje się w Polsce od kilku lat. Natomiast duże wahania w rozmiarach obrotów w handlu zagranicznym wynikają z notowanych ostatnio gwałtownych zmian na światowych rynkach stali.

Sytuacja w hutnictwie światowym zmienia się ostatnimi czasy bardzo szybko. Przyczyną zawirowań jest duży wzrost popytu na stal oraz na inne surowce ze strony Chin, Indii, Brazylii i innych dużych krajów, w których następuje szybki rozwój gospodarczy. Ponieważ zwiększony światowy popyt na stal nastąpił w sytuacji względnej równowagi na rynkach międzynarodowych (podaż była zrównoważona z popytem), doprowadziło to z jednej strony do szybkich zmian cen – na ogół do ich wzrostu – a z drugiej strony do dużych wahań popytu.

Dla spółki Stalexport oznaczało to możliwość zwiększania eksportu w okresach wzrostu popytu na rynkach światowych, a także możliwość uzyskiwania wyższych cen. Taka sytuacja miała miejsce w 2004 roku i stanowiła duże zaskoczenie dla wszystkich uczestników rynku. W roku 2005 sytuacja na rynkach światowych stali pogorszyła się w porównaniu do roku 2004, dotyczyło to zwłaszcza pierwszej połowy roku. Powodem było zwiększanie podaży wyrobów stalowych na rynkach światowych i próba dostosowania jej do popytu.

Przychody Stalexportu ze sprzedaży w 2005 roku spadły o 13% w porównaniu do roku 2004. W obrotach spółki udział wyrobów hutniczych wzrósł do 90%, a równocześnie zmniejszył się udział materiałów zaopatrzenia hutniczego do poziomu około 10%. Asortymentem mającym największy udział w sprzedaży niezmiennie są kształtowniki. Jednak gorsza koniunktura na rynku w 2005 roku spowodowała spadek ich sprzedaży w stosunku do 2004 roku aż o 26%. Spadła również sprzedaż wyrobów płaskich, prętów, walcówki i półwyrobów. W 2005 roku wzrosły natomiast przychody ze sprzedaży wyrobów z metali kolorowych oraz rur. Zmniejszyły się w stosunku do roku poprzedniego przychody spółki ze sprzedaży rud żelaza.

Powyższe zmiany w strukturze przychodów ze sprzedaży oznaczają kształtowanie się i utrwalanie się pożądanych i korzystnych dla spółki tendencji. Wzrasta sprzedaż wyrobów wyżej przetworzonych oraz metali kolorowych, a spada sprzedaż wyrobów mniej przetworzonych, czyli rud żelaza i półwyrobów. Zyski ze sprzedaży wyrobów wyżej przetworzonych są bowiem zwykle wyraźnie większe niż zyski ze sprzedaży wyrobów mniej przetworzonych i surowców takich, jak ruda żelaza.

W 2005 roku w Stalexporcie przychody ze sprzedaży krajowej i przychody z eksportu były porównywalnej wielkości. Taki wynik stawia Stalexport w gronie liczących się eksporterów krajowych. W praktyce oznaczało to wzrost udziału sprzedaży eksportowej w porównaniu do poprzednich lat, do czego z pewnością przyczyniła

się, oprócz wzrostu światowych cen stali, strategia rozwojowa firmy polegająca m.in. na zwiększaniu udziału wyrobów wyżej przetworzonych w sprzedaży krajowej i zagranicznej.

Udział importu w przychodach był kilkuprocentowy. Spółka zajmowała się ponadto tzw. reeksportem, czyli eksportem wcześniej importowanych do Polski wyrobów hutniczych. W niektórych przypadkach oznaczało to sprzedaż wyrobów kupionych w jednych kraju do drugiego kraju bez przekraczania przez wyrób granic Polski.

W 2005 roku około 33% sprzedaży eksportowej spółki zostało skierowane na rynek krajów Unii Europejskiej, a 9% do pozostałych krajów europejskich. Największy udział miał eksport do Ameryki Południowej – 56%. Asortymentową strukturę eksportu w 89% stanowiła sprzedaż wyrobów hutniczych, natomiast 11% przypadło na materiały zaopatrzenia hutniczego i pozostałe towary.

W Unii Europejskiej głównymi odbiorcami eksportu spółki Stalexport są Niemcy, Wielka Brytania i Szwecja, czyli kraje wysoko rozwinięte zgłaszające popyt na wyroby hutnicze wysokoprzetworzone i najwyższej jakości.

Strategia eksportowa

Eksport prowadzony przez firmę Stalexport przebiega w stosunkowo trudnych warunkach, co wynika z pojawiającego się od czasu do czasu braku kapitału obrotowego potrzebnego do zakupu wyrobów hutniczych w hutach. Sytuację ratuje często zakup towaru z odroczonym terminem płatności, który jest negocjowany dla każdej większej transakcji odrębnie. Spółka dokłada starań, by wynegocjowane terminy płatności nie były przekraczane, w przeciwnym wypadku nie mogłaby ona liczyć na podobne terminy płatności w przyszłości, byłyby one tylko skracane. W przeszłości zdarzały się sporadycznie sytuacje, że spółka musiała rezygnować z zawierania kontraktów eksportowych z powodu braku kapitału obrotowego na zakup wyrobów, które miały być przedmiotem eksportu.

Do pewnego momentu nie wchodziło w grę zaciąganie kredytów bankowych na finansowanie kapitału obrotowego, spółka wykazywała bowiem ujemną wartość kapitałów własnych. Po zniknięciu tej niekorzystnej sytuacji powstała możliwość korzystania z kredytów bankowych na zwiększenie kapitału obrotowego w celu szybszego regulowania zobowiązań wobec dostawców. Trzeba pamiętać, że niekiedy szybsze regulowanie należności oznacza także niższą cenę zakupu.

Spółka zaopatruje się w towar, który jest następnie eksportowany, u kilku krajowych dostawców, spośród których najważniejszy jest Mittal Steel Poland SA. Strategia Stalexportu przewiduje ograniczenie dostawców do kilku. Korzyści z tego są następujące:

- dostawcy są skłonni do sprzedaży wyrobów po niższych cenach, jeśli mają gwarancję dużych zakupów i ciągłości zakupów,

- odbiorca może negocjować dłuższe odroczenia płatności za zakupiony towar,
- powstaje silna więź kooperacyjna między odbiorcą i dostawcą, a także buduje się wzajemne zaufanie: odbiorca ma gwarancję utrzymywania wysokiej jakości zakupywanego towaru.

Z uwagi na szeroki asortyment eksportowanych wyrobów hutniczych nie jest możliwe ograniczenie się do jednego lub dwóch dostawców krajowych – konieczna jest ich większa liczba (ale nie większa niż cztery lub pięć firm o znaczącym udziale w dostawach). Mniejszych dostawców jest znacznie więcej, co jest podyktowane dostępem do wyspecjalizowanego asortymentu, który nie jest powszechnie produkowany.

Podobne jest podejście do liczby odbiorców eksportowanych wyrobów hutniczych. W Niemczech, które stanowią najważniejszy rynek eksportowy Stalexportu w Unii Europejskiej, większość kontraktów spółka zawiera z dwoma stałymi partnerami – odbiorcami wyrobów stalowych. Gwarantuje to ostatecznym odbiorcom przede wszystkim ciągłość dostaw, szczególnie wyrobów hutniczych zamawianych i wykorzystywanych przez firmy budowlane. Ważną specjalnością eksportową Stalexportu jest eksport kształtowników, czyli rozmaitych wyrobów hutniczych kształtowanych według zamówienia odbiorcy.

Rynek Unii Europejskiej, szczególnie krajów tzw. Starej Unii, jest rynkiem bardzo wymagającym dla eksporterów wyrobów stalowych. Najbardziej liczy się na nim renoma, na którą pracuje się wiele lat, marka i dobra opinia w sprawie niezawodności dostaw. Stalexport pracował przez lata nad osiągnięciem odpowiedniej renomy. Stalexport zawiera głównie duże transakcje, których wartość idzie w setki tysięcy złotych.

W Stalexporcie dawno już zrozumiano, że odniesienie sukcesu w przeszłości nie gwarantuje utrzymania się na rynku dzisiaj i w przyszłości. Dlatego też do każdego wynegocjowanego kontraktu należy podchodzić z najwyższą starannością, wykazywać się elastycznością na każdym etapie jego realizacji, a przede wszystkim należy zadbać o całkowite wywiązanie się z warunków zawartej umowy. Wiadomo też, że jedna transakcja, w której nie zostaną dotrzymane warunki umowy, może zaszkodzić z trudem i przez lata zdobywanej reputacji.

Wieloletnie doświadczenie handlowców Stalexportu pozwala na swobodne poruszanie się na rynkach stali w Europie. Wieloletnie kontakty osobiste, znajomość specyfiki rynków i mechanizmów kształtowania się popytu, umiejętność rozpoznawania przyszłych potrzeb dotychczasowych i przyszłych klientów są najważniejszymi atutami handlowców Stalexportu.

Utrzymanie raz zdobytej pozycji rynkowej wymaga odpowiedniego wynagradzania pracowników, w szczególności tych, którzy sprawdzają się w negocjacjach i potrafią skutecznie zarządzać realizacją kontraktów.

Perspektywy rozwojowe eksportu stali i wyrobów hutniczych do krajów Unii Europejskiej z punktu widzenia Stalexportu kształtują się raczej korzystnie. Taką opinię

można wysnuć na podstawie widocznego procesu koncentracji produkcji u największych światowych potentatów hutniczych. Stwarza to potencjalnie dobre warunki dla stosunkowo dużych firm handlowych, szczególnie takich, które mają ustaloną pozycję rynkową w największych krajach Starej Unii. Popyt na stal w tych krajach najprawdopodobniej będzie nadal utrzymywał się na stosunkowo wysokim poziomie. Wzrost cen stali na rynkach światowych prowadzi także do zwiększania marż handlowych. Sytuacji Grupy Handlowej Stalexport SA nie zmieni prawdopodobne wydzielenie spółki jako samodzielnego podmiotu gospodarczego. Na ten temat pojawiają się spekulacje prasowe.

Podsumowanie

Przypadek Stalexportu pokazuje, że sukcesy eksportowe można także odnosić w tradycyjnych sektorach gospodarki, takich jak hutnictwo, w których najbardziej liczą się renoma i długoletnie doświadczenie. Firma poprawia swoje wyniki w eksporcie nie tylko dzięki korzystnej sytuacji na rynkach światowych, ale także dzięki umiejętności wykorzystania sprzyjających okoliczności. Realizowana przez firmę strategia postawienia na wysoką jakość oferowanych wyrobów i kompleksowych usług dla klienta przyniosła efekty. W realizacji takiej strategii nie przeszkodziły nawet wewnętrzne kłopoty spółki. Zauważalną korzyścią takiej strategii jest zwiększanie w przychodach udziału sprzedaży wyrobów wysokoprzetworzonych, które pozwalają na uzyskiwanie lepszych efektów finansowych niż sprzedaż surowców i stalowych wyrobów niskoprzetworzonych.

Firma zabiega o jak najlepszą opinię u klientów na różne sposoby. Obecność na Giełdzie Papierów Wartościowych nie tylko dała możliwość korzystania z kapitału, ale też przyczyniła się do stosowania najwyższych standardów ładu korporacyjnego obowiązującego w Polsce oraz do przejrzystości informacyjnej spółki.

Inną mocną stroną Grupy Handlowej Stalexport SA jest współdziałanie spółek córek w ramach Grupy Kapitałowej. Można oczekiwać, że po spłaceniu ciążącego na spółce zadłużenia będzie ona w stanie rozwinąć działalność handlową zarówno w kraju, jak i za granicą.

Bibliografia

Opracowano na podstawie materiałów zawartych na stronie internetowej www.Stalexport.com.pl oraz rozmów z pracownikami Pionu Handlowego spółki.

11. Jarpex – branża spożywcza (strategia eksportowa)

Polskie pieczarkarstwo – krótka charakterystyka

W 2000 roku na liście największych światowych producentów pieczarek Polska z 95 tys. ton rocznie była na szóstym miejscu. Na rynku europejskim wyprzedzały nas Holandia, Francja i Niemcy (Czechy produkowały 2 tys. ton, Rumunia 3,2 tys. ton). Aktualnie czołowe miejsca w światowym rankingu producentów pieczarek zajmują USA i Chiny, które w 2000 roku w ogóle nie figurowały na światowych listach. Unia Europejska na swój rynek wpuszcza tylko chińskie pieczarki przetworzone, w ściśle określonych ilościach. Kraje Unii, którym brakuje pieczarek (Niemcy, Francja, Wielka Brytania), albo w najbliższych latach zainwestują w zakłady w Chinach (jak Holendrzy), albo będą popierać szersze otwarcie rynku unijnego na import z Chin.

W 2005 roku Polska plasowała się tuż za Holandią w europejskich rankingach i na czwartej pozycji w świecie. Nasza produkcja się podwoiła – do 180 tys. ton, a eksport wzrósł piętnastokrotnie – z 6 tys. ton do ponad 95 tys. Sprzedaż świeżych pieczarek odbywa się poprzez europejskie giełdy na początku tygodnia. Pieczarki zbiera się więc w piątek, sobotę i niedzielę – w krajach tzw. Starej Unii trudno znaleźć do tego ludzi. Między innymi z tego powodu w Holandii około 65% pieczarek zbierają kombajny, powoduje to jednak, że zebrany plon nadaje się jedynie do przetworzenia na marynaty itp.

W Polsce dominuje zbiór ręczny, czemu między innymi zawdzięczamy swój sukces eksportowy. Eksperci żywieniowi bowiem zdecydowanie namawiają do spożywania świeżych pieczarek, a nie przetworzonych. Polska będzie bezkonkurencyjna na rynku europejskim, póki nasze koszty produkcji i zbioru będą relatywnie niskie a jakość bardzo wysoka.

Powszechnie uznanym atutem jest wysoka jakość polskich pieczarek zarówno świeżych, jak i przetworzonych. Polska jakość eksportowa to: ekologia w produkcji podłoża oraz samych upraw, ręczny zbiór, szeroko rozumiana wiedza z zakresu technologii produkcji, uprawy i przetwórstwa, innowacje. Walory jakościowe polskich pieczarek oraz ekstrapolacja trendów pozwalają przypuszczać, że rozwój tej branży potrwa przynajmniej kilkanaście lat. Nie wolno jednak zapomnieć o innych regionach świata przyjaznych produkcji grzybów. Według FAO w roku 2004 ponad 3 mln ton produkcji światowej, czyli ponad 50%, wyprodukowano w krajach Azji. Największym konkurentem między innymi dla Polski są zatem Chiny.

Dr Krystian Szudyga z Instytutu Warzywnictwa w Skierniewicach uważa, że Polska będzie liderem w produkcji pieczarek, jeśli poza eksportem będzie też rozwijać rynek krajowy. Pieczarki są bardzo zdrowe, a Polacy nadal jedzą ich o połowę mniej

niż średnio w Unii, czyli po 1,2 kg rocznie. Rekordzistami w Europie są Niemcy i Brytyjczycy, którzy rocznie jedzą ponad 4 kg pieczarek na osobę.

W 2005 roku średnia cena hurtowa świeżych pieczarek na polskim rynku hurtowym wynosiła 4,50 zł, w Wielkiej Brytanii prawie 9,0 zł, a w Niemczech 12,6 zł za kilogram.

Eksporter – Jarpex[8].

W roku 1970 małżeństwo W.M. założyło pierwszą rodzinną uprawę pieczarek na powierzchni 100 m². Cztery lata później w ramach działalności rolniczej rozpoczęto produkcję pieczarek na powierzchni 800 m². Po 10 latach, w latach 1980–83, uruchomiono produkcję w nowym obiekcie o powierzchni 2 400 m² (sześć hal produkcyjnych). W owym czasie była to duża i bardzo nowoczesna pieczarkarnia. Posiadała własną kompostownię wyposażoną w duży kombajn wykonany według własnego projektu.

W 1984 roku zarejestrowano działalność gospodarczą i dodatkowo uruchomiono wytwórnię grzybni. Spółka jako pierwsza w Polsce podjęła się produkcji podłoża do uprawy pieczarek według najnowszej, na ówczesne czasy, technologii *half-in-door*. Produktem finalnym było podłoże określane jako Faza I. Zapotrzebowanie na ten produkt szybko przerosło możliwości produkcyjne firmy. Przebudowano więc budynek starej pieczarkarni, dostosowując go do potrzeb produkcji grzybni na zasadach przemysłowych, uruchomiono produkcję podłoża Fazy II. W ten sposób powstała jedna z najlepiej zorganizowanych i wyposażonych wytwórni grzybni w Polsce. Doskonała jakość, mimo dużej konkurencji ze strony krajowych i zagranicznych producentów, pozwoliła firmie utrzymać się na rynku.

W maju 1995 roku zarejestrowano firmę w nowej formie prawnej pod nazwą Jarpex Sp. z o.o. – wytwórnia kostkowanego podłoża pasteryzowanego z wsianą grzybnią (Faza II i Faza III) oraz produkcja pieczarek.

W roku 2006 dokonano kolejnej rozbudowy zakładu produkcji podłoża do hodowli pieczarek, co pozwoliło na uzyskanie wiodącej na rynku krajowym pozycji zakładu w produkcji podłoża Fazy III.

Produkty i usługi

Zasadniczym przedmiotem działania Spółki jest produkcja podłoża do uprawy pieczarek oraz produkcja pieczarek. Aktualnie firma Jarpex składa się z trzech spółek córek, z których jedna zajmuje się produkcją podłoża, druga sprzedażą podłoża i pieczarek oraz produkcją pieczarek, trzecia – skupem, transportem, składowaniem

[8] W celu zachowania poufności i na życzenie właściciela firmy zmieniono nazwy firm, pominięto niektóre fakty, zmieniono inicjały, zaokrąglono dane itp.

słomy i kurzego pomiotu. Jest to swego rodzaju rodzinny holding, w którym senior rodziny posiada wiodące udziały i decydujący głos w sprawach inwestycji, wchodzenia na nowe rynki, strategii rynkowej itp.

Istotnym warunkiem osiągnięcia sukcesu Spółki jest podążanie za potrzebami rynku, nieustanny rozwój, zadowolenie klientów oraz zdobywanie nowych rynków. Spółka doskonali technologię produkcji, czego efektem było rozpoczęcie w roku 1995 sprzedaży podłoża pasteryzowanego z wsianą grzybnią – Faza II i Faza III – oraz poszerzenie w roku 2003 oferty handlowej Spółki o podłoże Fazy III sprzedawane luzem, co było odpowiedzią na potrzeby rynku oraz próbą zwiększenia atrakcyjności wyrobu.

Spółka permanentnie powiększa bazę produkcyjną zarówno w zakresie produkcji podłoża, jak i produkcji pieczarek. Oprócz podłoża zakład oferuje pieczarki świeże, pakowane i sortowane według potrzeb klienta lub standardowo – skrzynka 3 kg luzem, skrzynka 2 kg luzem. Zakład produkcji pieczarek ma powierzchnię 2 400 m² (sześć hal po 400 m² każda. Produkcja opiera się wyłącznie na Fazie III, zbiór pieczarek odbywa się raz w tygodniu).

Spółka precyzyjnie prowadzi Politykę Zarządzania Jakością, u której podstaw leży ciągłe doskonalenie jakości procesów i wyrobów. Posiadane rynki zbytu (25% rynku krajowego w dostawach podłoża Fazy II oraz 42% rynku w dostawach podłoża Fazy III), wypracowana marka wyrobu oraz nieustanny nacisk odbiorców na zwiększenie dostaw dają solidną podstawę do rozwoju Spółki oraz jej kontrahentów.

Surowcami do produkcji podłoża do pieczarek są odpady produkcji roślinnej, przemysłowej i zwierzęcej (słoma, gips syntetyczny reagips, pomiot kurzy, woda). Zakupem, zbiorem, składowaniem oraz transportem słomy zajmuje się spółka córka prowadzona przez jednego z członków rodziny. Wyżej wymienione surowce, zgodnie z instrukcją wewnętrzną produkcji, poddane są procesowi wymieszania oraz fermentacji. Fermentacja jest zjawiskiem biologicznym samoistnym. Uzyskana z powyższych składników masa po odpowiednich zabiegach technologicznych z wykorzystaniem specjalistycznego sprzętu i po upływie kilkunastu dni tworzy gotowy produkt, określany mianem kompostu zielonego lub podłoża do uprawy pieczarek Fazy I.

Kompost zielony (Faza I) w dalszych zabiegach technologicznych zostaje poddany procesowi pasteryzacji. Proces ten odbywa się w tunelach pasteryzacyjnych. Prawidłowość procesu pasteryzacji nadzoruje komputer, którego oprogramowanie gwarantuje uzyskanie optymalnych parametrów. Proces pasteryzacji trwa kilka dni, po tym czasie następuje wyładunek uzyskanego produktu z tuneli pasteryzacyjnych. Po pasteryzacji w automatycznym, komputerowo sterowanym ciągu technologicznym w produkt zostaje wsiana grzybnia pieczarki. Całość poddaje się sprasowaniu i opakowaniu. W ten sposób powstaje produkt określany mianem podłoża Fazy II.

Podłoże Fazy II zostaje wprowadzone na rynek zewnętrzny, na którym odbiorcy prowadzą hodowlę grzybów uprawowych (pieczarek). Podłoże Fazy II może być wprowadzone na rynek w wyżej opisanej formie lub poddane kolejnemu procesowi produkcji. Proces ten określa się mianem przerostu grzybni w masie; prowadzi on do powstania podłoża do uprawy pieczarek Fazy III. Istotą tego etapu jest uzyskanie całkowitego przerostu kompostu przez wsianą w Fazie II grzybnię.

Opisane wyżej fazy produkcji kompostu/podłoża do uprawy pieczarek prowadzą do powstania produktu bardzo atrakcyjnego dla producenta pieczarek. Podłoże Fazy II umożliwia zwiększenie ilości upraw w roku oraz standaryzuje produkt w porównaniu z podłożem Fazy I. Nie daje jednak możliwości pełnej kontroli jakości finalnego produktu. Podłoże Fazy III przyspiesza cykl produkcyjny pieczarki, daje gwarancję uzyskania ściśle określonego produktu w zaplanowanym terminie. Ekstrapolacja trendów pozwala przypuszczać, że w ciągu najbliższych kilku lat (2–5 lat) podłoże Fazy III w całości zdominuje polski rynek. Aktualnie na rynku polskim działa około 20 liczących się producentów podłoża. Z tego tylko sześciu prowadzi profesjonalną produkcję podłoża Fazy III. Liczący się producent wytwarza tygodniowo około 3,5 tys. ton podłoża (w przeliczeniu na Fazę I). Z tego otrzymuje około 65% Fazy II lub 50% Fazy III.

Podłoże Fazy II sprzedawane jest w postaci foliowanej kostki o wymiarach 45 x 50 x 18 cm i masie około 19 kg. Przed kostkowaniem wsiewana jest grzybnia wybrana przez klienta spośród ras oferowanych przez firmę. Podłoże przerośnięte grzybnią Fazy III sprzedawane jest głównie luzem (istnieje możliwość kostkowania na życzenie klienta).

Firma organizuje i gwarantuje sprawny i terminowy dowóz podłoża do odbiorców własnymi i podnajętymi samochodami. Możliwy jest też odbiór towaru własnym środkiem transportu.

Perspektywy rozwojowe firmy wiązane są głównie z eksportem zarówno podłoża, jak i świeżych pieczarek.

Strategia i rynki eksportowe

Strategicznym celem firmy jest wejście na Jednolity Rynek ze świeżymi pieczarkami, budowa własnego zagranicznego centrum dystrybucji świeżych pieczarek, aby uniezależnić się od pośredników, sprzedaż podłoża do produkcji pieczarek na rynkach wschodnich (Białoruś lub Ukraina) oraz zwiększenie eksportu świeżych pieczarek na rynek ukraiński.

Problem

Podstawowym problemem było opracowanie planu eksportowego wpisującego się w strategię rozwoju firmy.

Cel

Ustalono, że zostanie opracowany plan eksportu stanowiący część biznesplanu firmy Jarpex.

Dział Księgowości określił budżet związany z działalnością eksportową na rok 2005 na poziomie 55 tys. euro.

Założono, że przewidywane zyski z eksportu w 2005 roku wyniosą 120 tys. euro.

Działania

W pierwszym etapie koncepcja planu eksportu przedyskutowana została w gronie właścicieli (firma rodzinna), następnie do procesu włączono Dział Księgowości. Po wstępnej akceptacji koncepcji poszukiwania nowych rynków eksportowych rozpoczęto konsultacje z Instytutem Warzywnictwa w Skierniewicach w celu uzyskania opinii na temat rozwoju branży pieczarkarskiej w krajach Unii Europejskiej. Kolejnym krokiem było znalezienie doradcy biznesowego, którego zadaniem było przeprowadzenie analiz rynkowych we wskazanych krajach (Francja, Wielka Brytania, Ukraina).

Po uzyskaniu raportów dotyczących rynku Francji i Wielkiej Brytanii zlecono doradcy wytypowanie i przygotowanie rozmów z sześcioma wiodącymi na rynku brytyjskim dystrybutorami świeżych pieczarek. Do przygotowania taktyki rozmów i pomocy w jej przeprowadzeniu zatrudniono konsultanta brytyjskiego wskazanego przez polskiego doradcę. Przeprowadzono dwie tury rozmów z potencjalnymi partnerami brytyjskimi. Ostatecznie do finalnych rozmów wytypowano dystrybutora pieczarek firmy TESCO, importera i hurtownika FUNGI zaopatrującego restauracje i minimarkety oraz firmę MYCON – szkockiego importera i dystrybutora grzybów świeżych i przetworzonych.

Rozmowami na rynku ukraińskim zajął się główny właściciel firmy, znający język rosyjski. Towarzyszył mu polski tłumacz (z pochodzenia Ukrainiec) oraz ukraiński prawnik, pracujący czasowo w jednym z polskich ośrodków akademickich. Rozmowy miały na celu określenie możliwości wzrostu eksportu świeżych pieczarek, wybór importera oraz określenie zasadności uruchomienia na Ukrainie zakładu produkcji podłoża.

Rezultaty

Opracowany został plan eksportu, który stanowił część biznesplanu firmy. Plan eksportu zawierał następujące elementy:

Wstęp

- historia firmy i produktów,
- cel wejścia na zagraniczne rynki zbytu,
- niezbędne środki finansowe do realizacji projektu,
- warunki finansowe inwestycji eksportowej,
- dochodowość na rynku wewnętrznym,
- oferowane produkty i usługi,
- dochodowość w ostatnich trzech latach,
- struktura organizacyjna firmy z uwzględnieniem Działu Sprzedaży i Eksportu,
- strategia marketingowa na rynku lokalnym,
- opis doświadczeń eksportowych.

Cele eksportu

Cele planowanej działalności eksportowej do roku 2010 (podział na poszczególne lata, koszty, odpowiedzialność, system monitoringu i sprawozdawczości).

Rynek docelowy

Informacje uzyskane podczas badań rynku zagranicznego:

- opis struktury producentów i dystrybutorów świeżych pieczarek,
- analiza kupujących i przewidywany popyt,
- główni konkurenci,
- system promocji i dystrybucji,
- restrykcje sanitarne, celne, rządowe,
- koszty pracy, energii i surowców,
- zidentyfikowane problemy i sposoby ich rozwiązania,
- potencjalni partnerzy wraz uzasadnieniem, opisem słabych i mocnych stron,
- aspekty kulturowe w negocjacjach.

UWAGA

Główni konkurenci z Irlandii i Holandii oferują na rynku brytyjskim towar produkowany na podłożu Fazy II (około 90% oferty irlandzkiej i około 50% oferty holenderskiej). Towar oparty na Fazie III stanowi nie więcej niż 30% całej oferty rynkowej w Wielkiej Brytanii.

Dostawy

Świeże konfekcjonowane pieczarki na rynek brytyjski w całości pochodzić będą z produkcji własnej opartej na Fazie III. Produkt dostarczany będzie transportem własnym dwa razy w tygodniu. Uniknie się w ten sposób pośredników, zapewni terminowość dostaw oraz zagwarantuje najwyższą jakość produktu.

Strategia sprzedaży

Sprzedaż bezpośrednio do właściciela hurtowni/dystrybutora obsługującego południową część Wielkiej Brytanii wraz z aglomeracją londyńską.

Planowana sprzedaż

1. W roku 2005 na poziomie 200 ton, w kolejnych latach wzrost o 10–15% rocznie.
2. Cena CIF 1,60 euro za kilogram (*bottom price*).
3. Koszty promocji produktu ponosi nabywca (opakowania dostarcza importer).
4. Dostawa do importera własnymi środkami transportu.
5. Reklamacje wyłącznie przy odbiorze towaru.
6. Płatność w terminie 30 dni od dostarczenia faktury na wskazane konto bankowe.
7. Ubezpieczenie należności w KUKE SA (Korporacji Ubezpieczeń Kredytów Eksportowych). Umowa ubezpieczenia na 12 miesięcy z możliwością automatycznego przedłużenia. Ubezpieczenie należności w KUKE SA daje dodatkową możliwość oceny sytuacji finansowej kontrahenta jeszcze przed realizacją kontraktu eksportowego, ułatwia podjęcie decyzji o zawarciu kontraktu.

Plan produkcji i wynikające z tego zadania:

1. Wzrost wykorzystania mocy produkcyjnych pieczarkarni do poziomu 95%.
2. Wzrost zapotrzebowania na surowce (słoma, kurzak – na poziomie 5%–7% rocznie).
3. Potrzeba rozbudowy istniejącej chłodni i systemu konfekcjonowania/pakowania (koszt 45 tys. zł).
4. Potrzeba znalezienia w ciągu roku dostawców świeżych pieczarek lub/i budowa nowej pieczarkarni (w szczycie zapotrzebowania i przy wzroście eksportu w kolejnych latach produkcja własna nie zaspokoi zapotrzebowania).
5. Potrzeba zatrudnienia jednej osoby na pół etatu do obsługi eksportu na rynek brytyjski.
6. Na pokrycie kosztów dodatkowej produkcji przeznaczone zostaną częściowe zyski ze sprzedaży podłoża na rynek krajowy.

Ocena ryzyka

Pojawienie się nowego znaczącego dostawcy pieczarek na rynku brytyjskim wywołało niechętne reakcje głównych konkurentów (Irlandczyków i Holendrów). Irlandczycy oferują towar niższej jakości i po niższej cenie, gwarantują dostawy *overnight* drogą morską, ustalają ceny na bieżąco poprzez aukcje internetowe, ich przeważającymi odbiorcami są hurtownie należące do Irlandczyków lub przez nich zarządzane.

Holendrzy mają 30% udział w rynku brytyjskim (Faza II i Faza III), Irlandczycy około 15% (Faza II). Przewaga Irlandczyków i Holendrów wynika z doskonałej znajomości rynku, utrwalonych powiązaniach biznesowych, braku barier językowych i kulturowych.

Bezpośrednimi konkurentami są i będą Holendrzy oferujący produkt tej samej fazy/jakości. Nasza przewaga polega na niższych kosztach produkcji i lepszej jakości towaru uzyskiwanej dzięki lepszej metodzie zbioru i konfekcjonowania (*one touch only*).

UWAGA

Ostra walka o rynek brytyjski może doprowadzić do sytuacji, w której importer, wykorzystując sytuację, zaproponuje warunki cenowe nie do zaakceptowania. Również polscy eksporterzy stanowić mogą poważne zagrożenie – oferowanie niższych cen i lepszych warunków dotyczących uznawania reklamacji itp.

Realizacja planu

Po analizie wyniku rozmów z przedstawicielami importerów/dystrybutorów świeżych pieczarek i wynikach badania zasadności/możliwości budowy własnego centrum dystrybucji podjęta została decyzja co do wyboru ostatecznej koncepcji wejścia na rynek brytyjski.

Realizacja planu rozpoczęła się od przeprowadzenia finalnych rozmów z właścicielem najbardziej rozbudowanej i technologicznie zaawansowanej sieci dystrybucji pieczarek na terenie Wielkiej Brytanii. Rozmówcą był J.J.M., przedstawiciel handlowy sieci TESCO. Rozmowy w imieniu firmy Jarpex prowadziła JM (współwłaścicielka firmy, absolwentka SGPiS oraz studiów podyplomowych w London School of Economics). Strategię rozmów, strategię negocjacji cenowych przygotowała firma JARO we współpracy z doradcą brytyjskim oraz właścicielami firmy.

Druga grupa przedstawicieli firmy, na czele z jej właścicielem, przeprowadziła rozpoznanie zasadności zbudowania/adaptacji na terenie Wielkiej Brytanii własnego magazynu/chłodni. Na realizację tego celu wstępnie przeznaczono 500 tys. euro.

Analiza rezultatów osiąganych na rynku brytyjskim

Oceny rezultatów osiąganych na rynku brytyjskim dokonywane będą w okresach miesięcznych, kwartalnych, półrocznych i rocznych. Wyniki porównywane będą z wynikami sprzedaży świeżych pieczarek na rynku polskim i ukraińskim. Analiza osiąganych rezultatów (metoda benchmarkingu) stanie się podstawą do weryfikacji poszczególne elementów planu eksportowego (wielkość dostaw, strategia cenowa, asortyment).

Bilans

Do planu dołączono bilans roku poprzedniego.
Prognozy finansowe: planowane zyski powinny wzrosnąć o 15% w skali roku.

Finansowanie projektu

Potrzeby finansowe związane z realizacją projektu eksportowego określono na poziomie 50–55 tys. euro (bez kosztów budowy własnej chłodni na terenie Wielkiej Brytanii). Planowane jest wykorzystanie funduszy przeznaczonych na wspieranie eksportu oraz zaciągnięcie kredytu bankowego na budowę chłodni.

Najlepsze praktyki

Po ponownej analizie badań rynkowych oraz rozmowach z potencjalnymi partnerami dokonano aktualizacji planu eksportowego.

Weryfikacja planu

Po bezpośrednim rozpoznaniu rynku brytyjskiego i ukraińskiego oraz podpisaniu kontraktu z TESCO dokonano ponownej analizy planu eksportowego i wprowadzono znaczne zmiany.

Partnerem na rynku brytyjskim jest firma TESCO. Oferowany produkt jest najwyższej jakości (oparty na Fazie III), w opakowaniach firmy TESCO o wadze 500 g oraz 5,0 kg i 2,5 kg.

Najważniejsze zmiany planu eksportowego i wnioski:

1. Należy wzmocnić system kontroli jakości przed wysyłka towaru w celu wyeliminowania reklamacji.
2. Konieczne jest wyposażenie chłodni w bardziej precyzyjny system wagowy oraz system automatycznego foliowania palet przy wykorzystaniu przepuszczalnej folii typu MIP (*Modified Interactive Packaging*).

3. Oferowana cena za 1 kg jest nieznacznie niższa (około 2–2,5%) od cen oferowanych przez Holendrów.
4. Dalsze obniżanie ceny nie jest opłacalne ze względu na przewidywany wzrost kosztów produkcji (wzrost kosztów energii elektrycznej i paliw).
5. Istnieje realna możliwość podwyższenia ceny na poziomie do 2% po przekonaniu importera o solidności nowego dostawcy, wysokiej jakości i terminowości dostaw.
6. Nie sprawdziła się hipoteza dotycząca zasadności budowy własnej chłodni i własnego centrum dystrybucji świeżych pieczarek na terenie Wielkiej Brytanii. System dystrybucji jest bardzo rozwinięty, rynek podzielony i walka o pozycję byłaby trudna, kosztowna oraz czasochłonna. Dodatkowym utrudnieniem byłyby koszty budowy/adaptacji magazynu oraz uzyskanie odpowiednich pozwoleń.
7. Współpraca z TESCO rozwija się poprawnie. Wizyta przedstawiciela TESCO w Polsce utwierdziła importera w przekonaniu o słuszności decyzji.
8. Prognozowana wielkość zakupów została zrealizowana, a nawet nieznacznie przekroczona.
9. Płatności regulowane są terminowo.
10. Zmodyfikowano materiały informacyjne i promocyjne o firmie, dodając informacje o współpracy z TESCO.

Początkowy sukces i zdobyte doświadczenia na rynku brytyjskim potwierdzają zasadność podjętej decyzji. Firma będzie zatem kontynuować eksport na rynek brytyjski, jednocześnie rozpoczynając działania mające na celu zdobycie znaczącej pozycji na rynku ukraińskim.

Przyjęta strategia wejścia na rynek brytyjski sprawdziła się, współpraca z doradcą polskim i konsultantem brytyjskim była doskonałym pomysłem i przyniosła wymierne korzyści finansowe. Pracownicy Działu Sprzedaży i Eksportu wiele się nauczyli, zwłaszcza jeżeli chodzi o budowę i realizację strategii negocjacji.

Bardzo obiecującym rynkiem okazała się Ukraina (duży popyt, duży rynek, brak liczącej się konkurencji, niskie wymagania jakościowe, wysokie ceny produktu, niskie ceny surowców i energii, niskie koszty robocizny). Barierą na rynku ukraińskim są wysokie cła (20%) oraz trudność w znalezieniu odpowiedniego partnera/importera.

W sytuacji, w której zrezygnowano z budowy własnego centrum dystrybucji na terenie Wielkiej Brytanii, podjęto decyzję o konieczności zweryfikowania słuszności koncepcji budowy na Ukrainie własnego zakładu produkcji podłoża.

Zawarte kontrakty na dostawę pieczarek na rynek brytyjski i ukraiński zmuszają firmę do zwiększenia produkcji pieczarek i obniżenia kosztów produkcji. Możliwe są następujące rozwiązania:

1. Stworzenie na bazie odbiorców podłoża Fazy III klastra producentów/eksporterów świeżych pieczarek.
2. Uruchomienie na Ukrainie własnej produkcji podłoża poprzez przeniesienie starszych urządzeń z polskiej fabryki (plusy: zaopatrywanie ukraińskich producentów w nowoczesne podłoże, własna produkcja pieczarek na Ukrainie przy niskich kosztach energii i robocizny oraz uniknięcie cła).

Bibliografia

1. www.exporter.gov.pl.
2. Dane publikowane na stronach Ministerstwa Rolnictwa i Rozwoju Wsi.
3. Kwartalniki wydawnictwa „Pieczarki" 2005/2006.
4. Materiały firmy Jarpex, wyniki badań marketingowych, plany i sprawozdania eksportowe, umowy, wyniki rozmów z pracownikami firmy, doświadczenia własne.

12. „Ferno" Lubartowska Fabryka Okien – branża stolarki otworowej

Przedmiot studium przypadku

Studium obejmuje opis przesłanek rynkowych, działań marketingowych i ich efektów na przykładzie znanej polskiej firmy produkcyjnej, która skutecznie rozpoczęła i rozwija działania eksportowe do krajów Unii Europejskiej.

Firma ta działa w branży stolarki otworowej, bazując na przetwórstwie drewna, aluminium i plastiku, produkując szeroki asortyment okien i drzwi.

Część danych nie została podana, w tym dane kontrahentów, ze względu na tajemnicę handlową, jednak wszelkie zamieszczone w opisie informacje są adekwatne do prawdziwej sytuacji.

Opis eksportera i jego pozycji na rynku rodzimym

Firmy „Ferno®" Lubartowska Fabryka Okien i Ferno® Sp. z o.o. w Warszawie to dwa nowoczesne przedsiębiorstwa – produkcyjne i handlowe, zajmujące się od roku 1983 produkcją i sprzedażą stolarki budowlanej. Są to firmy oparte na polskim kapitale, których trzonem jest Fabryka Okien i Drzwi w Lubartowie koło Lublina.

Ferno® od 1986 roku jest producentem i dystrybutorem drewnianej stolarki okiennej. Przedsiębiorstwo posiada kilkaset punktów dealerskich na terenie całego kraju, prowadzących dystrybucję oferowanej stolarki własnej produkcji. Firma produkcyjna „Ferno" Lubartowska Fabryka Okien Sp. z o.o. jest od 1996 roku producentem seryjnej stolarki okiennej, a od roku 2001 również stolarki PCV na profilu VEKA.

W 1998 roku firma Ferno, jako pierwszy w Polsce producent okien drewnianych, uzyskała certyfikat jakości zgodny z normą ISO 9002.

W Polsce rynek producentów stolarki budowlanej jest mocno rozproszony. Obecnie produkcją stolarki otworowej zajmuje się około 4 tys. firm. Najwięksi producenci stolarki drewnianej wytwarzają około 70% wszystkich okien. Pozostałe 30% to wyroby producentów średnich (5–20 tys. sztuk rocznie) i małych (do 5 tys. sztuk rocznie).

Lp.	Producent	Podstawowe produkty	2004	2003
1.	Fakro	okna dachowe	brak danych	275 250
2.	Porta Kmi Poland	drzwi	273 000	224 950
3.	Roto Frank	okna dachowe	168 237	136 867
4.	Stolarka	okna, drzwi, podłogi	139 505	141 656
5.	Drutem	okna	113 059	125 274
6.	Oknoplast Kraków	okna PCV	110 361	98 277
7.	Stolbud	okna drewniane, drzwi	110 000	124 270
8.	Gerda	drzwi, zamki	101 023	96 986
9.	Pol-Skone	drzwi, okna drewniane	100 536	94 775
10.	Mercor	drzwi, przegrody	93 287	82 680

Tabela 1. Ranking producentów stolarki budowlanej (tys. zł). Źródło: Okna Drzwi Fasady – Forum Branżowe.

W chwili obecnej firma Ferno plasuje się w trzeciej dziesiątce z obrotem rocznym na poziomie około 45 mln zł. Wśród producentów okien drewnianych, według analiz Działu Marketingu, mieści się ona wśród pierwszych 15–20 firm. Bezpośrednimi konkurentami są dla niej: MS, Pinus, Stolarka Wołomin oraz Sokółka.

Analizowany problem

Firma rozpoczynała jako jedna z wielu podobnych, ale w ciągu 10 lat osiągnęła stabilną pozycję na rozdrobnionym krajowym rynku i obecnie plasuje się zaraz za największymi producentami z udziałem w rynku na poziomie około 3–5%. Tygodniowa produkcja firmy dochodzi w sezonie do ilości rzędu 1500 sztuk.

Zaistniało jednak kilka zjawisk w otoczeniu rynkowym, które nie pozwoliły firmie Ferno na realizacją postawionych przed nią zadań, takich jak:

- dynamiczny wzrost przychodu i zysku,
- zwiększanie udziału w rynku, wykraczające poza naturalne zmiany samego rynku,
- rozbudowa i unowocześnianie parku technologicznego poprzez finansowanie nowych inwestycji (np. reinwestycję zysku), a w konsekwencji poszerzanie gamy produktów,
- zwiększenie rozpoznawalności marki i wzrost jej prestiżu – uzasadnienie np. wyższej ceny (marży).

Mocne strony	Słabe strony
doświadczona kadra pracownicza duże moce produkcyjne i możliwość ich szybkiego zwiększenia marka rozpoznawalna na polskim rynku rozległa sieć odbiorców w Polsce	firma przystosowana do produkcji wielkoseryjnej brak osób ze znajomością języków obcych brak dużej koncentracji kapitału na inwestycje
Możliwości	**Zagrożenia**
przestawienie firmy na bardziej opłacalną produkcję małoseryjną (rozwój produktu/penetracja rynku) strategia zróżnicowania osiągnięcie wyższych marż zysku na eksporcie na nowe rynki	konkurencja ze strony firm polskich (np. zasilonych kapitałem zagranicznym jak Sokółka) wzrost kosztów produkcji powyżej punktu opłacalności sezonowość rynku krajowego zalew rynku tańszymi produktami ze wschodu (Ukraina) lub z południa (Czechy)

Tabela 2. Analiza SWOT firmy Ferno na początku roku 2005. Opracowane na podstawie materiałów firmy Ferno.

Do szukania nowych możliwości sprzedaży produktów skłoniła firmę postępująca w ostatnich latach unifikacja ofert polskich firm okiennych w połączeniu ze spadkiem dynamiki sprzedaży na krajowym rynku budowlanym oraz kurczącymi się na skutek wysycenia większości segmentów marżami zysku. To było przyczyną zainteresowania się eksportem na rynki zagraniczne.

Jest to typowy przykład klasycznej ewolucji rynku. Mechanizm zwykle jest następujący:

1. Rozwój rynku – nadwyżka popytu nad podażą powoduje powstanie pionierów i jednoczesnych liderów danego rynku.
2. Dynamiczny wzrost sprzedaży niemal bez względu na jakość – wyrównywanie popytu przy braku silnej konkurencji.
3. Wypełnianie rynku przez kolejnych producentów (sprzedających) zachęconych sukcesem pionierów – dynamiczny wzrost podaży u większości.

4. Wysycanie popytu – wzrost konkurencji na skutek zwiększonego wyboru różnych ofert dla klienta.
5. Walka konkurencyjna – spadek cen (rentowności) i wzrost jakości (kosztów) powoduje wycofywanie się części konkurentów.
6. Stabilizacja rynku i zaostrzanie się konkurencji (wyjątkiem jest opanowanie rynku przez monopolistę).

Zależnie od kolejnych zmian rynkowych, np. przełomu technologicznego u producentów lub mentalnego wśród klientów, może nastąpić kolejny znaczący wzrost rynku i wtedy rozpoczynamy od pkt 1.

Rozwój produktu w Ferno nastąpił m.in. poprzez wprowadzenie bardzo dobrego i sprawdzonego profilu VEKA. Słuszność tej strategicznej dla firmy decyzji potwierdzają dane z różnych badań. Przykładem może być ankieta przeprowadzona w styczniu i lutym 2006 roku wśród członków Klubu Budujących Dom (1938 osób). Podstawowe pytania ankiety dotyczyły znanych i preferowanych marek produktów.

W badaniu proszono, aby zaznaczyć w kolumnie A firmy znane choćby ze słyszenia oraz w kolumnie B firmy, których produkty zostały zakupione do budowy domu lub których zakup jest planowany. Respondent mógł dopisać również dowolne inne firmy. Liczby podane w punkcie A określają, jaki procent wszystkich uczestników ankiety rozpoznaje daną markę. Dane w punkcie B przedstawiają rozkład procentowy marek produktów, które respondenci wybrali do swojego domu. Wyniki zostały opublikowane na stronie www.budujemydom.pl.

Rozkład procentowy odpowiedzi na pytanie „Czy znasz tę markę/producenta?”	
Thermoplast	67,3%
Veka	66,7%
Aluplast	63,3%
Thyssen Okna	32,7%
KBE Polska	26,0%
Schüco	20,0%
Brügmann	19,3%
Deceuninck	19,2%
Rehau	16,0%
Roplasto	16,0%
Royal Europa	14,7%
Kömmerling	14,0%
Rozkład procentowy liczby osób zainteresowanych zastosowaniem produktów poszczególnych firm w budowie własnego domu	
Veka	23,2%
Thermoplast	16,6%
Aluplast	14,9%
Thyssen Okna	6,1%
Deceuninck	5,5%
Brügmann	4,5%
KBE Polska	4,4%
Rehau	3,2%
Kömmerling	2,8%
Roplasto	2,3%
Royal Europa	2,2%
Schüco	2,1%
Inne	12,2%

Tabela 3. Znane i preferowane marki produktów. Opracowane na podstawie wyników badań opublikowanych na stronie internetowej www.budujemydom.pl.

Liderami rynku są Thermoplast, Veka, Aluplast, przy czym w decyzjach zakupowych klientów (B) wyraźnie wygrywa Veka. W tej samej ankiecie pytano również o wybór rodzaju technologii (materiału) okien. Odpowiedzi niemal po równo podzieliły się między okna z PVC i drewniane; tylko jedna na 100 osób wybiera okna z innego materiału.

Rodzaj materiału	Procent respondentów
z PVC	52,7%
z drewna	46,1%
inne	1,2%

Tabela 4. Okna. Rodzaj materiału.

Prawidłowe zatem dobranie kontrahentów (znanego brandu) jest podwaliną skutecznej sprzedaży w tej branży. Wynika stąd, iż istotnym celem marketingowym powinno być lansowanie nazwy (swojej lub partnera), gdyż preferencje zakupowe związane są głównie ze znajomością marki.

Warto także działać zarówno jako producent okien drewnianych, jak i PCV, gdyż daje to obecnie największą szansę najpełniejszej penetracji zrównoważonego rynku.

Marketingowe przesłanki do podjęcia działalności eksportowej

W przypadku Ferno zainicjowane już przed kilkoma laty kontakty handlowe z klientami na rynku niemieckim oraz na rynkach południowych (Włochy, Grecja) pozwoliły firmie na sprzedaż jej produktów z nieco większą marżą zysku, a także na rozpoznanie barier i problemów związanych z prowadzeniem działalności eksportowej. Wciąż jednak była to w skali całej firmy sprzedaż marginalna, oparta na modyfikacjach podstawowego produktu, czyli okna w technologii niemieckiej (będącego podstawowym produktem również w większości firm na rynku polskim).

Z punktu widzenia strategii marketingowej eksport pozwala osiągnąć kilka celów w przypadku każdej firmy.

1. W większości przypadków zwiększaniu produkcji towarzyszy nieznaczna zwyżka kosztów stałych, a ponieważ koszt rozkłada się na większą liczbę wyprodukowanych towarów – całkowity koszt jednostkowy spada. Można to wykorzystać, uzyskując wzmiankowaną poprawę zysku lub nadal inwestując, obniżyć cenę i dalej penetrować rynek, np. drążąc go strategią dyskontową (niska cena spowodowana niską marżą kompensowaną wielkim obrotem).
2. Stymulować rozwój, gdyż 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.
3. Zwiększyć przewagę konkurencyjną, dzięki czemu możemy m.in. :
   - uzyskać wzrost rentowności dzięki eksportowi przez wykorzystanie w pełniejszym stopniu zdolności produkcyjnych firmy;

- zyskać wzrost prestiżu (wizerunku);
- zwiększyć zysk poprzez większy wolumen sprzedaży, co powoduje zwiększoną produkcję i tym samym pozwala obniżyć koszty jednostkowe – oczywiście z zastrzeżeniem nieprzekroczenia technologicznej bariery wydajności, np. przejścia z produkcji jednostkowej na małoseryjną, co wiąże się zwykle z modernizacją lub całkowitą wymianą parku maszynowego;
- uzyskać niższe jednostkowo koszty produkcji;
- działać na kilku rynkach, co pozwala uniezależnić się od wahań na jednym rynku i zwiększa stabilność firmy w długim okresie, gdyż daje możliwość wychwycenia szans rynkowych – jest to szczególnie korzystne dla firm zajmujących się produkcją tekstyliów, mebli czy wytwarzaniem materiałów budowlanych;
- rozwijać sieć dystrybucyjną, co powoduje szybszą penetrację rynku i przy odpowiednim potencjale (finansowym, organizacyjnym i technicznym) stymulowanie zmian rynkowych, a nawet kształtowanie trendów – szczególnie na mniej rozwiniętych rynkach;
- działając na nowym rynku, mamy możliwość stosowania benchmarkingu („podglądanie konkurencji" – porównywanie się z najlepszymi i często stosowanie ich sprawdzonych rozwiązań – patrz strategia naśladownictwa – podążanie za liderem poprzez kopiowanie jego rozwiązań, np. promocji). Dotyczy to także rozwoju produktu (technologii), jednak w głównej mierze informacji o nowych technikach marketingowych, wymogach jakościowych czy zmianach w zakresie wzornictwa i opakowań. Bieżący kontakt z najnowszymi trendami światowymi poprawia także konkurencyjność firmy na rynku krajowym.

4. Przedłużać życie produktów – sprzedawać na nowym rynku wyroby, które na dotychczasowym rynku są w schyłkowej fazie cyklu życia – oczywiście warunkiem jest wyższa technologiczna dojrzałość rynku podstawowego nad eksportowym w danym segmencie.

Opierając się na różnorakich badaniach nakierowanych na analizę efektów eksportowych, można przygotować swoje działania w tym zakresie na znacznie wyższym poziomie ufności (prawdopodobieństwie wystąpienia danych czynników).

Nazwa efektu	Procent respondentów
zwiększenie sprzedaży	94%
zwiększenie zysków	68%
zmniejszenie kosztów jednostkowych	29%
poprawa jakości oferowanych produktów	48%
wprowadzenie nowych produktów do oferty	39%

Tabela 5. Ustalenie korzyści z eksportu. Źródło: *Badanie pilotażowe eksporterów*, Katedra Makroekonomii Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 1998.

Nazwa czynnika	Procent respondentów
konkurencyjna cena	97%
wysoka jakość oferowanych produktów	77%
zaawansowane technologie	23%
ciekawe wzornictwo	16%
reklama	16%

Tabela 6. Czynniki decydujące o sukcesie firmy na rynkach zagranicznych. Źródło: *Badanie pilotażowe eksporterów*, Katedra Makroekonomii Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 1998.

Po przeanalizowaniu sytuacji strategicznej firmy oraz zmian zachodzących w jej otoczeniu podjęta została w roku 2005 bezprecedensowa na rynku okien decyzja o rozszerzeniu gamy oferowanych produktów o pięć nowych grup produktów (osiem różnych systemów produkcyjnych). Celem tej operacji było wyprzedzenie konkurencji w wyścigu o wejście na docelowe rynki (Wielka Brytania, Irlandia, Skandynawia). O tym, jak ryzykowne było to przedsięwzięcie, świadczyć może fakt, iż żaden polski producent okien nie zdecydował się nigdy na jednoczesne wprowadzenie na rynek więcej niż trzech nowych systemów okiennych, nie wspominając już o ich wypromowaniu na rynkach zagranicznych. Dla firmy ukierunkowanej na masową produkcję okien w jednym systemie oznaczało to rewolucję nie tylko w sferze produkcyjnej, ale także w sferze organizacji pracy, filozofii działania oraz elastyczności w kontaktach z klientami. Z uwagi na skalę przedsięwzięcia oraz ograniczenia czasowe firma Ferno musiała dokonać tego przy użyciu relatywnie niewielkich zasobów finansowych i na istniejącym parku maszynowym.

Wdrażanie zmian podzielono na kilka etapów. Pierwszym zadaniem postawionym przed Działem Eksportu było szczegółowe rozpoznanie rynków docelowych, a także analiza potrzeb i oczekiwań klientów w zakresie produktu i wartości dodanej. Po przeprowadzeniu badań wtórnych (na podstawie ogólnie dostępnych danych

i oferty firm konkurencyjnych) oraz przeanalizowaniu poziomów cenowych poszczególnych grup produktów przyszedł czas na badania pierwotne. Zastosowaną metodą był wywiad bezpośredni, przeprowadzany z reprezentantami czterech podstawowych grup docelowych:

- producentami okien,
- firmami montażowymi,
- firmami handlowymi,
- klientami indywidualnymi.

Celem wywiadów było poznanie oczekiwań przyszłych klientów w następujących obszarach:

- konstrukcja okien,
- zastosowane materiały i wyposażenie,
- oczekiwane poziomy cenowe,
- usługi dodatkowe,
- serwis i gwarancja,
- formy i zakres komunikacji między stronami.

Ponadto wywiady dostarczyły wartościowych informacji, które pomogły stworzyć standardy działania w takich dziedzinach, jak marketing bezpośredni, sposoby dotarcia do klienta, a także poznać i zrozumieć różnice kulturowe i różnice percepcji na nowych rynkach. Pozwoliły także podpatrzeć kilka efektywnych procedur, wykorzystywanych przez firmy zachodnie w kontaktach z dostawcami.

Na podstawie analizy uzyskanych informacji (m.in. zestawienia czynników atrakcyjności firmy i przypisania im wartości wagowych) firma Ferno rozpoczęła wprowadzanie zmian organizacyjnych i technologicznych, niezbędnych do wejścia na nowe rynki. Pierwszym krokiem było wzmocnienie dwóch najbardziej potrzebnych do osiągnięcia wyznaczonego celu działów – Działu Eksportu i Działu Technicznego. Zwiększono liczbę osób komunikujących się w językach obcych, zwiększono liczbę potencjalnych punktów kontaktu z klientem i skrócono czas potrzebny na uzyskanie konkretnej informacji. Dział Techniczny zajął się opracowaniem projektu konstrukcji nowych systemów, a Dział Eksportu przygotował założenia marketingu mix. Oba zadania były utrudnione ze względu na zróżnicowanie rynków oraz brak jednolitych standardów.

Ze względu na różne uwarunkowania rynków docelowych firma Ferno zdecydowała się na zastosowanie odmiennych strategii na poszczególnych rynkach.

Rynek skandynawski charakteryzował się zestandaryzowaną produkcją, opartą w głównej mierze na jednolitym systemie profili (tzw. profil skandynawski) otwieranych na zewnątrz, w wersji drewnianej oraz drewniano-aluminiowej. Rynek okazał się bardzo nasycony konkurencyjnymi wyrobami zarówno firm polskich (MS,

Adpol, Sokółka), jak i firm z krajów nadbałtyckich (Litwa, Łotwa, Estonia) produkujących w całości na rynki skandynawskie.

Poważną barierą wejścia na rynek, a zarazem kluczem do jego zdobycia okazało się opanowanie właściwego kanału dystrybucji. Wzorem innych polskich firm, działających na rynku skandynawskim, fabryka Ferno rozpoczęła poszukiwania partnera strategicznego.

Wśród wytypowanych potencjalnych kooperantów najciekawszą kategorię stanowiły duże firmy budowlane, które ze względu na swoje rozmiary i zakres prowadzonych inwestycji były w stanie zagwarantować odbiór dużych ilości okien przez cały rok, eliminując tym samym zjawisko sezonowości.

Po spotkaniach na imprezach targowych w Polsce i w Szwecji oraz przesłaniu wstępnych ofert przyszedł czas na serię negocjacji i spotkań roboczych. W rezultacie tych działań firma Ferno nawiązała trwałe kontakty z firmą Skanska – jedną z największych firm budowlanych na rynku europejskim. Aby sprostać wymaganiom partnera, fabryka Ferno musiała poddać swoje produkty serii wymagających testów, sprawdzających szczelność oraz parametry izolacji cieplnej i akustycznej. Konieczne były także negocjacje z dostawcami w celu wydłużenia okresów gwarancyjnych na poszczególne elementy okien (szyby – do 10 lat, malowanie – do 11 lat, okucia – do 10 lat). Współpraca z tak dużym partnerem, mającym już doświadczenie na rynku polskim (Skanska współpracuje z wieloma producentami okien i drzwi na naszym rynku), wymogła wprowadzenie niestandardowych procedur współpracy (wymiana dokumentów i informacji, oznaczanie towarów i zamówień, koordynacja dostaw). Przede wszystkim zaś wymagała zmiany mentalności firmy i otwarcia się na partnera.

Inaczej przedstawiała się sytuacja na rynkach angielskim i irlandzkim. Między tymi rynkami występowały różnice w upodobaniach, kanałach dystrybucji, poziomach cenowych, a nawet wielkości domów (a co za tym idzie – wielkości pojedynczych zamówień). Część tych problemów rozwiązano, tworząc dwie różne oferty na oba rynki. Oferta na rynek irlandzki obejmowała okna na profilu skandynawskim (w wersji drewnianej i drewniano-aluminiowej) oraz okna drewniano-aluminiowe na profilu niemieckim. Jedynym wspólnym produktem na oba rynki były okna podnoszone do góry, które ze względu na swoją pracochłonność i stopień komplikacji miały zbliżone poziomy cenowe na rynku angielskim i irlandzkim.

Rozdrobnienie rynku zdeterminowało wybór kanału dystrybucji. Firma Ferno zdecydowała się na stworzenie sieci dealerów regionalnych, obsługujących bezpośrednio klientów indywidualnych. Ceny dla rynku irlandzkiego określono na poziomie 10–15% niższym od średnich cen rynkowych. Jest to dość skuteczne rozwiązanie, znane jako strategia „przenikania". Pozwala ono zaistnieć na mocno wysyconym przez konkurencję lub nieznanym rynku, na którym nasza marka nie może być silnym atutem promocyjnym. Oczywiście stopniowo (najlepiej w stopniu

niezauważalnym dla klienta) należy podnosić ceny tak, aby dorównać średnim cenom na danym rynku, a niekiedy nawet je przewyższyć.

Oczywiście poziom obniżki w stosunku do standardu cenowego zależy od rozbieżności i wahań w danej branży i od lokalnych uwarunkowań. Jest to pośrednio wycena znajomości marki, tj. wartość, jaką klient zapłaci, aby kupić produkt substytucyjny znanej mu firmy.

Jeśli chodzi o podjęte na nowych rynkach działania marketingowe, to opracowano szczegółowe propozycje warunków współpracy, program lojalnościowy, projekt umowy, ulotki dotyczące nowych produktów oraz standy do okien wystawowych. Firma zainwestowała w stworzenie nowego serwisu internetowego; powstał także (na wzór największych działających na rynku angielskim i irlandzkim firm) moduł dla dealerów, pozwalający na wycenę okien i składanie zamówień przez Internet. Firma zadbała oczywiście o promocję strony w takich serwisach jak google.com, które umożliwiają dotarcie do ściśle określonych grup odbiorców (użytkowników wyszukujących określone słowa kluczowe). Efektywność takiej formy reklamy zapewniono, rozliczając ją na podstawie bezpośrednich wejść na stronę przez reklamę umieszczoną w wyszukiwarce.

Stopień złożoności działań i szeroki ich zakres nie pozwoliły firmie Ferno na zrealizowanie całości działań marketingowych we własnym zakresie.

Jeszcze przed wejściem na rynki zagraniczne fabryka Ferno wynajęła firmę OneAgenda, która zajęła się przygotowaniem raportu na temat rynku angielskiego i irlandzkiego, a także promowaniem firmy i jej produktów wśród potencjalnych odbiorców. Przyjętymi metodami było rozsyłanie do firm z branży ulotek informacyjnych na temat Ferno, a następnie kontakt w celu uzyskania informacji zwrotnej. W ten sposób informacja o fabryce rozeszła się wśród kilkuset firm na obu rynkach. Oczywiście wykorzystanie dostępnych baz danych, np. Kompass, i usług firm pocztowych pozwoli realizować takie zadania w ramach swoich działów marketingowych. Jednak początkowo dobrze jest skorzystać z jednej z wielu agencji oferujących takie usługi. Problem z pozyskiwaniem kontrahentów zagranicznych nie polega bowiem tylko na pozyskaniu ich danych teleadresowych, ale na zrozumieniu wzajemnych powiązań i uwarunkowań, które niekiedy mogą przekreślić nasze szanse na nawiązanie współpracy.

Kolejną sprawą jest sposób i forma przedstawienia oferty. Najlepiej jest mieć świadomość, ile podobnych ofert i w jakiej formie otrzymują potencjalni kontrahenci. Natłok podobnych do siebie propozycji powoduje najczęściej, iż nasza oferta, nawet merytorycznie dobra, kończy w stosie nigdy nieprzeglądanej korespondencji.

O ile na rynku irlandzkim kampania promocyjna zakończyła się sukcesem i przyniosła wiele wartościowych kontaktów, które przerodziły się w zamówienia, o tyle rynek angielski okazał się bardziej problematyczny. Oferta firmy na rynek angielski

obejmowała dwie grupy profili angielskich (tzw. *casement*), wspomniane już okna podnoszone do góry (dwie grupy), drzwi wejściowe, drzwi lekkie (*French door*) oraz patia przesuwne i składane. Dodatkowo w każdej grupie zaproponowano możliwość suchego szklenia (bez użycia silikonu). Ceny, podobnie jak na rynku irlandzkim, umiejscowiono na poziomie 10–15% niższym od średnich rynkowych.

Generalizowanie parametrów rynkowych jest najczęstszym błędem popełnianym przez eksporterów. Oferta adekwatna do rynku irlandzkiego nie musi zadowalać klientów w samej Anglii. Podobny problem mają firmy zachodnie, które mylą rynek polski z czeskim i zakładają tożsamość oczekiwań odbiorców.

Jedynym logicznym rozwiązaniem jest albo praktycznie dobierać wielokrotnie parametry aż do uzyskania pozytywnego odzewu – który może niestety nigdy nie nastąpić – albo dokonać najpierw analizy każdego rynku (lub jego części, np. można zastosować podział geograficzny lub administracyjny).

Oczywiście im dokładniejsza analiza, tym mniejsze szanse na błąd generalizowania, ale niestety też większe koszty (czas potrzebny na zebranie danych też ujmujemy tutaj jako „koszt utraconych korzyści" z potencjalnie dokonanej w tym czasie sprzedaży).

Zauważone problemy i nieprawidłowości

Pomimo rozdrobnienia rynku stolarki okiennej większość firm produkcyjnych dostrzega potrzebę rozwijania eksportu na rynki unijne. Większość polskich firm popełnia jednak ten sam błąd – próbuje wprowadzać swoje standardowe produkty po możliwie niskich cenach, nie zwracając większej uwagi na istniejące na rynkach standardy i tradycje.

Jest to strategia pogłębiania rynku, polegająca na wprowadzaniu istniejących produktów na nowe rynki w celu zwiększenia wolumenu sprzedaży.

Ze względu na istnienie różnic kulturowych oraz odmienne oczekiwania klientów na rynkach zagranicznych strategia ta w niektórych przypadkach przynosi rozczarowania, które mogą spowodować:

wyciągnięcie wniosków o nieopłacalności eksportu;

zmianę strategii działania i wybór kolejnej nowej metody – aż do osiągnięcia pozytywnych rezultatów.

Oczywiście powodzenie strategii eksportowej zależy w głównej mierze od kilku czynników:

- jakości kadry, w szczególności kadry zarządzającej (*top management*);
- zasobów finansowych;
- zdolności do wprowadzania zmian i innowacyjności firmy.

Środki zaradcze – najlepsze praktyki

W przypadku działań firmy Ferno brak początkowych pozytywnych efektów spowodował rozpoczęcie procesu głębokich przemian. Obejmowały one wiele aspektów zarówno organizacyjnych, technologicznych, jak i marketingowych. Przeprowadzone analizy i testy rynkowe wykazały, iż należy wybrać nastawienie na dywersyfikację nowych produktów na nowych rynkach zbytu.

Ponadto szybko okazało się, iż stopień zróżnicowania i skomplikowania oferty utrudnia firmie sprawne komunikowanie się (zarówno na poziomie technicznym, jak i handlowym) z odbiorcami.

Zakłócenia wywołane zostały niedopasowaną strukturą organizacyjną, nastawioną na wielkoseryjną i masową produkcję niezbyt zróżnicowanego asortymentu, a zatem głównie skupioną na przetwarzaniu małej ilości powtarzalnych i zestandaryzowanych danych.

Obecne zamówienia są w większości zleceniami na kilkanaście lub kilkadziesiąt sztuk okien różniących się detalami. Okna produkowane są w krótkich seriach po około 80 sztuk. Pozwala to oczywiście na dużą elastyczność w realizacji zamówień.

Problemem na rynkach angielskim i irlandzkim były występujące różnice w upodobaniach, kanałach dystrybucji, poziomach cenowych. Analogiczne różnice, chociaż w mniejszej skali, można zaobserwować np. na lokalnych rynkach w Polsce.

Szybko pojawiła się potrzeba obecności na rynku brytyjskim. W związku z tym firma Ferno nawiązała kontakt z angielską firmą handlową, która (po serii negocjacji) zobowiązała się do działania jako Biuro Handlowe Ferno i do pośredniczenia w kontaktach z klientami. Rezygnacja ze sztywnych cen i proporcjonalny podział zysku ze sprzedaży były gwarancją uzyskiwania wysokich marż.

Kolejnym znaczącym problemem była konieczność integracji części wewnętrznych procesów obu firm (np. automatyzacja procesu składania zamówień). Pozwoliło to na wyeliminowanie dodatkowego czasu i kosztów związanych z obsługą klientów.

W ten sposób udało się dotrzeć bezpośrednio zarówno do klienta indywidualnego, jak i do klientów instytucjonalnych, bez konieczności ponoszenia nakładów na tworzenie własnej sieci dealerów. Koszt w postaci marży pośrednika jest opłacalny szczególnie w początkowej fazie penetrowania rynku, jednak w toku dalszych działań prawdopodobnie zostanie uzupełniony o własne oddziały odpowiedzialne za prowadzenie i koordynowanie sprzedaży na danym rynku.

Taki model ograniczył stopień ryzyka finansowego, związanego z obecnością na nowym i specyficznym rynku. Rozwiązanie to okazało się wydajnym sposobem dystrybuowania wyrobów.

Głównym przyczynkiem do skutecznego rozwijania eksportu było podjęcie odważnej decyzji o rozszerzeniu gamy produktów oferowanych na nowych rynkach o pięć nowych grup produktów, czyli osiem różnych systemów produkcyjnych. Zatem nie podjęto jedynie doraźnych rozwiązań modyfikujących eksportowany asortyment, ale zaczęto budować podstawę istotnej przewagi konkurencyjnej – większej tzw. szerokości i głębokości asortymentu. Ułatwiło to mocniejsze wejście na docelowe rynki (Wielka Brytania, Irlandia, Skandynawia). Oczywiście ograniczenia finansowe i organizacyjne zmusiły Ferno do rozłożenia tego w czasie, ale konsekwencja działania i dalekosiężne spojrzenie zadecydowały o sukcesie.

Praktyczne zastosowanie marketingowej segmentacji rynku i wydzielenie odrębnych segmentów operacyjnych (w głębszym ujęciu, wykraczającym poza tradycyjne podejście) pozwoliło wyłonić nowe cechy dobrze znanych produktów. Po serii wywiadów z potencjalnymi klientami okazało się, czego oczekują oni w zakresie:

- konstrukcji okien,
- zastosowanych materiałów i wyposażenia,
- poziomów cen,
- usług dodatkowych,
- serwisu i gwarancji,
- formy i zakresu komunikacji.

Była to jednocześnie metoda na zdobycie doświadczeń w technikach badań marketingowych oraz sposób na bezpośrednie poznanie i zrozumienie różnic kulturowych i dotychczasowych doświadczeń klientów. Dzięki temu udało się poznać m.in. techniki stosowane przez lokalną konkurencję.

Prawidłowe dobranie kontrahentów okazało się najlepszą metodą wejścia na nowe rynki i to zarówno w kontekście partnera (pośrednika) handlowego pozyskującego zamówienia oraz dystrybuującego wytworzony towar, jak i stałych kontrahentów. Oczywiście takie rozwiązanie jest z marketingowego punktu widzenia obarczone ryzykiem, ponieważ powoduje uzależnienie się od odbiory (agenta) na nieznanym rynku i w konsekwencji może doprowadzić do:

- utraty całego lub większości rynku w przypadku przejęcia pośrednika przez konkurencję;
- wzrostu kosztów (w postaci marży pośrednika), który może szybko wykorzystać swoją silną pozycję negocjacyjną;
- ograniczenia (a nawet zastopowania) rozwoju na danym rynku, gdy pośrednik nie będzie dłużej zainteresowany rozwijaniem sprzedaży naszych produktów, bo np. będzie miał lepsze warunki w innym asortymencie.

Dlatego też nie wolno dopuścić do całkowitego ukrycia naszej indywidualnej marki przez markę sprzedającego. Wymaga to stałej kontroli całego procesu i umiejętnego równoważenia znajomości rynku przez pośrednika i promowania naszego

znaku firmowego. Daje to oczywiście specyficzną mieszaninę dystrybucyjnych strategii „push" i „pull", która sprawdziła się już w wielu branżach. W przeciwnym wypadku preferencje zakupowe klientów, tak mocno związane ze znajomością marki, uniemożliwią nam w przyszłości budowanie własnej, w pełni niezależnej struktury sprzedaży i dystrybucji.

Podsumowując można powiedzieć, iż zależnie od zasobów i doświadczeń samej firmy eksportującej oraz jej partnerów wyróżnimy trzy metody wchodzenia na zagraniczne rynki:

1. Metoda prób i błędów, tj. samodzielnego wielokrotnego doboru parametrów oferty i sposobu jej prezentacji, bazującego na dotychczasowych doświadczeniach – jest to metoda często stosowana i to niestety nie tyko przez niewielkie i niezbyt zamożne firmy. Początkowo jest to metoda najtańsza, ale w przypadku braku szybkiego sukcesu może być niezwykle kosztowna.
2. Metoda dużych skumulowanych inwestycji – obejmuje szerokie analizy i oparte na nich intensywne działania dostosowawcze adekwatne do potrzeb rynku – ekstremalnym wariantem tej metody jest kreowanie potrzeb rynku (tylko dla potentatów rynkowych).
3. Metoda stopniowych działań – stopniowe pozyskiwanie niewielkich fragmentów rynku zgodnie z poniższym schematem:
   - badanie na wycinku rynku (wybieramy mały segment operacyjny);
   - opracowanie danych i wniosków z nich wynikających;
   - wejście na rynek (działania promocyjne zgodnie z odrębnym marketing mix);
   - rozwój sprzedaży (penetracja rynku);
   - następnie wyszukanie kolejnego segmentu i powtórzenie całej procedury – i tak wielokrotnie, aż do opanowania założonego w strategii obszaru rynku.
   - Trzecia metoda przypomina nieco strategię nisz rynkowych, chociaż wcale nie musi ograniczać się do wąskiego i specjalistycznego odbiorcy. Należy jednak mieć świadomość, iż jest to tylko jeden z możliwych schematów działań i nie ma uniwersalnego przepisu na sukces eksportowy.

Rezultaty – sukces eksportowy

Końcowym rezultatem wszystkich działań – marketingowych, organizacyjnych i technologicznych – było stopniowe, ale systematyczne wchodzenie na nowe rynki eksportowe, czyli do Wielkiej Brytanii, Irlandii oraz krajów skandynawskich.

Doprowadziło to w konsekwencji do głębokich zmian w wielu obszarach działania firmy. Przekształcono hierarchiczną strukturę organizacyjną w strukturę macierzową, ukierunkowaną na konkretne zadania. To z kolei wpłynęło na zmianę stylu

zarządzania (zarządzanie przez cele), a w rezultacie zainicjowało zmiany w kulturze organizacyjnej firmy.

Firma Ferno zmuszona była do przestawienia produkcji z seryjnej na potokową, do zmiany sposobu obiegu dokumentów produkcyjnych, planowania produkcji i zamawiania komponentów (część sprowadzana jest z Wielkiej Brytanii) oraz określania terminów realizacji zleceń. Proces wprowadzania zmian tak naprawdę dopiero się rozpoczął, a jego długofalowe skutki będą widoczne dopiero za kilka lat.

Jest to pozytywny przykład dopasowania się firmy do wymagań rynku i to zarówno w zakresie rozwiązań technologicznych (zmiana systemu produkcji) oraz zmiany w sposobie zarządzania (struktura organizacyjna, system informacyjno-decyzyjny i motywacyjny), jak i działań marketingowych (promowanie produktu, system dystrybucji, kształtowanie cen).

Obecne rokowania dla Ferno są bardzo pozytywne, gdyż elastyczność w zakresie dopasowywania produktu do potrzeb klienta i silne preferowanie eksportu (docelowo firma zamierza eksportować na omawiane rynki ponad 80% swojej produkcji) dają podstawę do zakładania dalszego rozwoju i wzmacniania pozycji tej firmy.

Bibliografia

1. Okna Drzwi Fasady – Forum Branżowe.
2. Materiały Działu Eksportu firmy „Ferno" Lubartowska Fabryka Okien Sp. z o.o.
3. „Budujemy dom" witryny internetowej: www.budujemydom.pl.
4. *Badanie pilotażowe eksporterów*, Katedra Makroekonomii Uniwersytetu Gdańskiego. Sopot 1998.

Spis tabel

Tabela 1. Ranking producentów stolarki budowlanej.
Tabela 2. Analiza SWOT firmy Ferno na początku roku 2005.
Tabela 3. Znane i preferowane marki produktów.
Tabela 4. Okna. Rodzaj materiału.
Tabela 5. Ustalenie korzyści z eksportu.
Tabela 6. Czynniki decydujące o sukcesie firmy na rynkach zagranicznych.

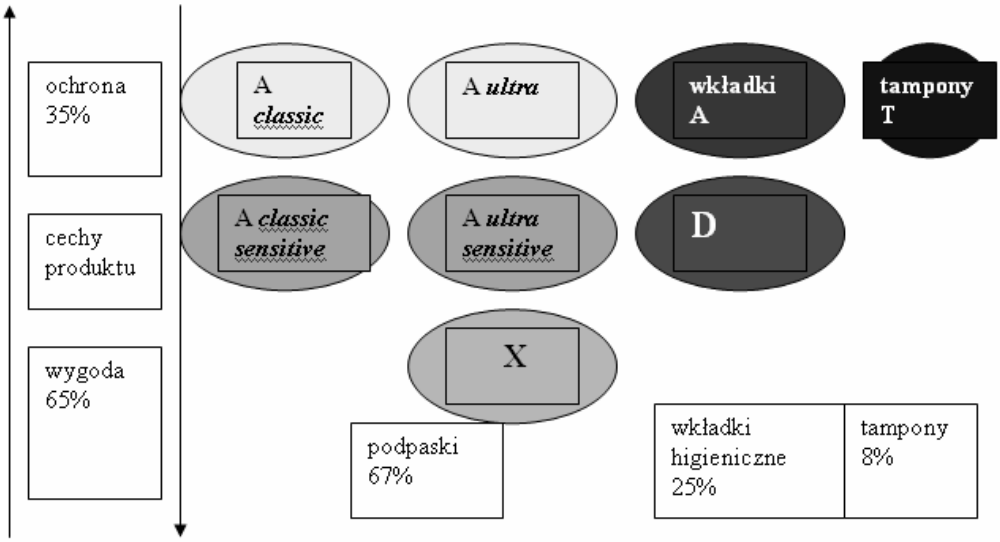
13. K&K – branża kosmetyczna i chemiczna

Firma i produkt

Międzynarodowy koncern Kobieta & Kobieta (K&K)[9] działa na rynku wielu grup produktowych w branży kosmetycznej i chemicznej. Jest potentatem na rynkach światowych.

Ważnym segmentem działalności firmy K&K są także środki do higieny osobistej dla kobiet (podpaski i wkładki higieniczne). W związku z dynamicznym rozwojem produkcji firmy w Europie Środkowej i Wschodniej rozważane są różne możliwości poszerzenia rynków eksportowych dla wyrobów produkowanych w Polsce. Studium przypadku prezentuje proces planowania strategii wejścia podpasek marki X na rynki wybranych krajów Unii Europejskiej.

Produkty firmy K&K są pozycjonowane na rynku w odniesieniu do dwóch wymiarów ważnych z punktu widzenia konsumentek – wygody i ochrony. Pozycjonowanie poszczególnych marek produktowych K&K w odniesieniu do tych cech użytkowych – materialnych produktu przedstawiono na rysunku 1.



Rysunek 1. Pozycjonowanie produktów firmy K&K na rynku – segmentacja klienta, macierz udziałów w rynku.

[9] Studium przypadku zostało opracowane na podstawie autentycznej strategii wprowadzania produktu na rynek, jednak dane dotyczące producenta, rynków, marek produktowych i dane liczbowe, w tym szczególnie finansowe, zostały zmienione w stopniu uniemożliwiającym wykorzystanie tych danych do walki konkurencyjnej na Jednolitym Rynku.

Firma K&K ma 83% udziałów w rynku podpasek z siateczką z tworzywa sztucznego, które zapewniają skuteczną ochronę, i tylko 25% udziałów w segmencie rynku podpasek z wkładką bawełnianą, zapewniającą maksymalny komfort użytkowania. Porównanie tych danych z tablicą produktową przedstawioną na rysunku pozwala wysnuć wniosek o małej reprezentacji K&K w obszarze segmentu rynku wyznaczonego przez konsumentki doceniające cechę produktową, jaką jest komfort. Odpowiedzią ma być nowy produkt i nowa marka produktowa na rynku środków do higieny osobistej dla kobiet – marka X.

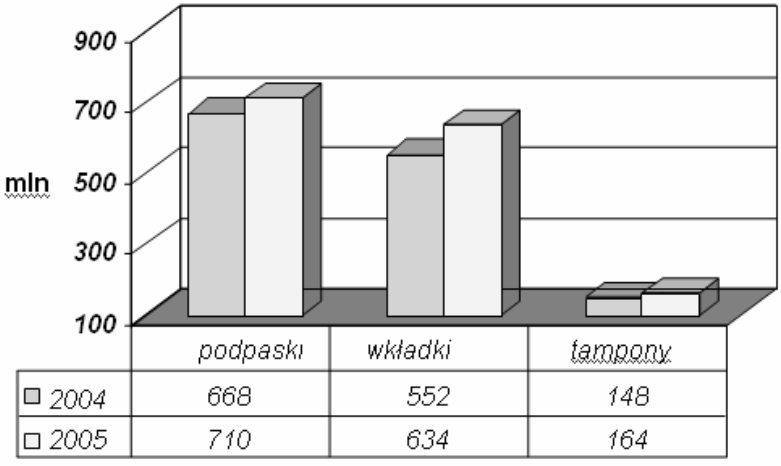
Rynek docelowy

Rynek docelowy wybrany przez strategów Działu Marketingu K&K to trzy kraje Unii Europejskiej będące dużym rynkiem sprzedaży środków do higieny osobistej dla kobiet. Prognozę sprzedaży produktów w roku 2006 na trzech wybranych rynkach krajów Unii Europejskiej prezentuje tabela 1.

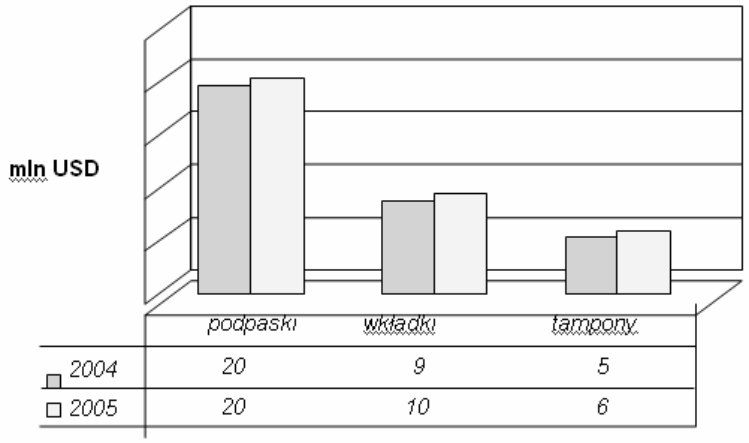
Sprzedaż produktów	Rynek A	Rynek B	Rynek C	Razem
ilość sztuk w mln	850	560	440	1 850
wolumen sprzedaży w mln USD	27,95	22,55	12,45	67,95

Tabela 1. Prognoza sprzedaży środków do higieny osobistej w krajach A, B i C w roku 2006.

Analiza wielkości sprzedaży pokazuje, iż rynek środków do higieny osobistej jest dwa razy większy od rynku produktów higienicznych dla dzieci i niemowląt czy rynku środków do higieny jamy ustnej. Ponadto ta kategoria wykazuje znaczącą dynamikę sprzedaży w latach 2004–2005 (rysunek 2, 3).



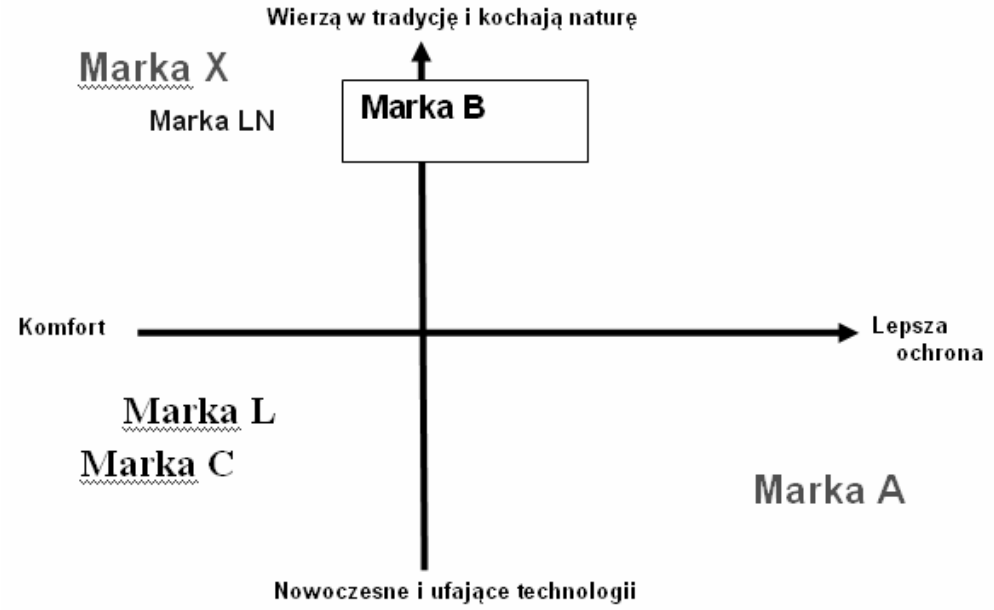
Rysunek 2. Analiza wielkości sprzedaży środków do higieny osobistej w krajach A, B (ujęcie ilościowe).



Rysunek 3. Analiza wielkości sprzedaży środków do higieny osobistej w krajach A, B (ujęcie wartościowe).

Pozycjonowanie marki X

Analiza pozycjonowania dotychczasowych produktów firmy K&K (kolor czerwony) oraz produktów konkurencji (kolor czarny i niebieski) przedstawiona jest na rysunku 4. Osie przedstawiają preferencje zakupowe odnośnie cech produktu.



Rysunek 4. Analiza pozycjonowania dotychczasowych produktów firmy K&K oraz marek konkurencji według cech produktowych.

Rezultatem prac analitycznych jest opis typowej klientki, która kupować będzie markę X. Jest to klientka, która bardzo sobie ceni wygodę i komfort użytkowania produktu, jest raczej tradycjonalistką, trzyma się konwenansów i jest rodzinna. Jest przekonana, iż natura jest czymś specjalnym w życiu człowieka, reprezentuje dobro i zapewnia zdrowie. Jeśli chodzi o wymagania materialne, zwraca uwagę na to, aby produkt był dobrze dobrany do przeciętnego obciążenia. W związku z tym używa podpasek z bawełnianą wkładką szczególnie konkurencyjnej marki B. Marka X jest wprowadzana pod hasłem „X ponieważ Twoja skóra kocha naturalną ochronę" – nowa marka X efektywnie chroni i pomaga utrzymywać świeżość i zdrowie skóry, a wszystko to dzięki temu, iż marka X jest jedyną podpaską, która zawiera dobrze wchłaniającą, miękką warstwę wykonaną z naturalnych włókien z wyciągiem z kwiatu, który neutralizuje podrażnienia skóry i intymne zapachy. X zapewnia naturalną ochronę i troszczy się o skórę kobiety.

Linia produktu

Marka X zostanie wprowadzona na rynek w trzech odmianach produktowych:

- podpaski ultra,
- podpaski „grube",
- wkładki higieniczne.

produkt	materiał jak bawełna	zapach	wyciąg z kwiatu	kwiatki na opakowaniu	wkładka chłonąca	pojedyncza folia
ultra	•	•	•	•	AGM	•
„grube"	•	•	•	•	włókna naturalne	•
wkładki higieniczne	•	•	-	•	włókna naturalne	-

Tabela 2. Odmiany produktowe marki X.

Opakowanie

Marka X to kobiece, świeże, naturalne produkty zapewniające naturalną ochronę. Opakowanie zawiera przezroczysty fragment folii, przez który widać pojedyncze podpaski opakowane w pojedynczą folię. Przewidziano cztery rodzaje opakowań (tabela 3).

opakowanie w sztukach	ultra	„grube”	wkładki higieniczne
Normal	10, 20	10	20, 60
Maxi	8, 16	8	

Tabela 3. Założenia odnośnie nowego opakowania jednostkowego i opakowań zbiorczych.

Kampania promocyjna

Kampania promocyjna została zaplanowana jako ekstensywna kampania przeprowadzana w trzech etapach. Etap pierwszy to krótkie spoty, których zadaniem jest wzbudzenie zainteresowania konsumentek nową marką. Spoty emitowane są w TV oraz prezentowane na bilbordach i bannerach, a także w Internecie. Nie pokazują one produktu, a raczej odwołują się do jego cech związanych z naturą. Drugi etap to wprowadzenie spotów telewizyjnych i reklamy drukowanej oraz internetowej, opisujących nowy produkt i budujących świadomość konsumentek odnośnie marki X. Trzeci etap to promocja sprzedaży, postrzegana jako zadanie ciągłe.

Etap kampanii promocyjnej	Etap 1 *Teasers*	Etap 2 wprowadzenie	Etap 3 kontynuacja
TV	5	30	20
reklama drukowana	bannery	ogłoszenia i reklamy	reklamy
Internet	Internet	Internet	

Tabela 4. Kampania promocyjna marki X – media i etapy wdrażania.

Dystrybucja

Jednym z ważnych pytań była kwestia zachęcenia dystrybutorów na wysoce konkurencyjnym rynku środków do higieny osobistej dla kobiet do zaangażowania się

w sprzedaż jeszcze jednej marki produktowej K&K. Jak to zrobić? Pokazując, w jaki sposób nowa marka X poprawi wyniki finansowe dystrybutorów.

Rysunek 5. Budowanie zachęt dla dystrybutorów.

Jak marka X tworzy zyski dla dystrybutora?

1. Poprzez wpływ na marżę – marka X to nowa marka z wysokiej półki, która nie stawia sobie za zadanie walki cenowej z produktami konkurencji. Ponadto na początku kampanii dystrybucyjnej zaoferowano zachęty dla dystrybutorów, którzy najlepiej promują tzw. szybki start marki w swoich obiektach. Opis zachęt przedstawiony jest w dalszej części studium przypadku.
2. Poprzez strategię cenową – cena ma służyć konwersji, czyli przesunięciu użytkowników z niższego do wyższego segmentu w tworzeniu przychodów firmy.
3. Poprzez budowanie wolumenu sprzedaży – przyciągnięcie klientek do sektora środków do higieny osobistej dzięki zbliżeniu wyglądu tego sektora do sektora produktów do ochrony piękności. Ponadto całościowe podejście do kategorii produktowej wypromuje cały segment. Prosta linia produktowa zapewni lepszą sprzedawalność.

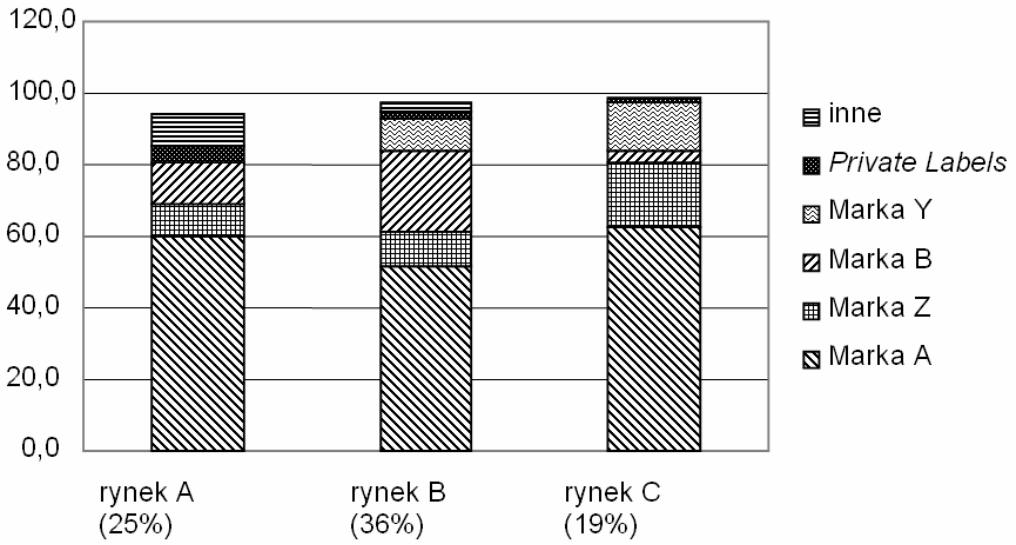
Szanse na sukces

Oceniając szanse powodzenia marki X na rynku krajów Unii Europejskiej, specjaliści od marketingu z firmy K&K przeanalizowali sprzedaż produktów K&K oraz ich najbliższego konkurenta – marki B – na dwóch rynkach, na których firma K&K już sprzedaje swoje produkty (tabela 5).

udział w sprzedaży – rynek D	I półrocze 2004	II półrocze 2004	2005
Marka X	b.d.	4.2	6.3
Marka A	15.6	14.0	14.0
razem K&K	15.6	18.2 (+2.6)	20.3 (+2.1)
Marka B	45.9	44.4 (-1.5)	43.4 (-1.0)
udział w sprzedaży – rynek E	**I półrocze 2004**	**II półrocze 2004**	**2005**
Marka X	b.d.	3.4	6.5
Marka A	10.9	11.0	11.4
razem K&K	10.9	14.4 (+3.5)	17.9 (+3.5)
Marka B	20.8	17.4 (-3.4)	13.4 (-3.0)

Tabela 5. Analiza sprzedaży produktów K&K oraz ich najbliższego konkurenta – marki B.

W związku z decyzją o atakowaniu marki B podjęto strategiczną decyzję o wejściu na rynki dwóch z trzech krajów Unii Europejskiej.



Rysunek 6. Udziały poszczególnych marek w rynku trzech krajów Unii Europejskiej.

Strategia wejścia na rynek

Strategia sprzedaży – kanały dystrybucji

K&K postawiło przed swoimi służbami sprzedaży ambitny plan wejścia na rynki A i B, wybrane z grona państw Unii Europejskiej jako rynki do eksportu. Założono następujący stopień sprzedaży w czasie: 65% planu w styczniu i 80% do listopada/grudnia.

		rynek A			rynek B		
marka	pakowanie	Hipermarket	Supermarket	tradycyjne	Hipermarket	Supermarket	tradycyjne
X	X Ultra Normal+ 10	A	A	A	A	A	A
	X Ultra Super+ 8	A	A	A	A	A	A
	X UN Duopack 20	A	A	A	A	A	A
	X U Super Duopack	A	B	B	A	B	B
	X Normal Plus	A	A	A	A	A	A
	X Super Plus 8	A	B	B	A	B	B
	X wkładki 20	A	A	A	A	A	A
	X wkładki 60	A	B	C	A	X	X

Tabela 6. Przyjęte kanały dystrybucji marki X na rynku krajów A i B.
A – działania priorytetowe, B – działania ważne, C – działania o mniejszej ważności, X – brak działań.

Strategia cenowa

Przyjęto następujące indeksy ceny marki X w stosunku do marek substytutów K&K oraz marki konkurencyjnej B na obu rynkach:

- Podpaski ultra
- Indeks 120 do marki B
- Indeks 110 do marki A na rynku A
- Indeks 93 do marki A na rynku B
- Podpaski „grube”
- Indeks 110 do marki B
- Indeks 130 do marki A Classic na rynku A
- Indeks 115 do marki A Classic na rynku B
- Wkładki higieniczne X
- Indeks 115–125 do marki B
- Indeks 125 do marki D na rynku A
- Indeks 115 do marki D na rynku B

W praktyce oznacza to następujący poziom ceny ostatecznej (*shelf-price*):

Rynek kraju	A	B
X ultra 8&10	6,19	2,79
X ultra 16&20	8,99	3,34
X „grube" 8&10	4,39	2,53
X wkładki 20	4,59	2,57
X wkładki 60	6,99	-

Tabela 7. Przyjęte poziomy ceny ostatecznej (*shelf-price*) dla marki X na rynku krajów A i B.

Strategia miejsca sprzedaży (*shelving*)

Ponieważ marka X została pomyślana jako lider w promocji całej gamy produktowej środków do higieny osobistej dla kobiet firmy K&K, przyjęto takie ustawienie półek sklepowych, które odpowiada sekwencji rozumowania nabywców w trakcie podejmowania akcji zakupu produktu. Przebieg tego procesu to: wybór podkategorii (podpaski, wkładki, tampony), wybór wariantu produktu („grube", ultra, z aplikatorem), wybór marki (marka A, B lub C), wybór rozmiaru opakowania (małe, duże).

Rozmieszczenie na półkach ma zapewniać odpowiednią prezentację marki X – z daleka od substytucyjnej marki A także produkcji koncernu K&K i jak najbliżej konkurencyjnej marki B. Podobną strategię rozmieszczania na półkach przyjęto w celu prezentacji podpasek i wkładek higienicznych w oddzielnych segmentach sekcji środków do higieny osobistej. Przyjęto także zasadę promocji w miejscu sprzedaży, opartą na cechach produktu marki X związanych ze środowiskiem naturalnym i przyrodą – hasło w miejscu sprzedaży „Pomalujmy świat na zielono" i wydzielone standy z produktami marki X prezentowanymi wśród naturalnej trawy.

Dystrybucja

W celu promocji sprzedaży zaoferowano dystrybutorom czasowy upust (*TPR temporary price reduction*) w wysokości 15%, dotyczący całej linii produktowej, pod warunkiem zgody na prezentację marki X według założeń strategii. Dodatkowym bodźcem dla sprzedawców miała być zachęta handlowa w wysokości 4% wartości sprzedaży wszystkich produktów do higieny osobistej dla kobiet firmy K&K na przestrzeni lipca, sierpnia i września 2006 roku. Warunki, jakie postawiono przed dystrybutorami, to:

- listing w czasie dwóch tygodni,
- pomoc w realizacji kampanii „Pomalujmy świat na zielono" w miejscu sprzedaży,

- spełnienie wymagań odnośnie rozłożenia produktów na półkach.

Budżet przeznaczony na realizację programu sprzedaży to 40 mln USD – 25 mln na rynku kraju A i 15 mln na rynku kraju B. Budżet ten miał być wykorzystany na zapewnienie współpracy ze strony dużych dystrybutorów (supermarkety i hipermarkety) przy realizacji kampanii w miejscu sprzedaży. Ponadto wprowadzono budżet dodatkowy w wysokości 4 mln USD jako nagrodę za najbardziej całościowe pomysły odnośnie promocji sprzedaży.

W odniesieniu do małych tradycyjnych punktów sprzedaży – sklepów (*traditional trade*) również zastosowano czasowy upust (*TPR temporary price reduction*) w wysokości 10%, dotyczący całej linii produktowej, pod warunkiem zgody na prezentację marki X według założeń strategii sprzedaży. Dodatkowymi narzędziami były przenośne zestawy wystawowe z możliwością prezentacji mieszanego asortymentu oraz próbki dla właścicieli sklepów. Ponadto zorganizowano konkurs na najbardziej „zielony" sklep, z nagrodą główną w wysokości 2 tys. USD.

Obrona własnych marek produktowych

Aby uniknąć kanibalizowania własnych marek przez nowo wprowadzoną na rynki krajów A i B markę X, firma K&K przygotowała następujący program obrony własnych marek:

- marka A – organizacja uroczystych obchodów 15 urodzin marki A w celu przypomnienia o marce w czasie trwania kampanii marki X,
- marka Z – czasowy upust (*TPR temporary price reduction*),
- zmiana miejsca prezentowania poszczególnych kategorii na półkach,
- impreza okolicznościowa marki A.

Posumowanie

Marka X została z sukcesem wprowadzona na oba rynki docelowe – krajów A i B – a założone wolumeny sprzedaży zostały przekroczone już po kilku miesiącach sprzedaży. Duży wpływ na to miały kampania w mediach i pronaturalna orientacja większości klientek w obu krajach. Pomysł z odwołaniem się do natury, tak ważnej dla mieszkańców krajów docelowych, okazał się przysłowiowym „strzałem w dziesiątkę". Prawdą jest, iż dobre przygotowanie strategii i jej rozplanowanie w czasie mają kluczowe znaczenie. Podobnie było z systemem upustów i nagród dla dystrybutorów.

Bibliografia

1. Czubała: *Dystrybucja produktów*. Warszawa 1996, PWE.
2. *International Marketing and the trading system* – podręcznik International Trade Center. Genewa 2001.

3. P. Kotler: *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*. Warszawa 1994, Gobethner i Ska.
4. P. Kotler: *Kotler o marketingu*. Gliwice 1999.
5. *Poradnik eksportera dla MSP*, EXPROM. Warszawa czerwiec 1999.
6. *Jak promować eksport? Z Polską się nie afiszujemy* „Gazeta Wyborcza" 08.11.2001.
7. Opracowano na podstawie materiałów źródłowych przygotowanych przez Wydział Ekonomiczno-Handlowy Ambasady RP.
8. Z. Kędzior: *Badania rynku. Metody zastosowania*. Wydawnictwo PWE, 2004.

Indeks tabel i rysunków

Rysunek 1. Pozycjonowanie produktów firmy K&K na rynku – segmentacja klienta, macierz udziałów w rynku.
Rysunek 2. Analiza wielkości sprzedaży środków do higieny osobistej w krajach A, B (ujęcie ilościowe).
Rysunek 3. Analiza wielkości sprzedaży środków do higieny osobistej w krajach A, B (ujęcie wartościowe).
Rysunek 4. Analiza pozycjonowania dotychczasowych produktów firmy K&K oraz marek konkurencji według cech produktowych.
Rysunek 5. Budowanie zachęt dla dystrybutorów.
Rysunek 6. Udziały poszczególnych marek w rynku trzech krajów Unii Europejskiej.

Tabela 1. Prognoza sprzedaży środków do higieny osobistej w krajach A, B i C w roku 2006.
Tabela 2. Odmiany produktowe marki X.
Tabela 3. Założenia odnośnie nowego opakowania jednostkowego i opakowań zbiorczych.
Tabela 4. Kampania promocyjna marki X – media i etapy wdrażania.
Tabela 5. Analiza sprzedaży produktów K&K oraz ich najbliższego konkurenta – marki B.
Tabela 6. Przyjęte kanały dystrybucji marki X na rynku krajów A i B. A – działania priorytetowe, B – działania ważne, C –działania o mniejszej ważności, X – brak działań.
Tabela 7. Przyjęte poziomy ceny ostatecznej (*shelf-price*) dla marki X na rynku krajów A i B.

14. Polskie Smaki Sp. z o.o. – branża spożywcza

Wstęp – istota marketingu wystawienniczego

Marketing wystawienniczy można zdefiniować jako zbiór praktycznych działań, wykorzystujących odpowiednie metody i techniki, służących badaniu i kształtowaniu rynku w obszarze przedsięwzięć targowo-wystawienniczych.

Działania te oparte są na rynkowych regułach postępowania i z jednej strony muszą zapewnić przetrwanie i rozwój przedsiębiorstwa, z drugiej zaś – zawsze w centrum uwagi znajduje się rynek i nabywcy, którym należy zapewnić maksimum satysfakcji z zakupionych produktów.

Przedmiot studium przypadku

Przedmiotem niniejszego studium przypadku są działania podejmowane przez firmę Polskie Smaki[10], funkcjonującą w sektorze spożywczym. Działania te wchodzą w zakres marketingu wystawienniczego i warunkują odniesienie sukcesu na wybranych rynkach eksportowych.

Krótka historia działalności firmy

Przedsiębiorstwo Polskie Smaki rozpoczęło działalność w 1990 roku. Jego założycielem i właścicielem jest Jan Nowak, który przez kilka lat samodzielnie prowadził firmę we własnym garażu o powierzchni około 15 m^2. Głównym obszarem działalności firmy było zaopatrywanie okolicznych masarni i klientów indywidualnych w podstawowe surowce do przetwórstwa mięsa i produkcji wyrobów wędliniarskich. Po ukończeniu studiów do firmy dołączył syn właściciela – Marek, którego głównym zadaniem było pozyskiwanie nowych odbiorców oraz utrzymanie dotychczasowych. Stabilne i korzystne warunki dostaw i płatności oraz dobra jakość oferowanego asortymentu spowodowały szybki rozwój firmy zarówno pod względem wolumenu sprzedaży, jak i nowych odbiorców.

Po kilku latach działalności firma zakupiła zdewastowany budynek o powierzchni około 400 m^2. Zatrudniono pracownika na stanowisku kierowcy – magazyniera. Rozpoczęto kapitalny remont i modernizację obiektu również pod kątem planowanej produkcji własnej. Działania te ukończono w czerwcu 1998 roku. Koszt inwestycji to około 300 tys. zł, z czego 150 tys. zł pochodziło z kredytu udzielonego firmie przez bank PEKAO SA. Kredyt został spłacony w terminie. Pod koniec 1998 roku firma zatrudniała już pięć osób.

[10] Na życzenie firmy jej nazwa została zmieniona.

Główne produkty i jakość

Pod koniec ubiegłego wieku firma rozpoczęła, przy wsparciu Instytutu Przemysłu Mięsnego w Warszawie, produkcję kilku rodzajów mieszanek przyprawowych opartą na własnych recepturach.

Stale powiększano asortyment i pod koniec 2004 roku firma oferowała:

- przyprawy,
- mieszanki przyprawowe,
- aromaty,
- środki funkcjonalne,
- duży wybór surowców i towarów pomocniczych do przetwórstwa mięsa (siatki, osłonki, noże itp.).

Na całą produkcję w latach poprzednich, zgodnie z przepisami ówczesnego prawa, firma posiadała opinie Państwowego Zakładu Higieny (PZH) oraz zezwolenia Głównego Inspektora Sanitarnego (GIS).

Obecnie, zgodnie z istniejącym prawem, za jakość i bezpieczeństwo produktów odpowiada producent, ale w celu zapewnienia najwyższej jakości wyrobów i ich bezpieczeństwa firma Polskie Smaki współpracuje z Powiatową Stacją Sanitarno-Epidemiologiczną (w zakresie badań mikrobiologicznych, fizykochemicznych oraz na zawartość metali ciężkich).

Wdrożony w roku 2002 Zintegrowany System Zarządzania Jakością ISO 9001:2000/HACCP gwarantuje utrzymanie surowego reżimu produkcyjnego oraz wykorzystanie surowców od zweryfikowanych dostawców. Dostarczane przez nich surowce i półprodukty są bowiem poddawane systematycznym badaniom kontrolnym na zgodność z atestami. Przychody firmy Polskie Smaki wyniosły w roku 2003 około 4,5 mln zł, a w roku 2004 około 5 mln zł.

Charakterystyka rynku komponentów dla przemysłu mięsnego

Rynek przypraw, aromatów, koncentratów i środków funkcjonalnych dla przemysłu mięsnego w Polsce jest rynkiem dojrzałym, na którym działają firmy z kapitałem polskim, a także przedstawicielstwa firm zachodnich o zasięgu globalnym.

Specyfika oferowanych wyrobów wymusza konieczność przeprowadzania pokazów bezpośrednio na miejscu produkcji, w zakładach przetwórstwa mięsnego. Wiąże się to z koniecznością przystosowania się do wolnych terminów podanych przez producentów, wielokrotnych wizyt logistycznych, ustalania składu mieszanek odpowiadających specyficznym upodobaniom czy oczekiwaniom konkretnych rynków oraz ponownych pokazów.

Biorąc pod uwagę fakt, że nie wszyscy producenci są zainteresowani udostępnianiem swoich technologii, udzielaniem informacji dotyczących rynku, ilości

i asortymentu sprzedaży – zdobywanie nowych kontrahentów jest wyjątkowo trudne. Eliminacja wielu ubojni i zakładów przetwórczych, które nie zdołały się przystosować do surowego reżimu wynikającego z Systemu Zarządzania Jakością HACCP, jeszcze bardziej zawęziła krajowy rynek.

Główni odbiorcy

Głównymi odbiorcami towarów firmy Polskie Smaki są zakłady przetwórstwa mięsnego, gastronomii oraz nabywcy indywidualni. Największy udział w przychodach ze sprzedaży mają zakłady przetwórstwa mięsnego – 80% (zakłady gastronomiczne – 10%, odbiorcy indywidualni – 10%).

Nabywcy oczekują wysokiej jakości produktów, o powtarzalnych parametrach, za niską cenę. Dostawy muszą charakteryzować się jednorodnością i jednolitością produktów, pakowanych w opakowania jednostkowe odpowiadające ilości przygotowywanego farszu mięsnego dla produktu finalnego. Odbiorcy oczekują również szybkiej realizacji dostaw oraz przygotowywania wyrobów według ich potrzeb. Przy wdrażaniu nowych produktów firma Polskie Smaki ponosi koszty związane z opracowaniem receptur, przeprowadzaniem prób, przygotowaniem mieszanki odpowiadającej zapotrzebowaniu. Cały proces trwa około sześciu miesięcy. Oferta firmy Polskie Smaki odpowiada w dostatecznym stopniu oczekiwaniom i potrzebom obecnych klientów. Firma jednak ciągle doskonali własną produkcję i opracowuje nowe receptury, a także zapewnia opakowania jednostkowe o pojemnościach odpowiadających zapotrzebowaniom klientów.

Popyt

Firma obserwuje rosnący popyt na dodatki funkcjonalne oraz koncentraty przypraw, natomiast malejący na mieszanki przypraw i aromaty. Nie występuje sezonowość zapotrzebowania na wyroby firmy.

Perspektywy rozwoju firmy

Z uważnych obserwacji działań głównych uczestników polskiego i europejskiego rynku dodatków do przetwórstwa mięsnego można wnioskować, że w wyniku przystąpienia Polski do Unii Europejskiej nie powinny nastąpić istotne zmiany na rynku krajowym. Zależeć to będzie również od nadinterpretacji przepisów unijnych przez polskie urzędy.

W celu zwiększenia pozycji konkurencyjnej na Jednolitym Rynku firma Polskie Smaki postanowiła znacznie zdywersyfikować swoją produkcję, dystrybucję oraz odbiorców.

Prawie przez cały rok 2003 opracowywano i testowano receptury nowych produktów, których jak wykazały własne badania sektora, było brak na rynku lub które pojawiały się w niewielkich ilościach. Badania prowadzone m.in. przy okazji różnych wydarzeń gospodarczych (Dni Promocji Regionu, wystawy, pokazy, akcje promocyjne itp.) jednoznacznie wskazywały na duże zainteresowanie nowymi produktami i pozytywne reakcje nowego segmentu rynku – odbiorców indywidualnych.

Wśród nowych produktów znajdowały się:

- oryginalna mieszanka przyprawowa typu czubrica (do mięs przeznaczonych do pieczenia, duszenia i grillowania, słoniny, boczku i innych mięs przeznaczonych do wędzenia, śledzi w zalewie z oleju, sosów, gulaszy, fasolki po bretońsku, wszelkich dań z pomidorów, np. sałatki ze świeżych pomidorów, zupy pomidorowej itp.),
- przyprawa do kotletów schabowych i innych kotletów bitych (mieszana z bułką tartą i innymi panierami),
- przyprawa do kurczaka,
- przyprawa do ryb, głównie śledzi w zalewie olejowej (korzenno-ziołowy smak i zapach),
- przyprawa do marynat (przeznaczona zarówno do marynowania owoców, warzyw, grzybów, jak i do marynowania mięsa przed pieczeniem),
- przyprawa do sałatek.

Nowe wyroby, a także dotychczasowy asortyment zaczęto pakować w opakowania detaliczne (30, 50, 70, 100, 200, 250, 500 oraz 1000 g). W tym celu zakupiono specjalistyczne maszyny do pakowania i konfekcjonowania produktów.

Firma zadbała o pozyskanie nowych segmentów rynku (zarówno dla znanych już produktów, jak i całkowicie nowej oferty, którą w firmie zaczęto nazywać „małą paczką"). Do dotychczasowych odbiorców hurtowych (głównie zakładów przetwórstwa mięsnego oraz firm dealerskich) dołączyli nowi odbiorcy. Nawiązano kontakty z hurtowniami spożywczymi, sieciami dyskontowymi, branżowymi zrzeszeniami oraz detalistami (indywidualne sklepy w miastach i na wsi oraz tradycyjne rynki – targowiska).

Zatrudnienie

Począwszy od 2001 roku rośnie liczba pracowników firmy Polskie Smaki (dzięki zatrudnianiu kobiet). Rośnie również liczba osób znających języki obce.

	2001	2002	2003	2004
liczba zatrudnionych ogółem	21	22	23	25
kobiety	3	4	5	7
mężczyźni	18	18	18	18
personel znający język angielski w stopniu dobrym	1	1	1	2
personel znający język angielski w stopniu komunikatywnym	1	1	2	3
personel znający język rosyjski w stopniu dobrym	2	3	3	4
personel znający język rosyjski w stopniu komunikatywnym	2	3	4	5

Tabela 1. Poziom i dynamika zatrudnienia.

Wsparcie ze środków publicznych

Przedsiębiorstwo Polskie Smaki korzystało ze wsparcia z programów krajowych oferowanych przez Ministerstwo Gospodarki, które w roku 2002 przyznało firmie refundację części kosztów poniesionych na uzyskanie atestów higienicznych obowiązujących na Ukrainie. Umożliwiło to firmie legalne wprowadzenie wyrobów na rynek ukraiński i przeprowadzanie oficjalnych pokazów i prezentacji w zakładach przetwórstwa mięsnego oraz specjalistycznych hurtowniach.

W 2003 roku Ministerstwo Gospodarki zrefundowało firmie część kosztów poniesionych podczas udziału w Targach PRODEXPO na Ukrainie. Dofinansowanie udziału w targach oraz misji gospodarczej pozwoliło firmie na poznanie rynku ukraińskiego oraz na nawiązanie nowych kontaktów handlowych.

Firma Polskie Smaki korzystała także ze wsparcia z funduszy przedakcesyjnych, nadzorowanych i wdrażanych przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP). W ramach Programu PHARE 2000 „Wstęp do jakości" w firmie został wdrożony Zintegrowany System Zarządzania Jakością ISO 9001:2000/HACCP. Nastąpił wzrost pozycji konkurencyjnej firmy oraz zapewnienie odpowiedniej jakości i bezpieczeństwa produktów.

Następnym wsparciem finansowym firmy była dotacja na wyjazd studialny na Ukrainę w ramach Programu Promocji Eksportu PHARE 2000. Projekt umożliwił dokładne zbadanie rynku, bezpośredni kontakt z odbiorcami, poznanie form i sposobów ich funkcjonowania oraz możliwości rozpoczęcia współpracy gospodarczej.

Na początku 2003 roku przedsiębiorstwo Polskie Smaki otrzymało pomoc finansową w ramach Programu PHARE „Innowacje i technologie dla rozwoju przedsiębiorstw", dzięki której zostały wprowadzone nowe mieszanki przyprawowe i nowe technologie. Dotacja umożliwiła przeprowadzenie prac projektowo-wdrożeniowych dotyczących nowych wyrobów, w wyniku czego powstała cała gama systematycznie rozbudowywanych produktów umownie klasyfikowanych jako „mała paczka".

Konkurencja

Polski rynek przypraw i mieszanek przypraw spożywczych jest rynkiem bardzo młodym. Na początku lat 90. w Polsce działało ponad sto małych i słabych lokalnych producentów. Sprowadzenie składników do przypraw było bardzo trudne, a towar sprzedawał się sam. Obecnie około 75% polskiego rynku przypraw – wartego według szacunków firmy MEMBR około 500 mln zł – należy do trzech firm: Kamis, Ziołopex i Prymat. Udział firmy Polskie Smaki w tym segmencie rynku kształtuje się na poziomie 1%.

Z wielu koncernów zachodnich, które działały na naszym rynku przypraw w latach 90., do dziś funkcjonują jedynie austriacki Kotanyi i chorwacka Podravka. Tańsze wyroby Kotanyi sprzedawane są pod marką Orient.

Liczba przypraw naturalnych jest ograniczona. Naprawdę liczy się tylko około 20 roślin – przede wszystkim pieprz i papryka (według szacunków Podravki wartość sprzedaży pieprzu w Polsce to około 17 mln euro rocznie, papryki – 7 mln euro). Cynamon, imbir, kolendra, kurkuma, oregano kupowane są na profesjonalnych plantacjach w Peru, Meksyku, Gwatemali, Egipcie, Chinach, Indiach i Wietnamie (sprzedaż każdej z tych przypraw sięga najwyżej 5 mln euro).

Zakupiony towar dostarczany jest do Polski statkami w *big bagach* lub w kontenerach. Największym światowym portem przeładunkowym i targiem tego rodzaju towarów jest Singapur.

Po przewiezieniu towaru do kraju sprawdza się w laboratoriach, czy nie zawiera on toksyn, sztucznych barwników, metali ciężkich, pestycydów, pleśni, drożdży, wilgoci oraz innych zanieczyszczeń organicznych czy nieorganicznych. Niewłaściwie przygotowane przyprawy mogą być groźne dla zdrowia. Dopuszczone do spożycia partie przypraw poddaje się suszeniu, cięciu, mieleniu i miksowaniu. Tak przygotowany produkt pakuje się – najlepiej w opakowania wielowarstwowe, które pozwalają na długotrwałe zachowanie aromatu. Na półce sklepowej torebka z przyprawą kosztuje od niecałej złotówki do 2,50 zł. Najdroższy jest szafran, bo do wyprodukowania 1 kg przyprawy potrzebny jest pyłek z pręcików 150 tys. egipskich krokusów.

Koszt surowca jest identyczny. Często różni producenci kupują go na tych samych plantacjach. Podobnie jest z kosztami transportu, pakowania oraz pozostałymi wydatkami.

Tym bardziej, że tylko profesjonaliści potrafią odróżnić dobry pieprz od pieprzu kiepskiego, jego aromat (tzw. sensorykę), kolor i wielkość ziarna. Cała sztuka polega na dobraniu właściwych proporcji indywidualnych składników, dokładnym wymieszaniu. Dlatego w przyprawach jednorodnych najbardziej liczą się marka i promocja.

W przypadku mieszanek przyprawowych cała sztuka polega na dobraniu najwyższej jakości składników, finezyjnym ustaleniu ich proporcji, dokładnym wymieszaniu i w efekcie uzyskaniu oryginalnego smaku, który odpowie oczekiwaniom konsumentów i przypadnie im do gustu. Ten niszowy jeszcze w 2003 roku segment rynku wydał się firmie Polskie Smaki najbardziej interesujący.

Trwająca na rynku krajowym wojna cenowa może doprowadzić do likwidacji wszystkich firm działających w tej branży. Już teraz obserwuje się poważne kłopoty lokalnych wytwórców, w niektórych przypadkach prowadzące do zaprzestania produkcji. Może się to odbić również na jakości produktów. Wiadomo, że przyprawy wilgotne są mniej zdrowe, ale więcej ważą, można zatem ich wsypywać odrobinę mniej. Następne niebezpieczeństwa to tzw. blendowanie przypraw – mieszanie lepszych składników z gorszymi, bądź sztuczne regulowanie wagi przez dosypywanie – najtańszej przecież – soli, co jest szczególnie łatwe w przypadku wszelkiego rodzaju mieszanek, albo stosowanie chemicznych dodatków. Wybredni klienci rezygnują z zakupu przypraw rodzimej produkcji, bo mają one za dużo sztucznych polepszaczy i są mniej aromatyczne.

W firmie Polskie Smaki zrodził się więc pomysł produkcji dla polskiego konsumenta oryginalnych mieszanek przyprawowych z najwyższej jakości surowców naturalnych. Zbiegło się to z ogromnym zapotrzebowaniem na zdrową, naturalną żywność wśród dojrzałych społeczności.

Dużą szansą dla polskich producentów przypraw są zagraniczne rynki zbytu. Ziołopex eksportuje przyprawy do krajów Wspólnoty Niepodległych Państw, Rumunii, Słowacji, a nawet Mongolii. Na rynkach byłego Związku Radzieckiego funkcjonują Kamis i Prymat. Podczas gdy wypchnięte z naszego rynku zachodnie koncerny nadal łakomym wzrokiem patrzą na 38 mln polskich konsumentów, Zarząd firmy Polskie Smaki postanowił rozpocząć sprzedaż na rynkach Unii Europejskiej, głównie dla rodaków emigrujących „za chlebem".

Charakterystyka wybranego rynku eksportowego

W roku 2004 w segmencie oryginalnych mieszanek przyprawowych dla konsumentów polskiego pochodzenia rynek Zjednoczonego Królestwa był rynkiem niszowym. Nie działali na nim ani producenci, ani dystrybutorzy mieszanek przyprawowych. Wybrane mieszanki, w bardzo ograniczonym wyborze, dostępne były w kilku niewielkich sklepach spożywczych w Londynie.

The Ethnic Focus, oficjalna instytucja badawcza – partner World Food Market – tak przedstawia charakterystykę rynku żywności etnicznej i perspektywy jego rozwoju:

- populacja etnicznych mniejszości szacowana jest na 10% populacji ludności Zjednoczonego Królestwa;
- roczny dochód brytyjskich etnicznych społeczności szacowany jest na 42 mld funtów;
- znacząca część wydatków tych gospodarstw przeznaczana jest na konsumpcję żywności etnicznej;
- na podstawie rocznych wydatków przedmiotowej populacji na żywność spożywczą konsumowaną w domu wartość rynku szacowana jest na 5,2 mld funtów;
- rynek żywności etnicznej gwałtownie wzrasta. Roczne wydatki na żywność pochodzenia indyjskiego wynoszą 1,6 mld funtów, chińskiego – 600 mln funtów, a tajskiego – 100 mln funtów. Rynek konsumentów arabskich wart jest 2,6 mld funtów, a karaibsko-afrykańskich – 200 mln funtów;
- niezależnie od zmian demograficznych obserwuje się stały trend wzrostu sektora. Żywność etniczna pozostaje cechą szczególną społeczności etnicznych. Prawie 90% etnicznej populacji uważa, że oryginalna kuchnia etniczna jest ważnym obszarem ich życia;
- ze względu na znacznie szybszy wzrost populacji etnicznych w stosunku do rodzimej brytyjskiej spodziewany jest 25% wzrost rynku żywności etnicznej do roku 2010.

Doświadczenia w marketingu wystawienniczym

Począwszy od połowy lat 90. ubiegłego wieku firma bardzo aktywnie uczestniczy w większości imprez targowo-wystawienniczych w kraju i za granicą. Oto niektóre z nich:

- trzykrotny udział jako wystawca (oraz udział we wszystkich pozostałych edycjach jako zwiedzający) na Targach „Polagra" w Poznaniu – od 1995 roku;
- dwukrotny udział jako wystawca na targach na Ukrainie (Odessa i Kijów) – 2000 i 2003;
- sześć misji gospodarczych w latach 1998–2004 (Białoruś, dwukrotnie Ukraina, Litwa, Niemcy, Szwecja);
- wielokrotny udział jako wystawca w regionalnych oraz międzynarodowych imprezach organizowanych w kraju (Dni Promocji Regionu, Ekologiczny i Regionalny Produkt, jarmarki, branżowe *eventy* organizowane przez IPM itp.).

Problem

Podstawowym problemem było kompleksowe opracowanie planu marketingu wystawienniczego, wpisującego się w strategię rozwoju firmy.

Przygotowanie strategii rozwoju eksportu na rynek Zjednoczonego Królestwa

Pod koniec 2003 roku zapadła decyzja o przygotowaniu strategii rozwoju eksportu firmy na rynek Zjednoczonego Królestwa (UK).

Opis celu i planowanych rezultatów

Celem podjętych działań było trwałe wejście na rynek mieszanek przyprawowych dla konsumentów pochodzenia polskiego, przebywających na terenie UK. Założono, że na koniec 2006 roku osiągnięte zostaną następujące rezultaty:

- pozyskanie co najmniej pięciu odbiorców hurtowych,
- uzyskanie przychodów z wewnątrzwspólnotowych dostaw na rynek UK nie mniejszych niż 1 mln zł.

Opis działań – dobrych praktyk – podjętych w celu osiągnięcia założonych rezultatów

Zarząd wyznaczył osobę odpowiedzialną za utworzenie jednostki organizacyjnej zajmującej się eksportem. Analiza istniejących w firmie zasobów ludzkich wskazała pięć osób, których predyspozycje i doświadczenie odpowiadały przyjętym założeniom (znajomość języków obcych – głównie angielskiego, duża wiedza praktyczna o własnych produktach i branży, doświadczenie w sprzedaży itp.). Przede wszystkim podjęto decyzję o dodatkowej edukacji całej grupy, którą dalej nazywać będziemy Zespołem. W tym celu na bieżąco oceniano dostępne oferty szkoleniowe i po wybraniu odpowiednich propozycji kierowano poszczególne osoby do udziału w szkoleniach. Pomocne okazały się m.in. dotowane kursy w ramach Akademii Handlu Zagranicznego (pod patronatem Ministerstwa Gospodarki), bilateralnych izb gospodarczych, komercyjnych firm trenerskich i coachingowych. Każdy członek Zespołu został zobowiązany do solidnego studiowania literatury z zakresu marketingu wystawienniczego, gromadzenia praktycznych informacji o planowanych i zakończonych imprezach targowo-wystawienniczych, przeglądania i gromadzenia wybranych informacji ze stron www. Wyniki prac omawiane były w Zespole, początkowo raz w miesiącu, a potem co tydzień, i systematycznie zapisywane.

W obliczu bliskiej akcesji do Unii Europejskiej oraz perspektywy dostępu do kilkusetmilionowego rynku potencjalnych nabywców Zarząd firmy Polskie Smaki podjął odważną decyzję o skoncentrowaniu się na rynku Zjednoczonego Królestwa.

Oferta eksportowa miała dotyczyć głównie rodaków przebywających w UK. Ponadto pojawiające się w mediach informacje wskazywały na możliwość otwarcia brytyjskiego rynku pracy dla naszych rodaków w roku 2005. Wybór kierunku ekspansji okazał się trafny, co w niedalekiej przyszłości potwierdziły oficjalne szacunki. W roku 2005 około 2% populacji czteromilionowej Irlandii stanowili Polacy, natomiast w Wielkiej Brytanii, według ostrożnych szacunków Ministerstwa Pracy, przebywało w roku 2005 około 400 tys. Polaków (nieoficjalnie liczba ta szacowana była na prawie dwukrotnie większą). Dodatkowymi odbiorcami mogli zostać również polscy *ex-pats* i ich rodziny, których liczba zwiększała poziom potencjalnych klientów jeszcze o około 200 tys. osób.

Dzięki działającemu od 30 kwietnia 2003 roku Portalowi Promocji Eksportu ówczesnego Ministerstwa Gospodarki Pracy i Polityki Społecznej Zespół uzyskał dostęp do różnego rodzaju poradników, analiz i innych specjalistycznych publikacji. Prawdziwe kompendium wiedzy o rynku brytyjskim dostępne było na stronach polskiej ambasady w Zjednoczonym Królestwie. Tam również dostępne były informacje o charakterze i terminach targów i wystaw organizowanych na Wyspach Brytyjskich.

Na przełomie września i października 2004 roku wydelegowano kierownika Zespołu na wizytację kilku imprez targowo-wystawienniczych z branży przetwórstwa rolno-spożywczego w Wielkiej Brytanii. Oszacowany budżet 25-dniowego wyjazdu służbowego opiewał na kwotę 1500 funtów. Zgodnie z Rozporządzeniem Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 19 grudnia 2002 roku w sprawie wysokości oraz warunków ustalania należności przysługujących pracownikowi zatrudnionemu w państwowej lub samorządowej jednostce sfery budżetowej z tytułu podróży służbowej poza granicami kraju pracownikowi przysługiwała dieta w wysokości 32 funtów oraz limit na nocleg w wysokości do 140 funtów dziennie. Zatem koszt całego projektu oszacowano na kwotę 4300 funtów. Po powrocie okazało się, że wszystkie wydatki nie przekroczyły zaplanowanego budżetu.

W trakcie wizyt na wybranych uprzednio imprezach targowo-wystawienniczych okazało się, że nie spełniają one oczekiwań. W londyńskich targach Meat Processing brali udział głównie producenci maszyn i urządzeń do przetwórstwa mięsnego. Nie było tam firm zainteresowanych surowcami i produktami do produkcji mięsa, wędlin oraz tradycyjnymi polskimi przyprawami, jak np. pieprz ziołowy.

Spośród trzech wizytowanych imprez największe zainteresowanie wzbudziły londyńskie targi pod nazwą Ethnic Food[11], na których prezentowane były regionalne przyprawy, ich mieszanki, oryginalne specjały i dania gotowe, charakterystyczne dla kuchni indyjskiej, chińskiej, japońskiej, włoskiej, rosyjskiej i wielu innych, z wyjątkiem polskiej.

[11] Na życzenie firmy nazwa imprezy została zmieniona.

Dostępne oficjalnie dane (audytowane przez niezależną organizację ABC monitorującą rynek wystawienniczy w Wielkiej Brytanii) dotyczące targów Ethnic Food, które odbyły się w roku 2003, wskazywały, że:

1. W targach brało udział 300 wystawców z 86 krajów.
2. Całkowita liczba zwiedzających to 23 650 osób, w tym:
   - mieszkańcy Zjednoczonego Królestwa – 21 250 osób,
   - obcokrajowcy – 2 400 osób,
   - zainteresowani segmentem mieszanek przypraw, sosów i dodatków – 7345 osób,
   - zainteresowani segmentem środków funkcjonalnych – 3567 osób.
3. Liczba zainteresowanych zakupami hurtowymi (hurtownie i duże sieci handlowe łącznie) to 243 przedstawicieli.

Z uzyskanych od organizatorów informacji wynikało, że pośród prawie 331 wystawców obecnej edycji targów nie było reprezentantów Polski, a szacowana na podstawie monitoringu elektronicznego liczba osób zwiedzających targi w trakcie trzech dni ich trwania to około 30 tys.

Po telefonicznych konsultacjach z Zarządem firmy, dokładnym zapoznaniu się z układem stanowisk wystawienniczych reprezentant firmy został upoważniony do rezerwacji niewielkiego (16 m^2) stoiska na przyszłoroczną październikową edycję targów. W rozmowie z organizatorami ustalono, że koszt m^2 nie będzie przekraczał kwoty 185 funtów plus VAT, a koszty pozostałych usług i opłat dodatkowych będą na poziomie cen aktualnie stosowanych.

Na marginesie warto dodać, że wynikiem wyjazdu było nawiązanie kontaktów z bezpośrednimi dostawcami kilku egzotycznych surowców. Jak się okazało, nawet przy zakupach drobnicowych (kilku palet) całkowity koszt przesyłki *loco* firma Polskie Smaki zapewniał kilkudziesięcioprocentowe oszczędności. Do dziś firma importuje niektóre surowce. Ponadto w wyniku tej misji gospodarczej firma pozyskała:

- katalogi targowo-wystawiennicze,
- indywidualne materiały promocyjne wystawców,
- setki danych teleadresowych zapisanych na indywidualnych wizytówkach,
- branżowy spis firm, tzw. Yellow Pages,
- katalog kilkuset zdjęć przedstawiających pomysły zabudowy stoisk wystawienniczych, prezentacji eksponatów,
- niezliczone ilości mniej lub bardziej przydatnych gadżetów.

Na podstawie pozyskanej wiedzy i zdobytego doświadczenia kontynuowano przygotowania do stworzenia strategii rozwoju firmy w zakresie marketingu wystawienniczego. Przyjęty sposób opracowań w formie pisemnej miał ułatwić prezentację zakładanych działań oraz metodologii ich realizacji osobom odpowiedzialnym za strategię rozwoju firmy, dokonywanie uzgodnionych zmian i zatwierdzenie

ostatecznego kształtu przedsięwzięcia, a po jego zakończeniu ewaluację, usunięcie ewentualnych rozwiązań dyskusyjnych bądź nietrafionych oraz poszukiwanie najlepszych, nowych dróg osiągnięcia zakładanych celów eksportowych.

Pierwszym krokiem w kierunku budowy strategii rozwoju firmy w zakresie marketingu wystawienniczego było określenie jasnych, konkretnych, wykonalnych, mierzalnych i weryfikowalnych celów. Zaliczono do nich:

1. Prezentację nowych produktów skierowanych do konkretnej docelowej grupy odbiorców – Polaków i ich rodzin mieszkających bądź czasowo przebywających w Zjednoczonym Królestwie.
2. Pozyskanie nowych klientów.
3. Promocję wizerunku firmy.
4. Rozwój kwalifikacji pracowników Działu Sprzedaży.
5. Pozyskanie informacji rynkowej.

Występ na największych w UK targach, przeznaczonych dla konkretnych grup etnicznych, zapewniał udział przedsiębiorców zaopatrujących stale rosnącą i mającą coraz większe znaczenie populację konsumentów narodowości polskiej.

Jako wiodący produkt (tzw. star) przygotowano zestaw składający się z następujących pięciu mieszanek przyprawowych:

- ziołowy pieprz Babuni,
- przyprawa do schabowego,
- przyprawa do kurczaka,
- przyprawa do gulaszu,
- przyprawa do sałatek.

Wszystkie produkty pakowano w przeźroczyste torebki z naklejonymi etykietami w języku polskim i angielskim, którego poprawność i zrozumiałość zweryfikowana została przez brytyjskich branżystów. Forma opakowania detalicznego umożliwiała kontakt wzrokowy z produktem oraz wstępną ocenę jego atrakcyjności. Z drugiej zaś strony – wskazywała na otwartość i odpowiedzialność firmy za powtarzalność i jakość produkcji.

Oprócz produktu typu „star" na stoisku miało być prezentowanych około 30 pozostałych oryginalnych wyrobów charakterystycznych dla kuchni polskiej.

Założono pozyskanie co najmniej pięciu dystrybutorów hurtowych (dwóch w Anglii i po jednym w Walii, Szkocji oraz Irlandii), a przychody z wewnątrzwspólnotowych dostaw oszacowano na 1 mln zł na koniec 2006 roku.

O efektywności sprzedażowej Zespołu Handlowego miała świadczyć liczba pozyskanych kontraktów, mierzona w okresie 12 miesięcy od zakończenia targów.

Promocja wizerunku firmy miała być realizowana poprzez wpis do katalogu targowego, prezentacje na stoisku, katalog firmowy, własną stronę internetową oraz inne, szczegółowo opisane działania PR.

Za pozyskanie informacji rynkowych, ich jakość, analizę i syntetyczne raporty mieli odpowiadać członkowie specjalnie powołanej komórki organizacyjnej.

Drugim etapem przygotowań do planowanego udziału w targach w 2005 roku było powołanie trzyosobowego Zespołu, który uczyniono odpowiedzialnym za przygotowanie i realizację przedsięwzięcia oraz przygotowanie raportu końcowego.

Podstawowym kryterium doboru pracowników Zespołu była znajomość języka angielskiego, doskonała znajomość produktów oraz osiągane wyniki z dotychczasowej sprzedaży. Zadania przydzielone Zespołowi obejmowały:

- przygotowanie programu targowego (zgłoszenie uczestnictwa, logistyka dotarcia, pobytu i powrotu, warunki budowy i wyposażenia dodatkowego stoiska i jego demontaż, opłata za udział itp.),
- zaplanowanie spotkań (wysyłka spersonalizowanych zaproszeń i bezpłatnych biletów wstępu do wybranych potencjalnych kontrahentów, precyzyjne ustalenie grafiku spotkań itp.),
- projekt stoiska (z uwzględnieniem zewnętrznych uwarunkowań określonych przez organizatorów),
- opracowanie szczegółowego budżetu (koszt rezerwacji hoteli, przejazdu, wynajęcia powierzchni wystawienniczej i kompleksowej budowy oraz demontażu stoiska, materiałów promocyjnych, indywidualnych spotkań poza targami itp.),
- identyfikację dostępnych źródeł finansowania zewnętrznego,
- działania z zakresu PR (reklama, prasa, inne media),
- podział kompetencji i motywowanie personelu Zespołu.

Przed wyjazdem na targi personel został dodatkowo przeszkolony w zakresie technik prezentacji osobistej i produktów, sprzedaży, marketingu, kontaktów ze zwiedzającymi, negocjacji handlowych, zwyczajów i oczekiwań potencjalnych konsumentów, możliwości prowadzenia działalności gospodarczej w UK, pisemnych relacji z przeprowadzonych rozmów itp.

Przygotowano listy kontrolne zawierające szczegółowe spisy niezbędnego sprzętu i materiałów biurowych, wyposażenia technicznego oraz planowanych kosztów. Na tej podstawie ustalono budżet w wysokości 9300 funtów.

Najważniejsze było uzmysłowienie personelowi, że czas, jaki ma do dyspozycji w trakcie trzydniowej imprezy, jest bardzo drogi i nie może być marnotrawiony na swobodne, nieuzasadnione i długie pogawędki ze zwiedzającymi. Jeśli przyjmiemy, że średnia rozmowa z naprawdę zainteresowanymi nie powinna trwać dłużej niż 20–25 minut, oraz założymy, że na każdego członka Zespołu przypadnie około połowy ośmiogodzinnego dnia pracy, okaże się, że każdy członek trzyosobowego Zespołu może nawiązać kontakty z około 10 potencjalnymi kontrahentami dziennie. Ta informacja, a także ocena indywidualnej skuteczności pracownika miały zmobilizować

i zmotywować personel, który uświadomił sobie, że każda godzina pracy jednej osoby w stoisku kosztuje firmę około 130 funtów. Jasny podział obowiązków na recepcjonistę i dwóch negocjatorów jeszcze bardziej zwiększał koszt pozyskania potencjalnych kontrahentów.

Na dwa dni przed inauguracją imprezy Zespół dotarł do Londynu, gdzie czekała na niego powierzchnia wystawiennicza wykonana zgodnie z projektem i ustaleniami. Od frontu przygotowano recepcję do witania gości i anonsowania potencjalnych kontrahentów zespołowi negocjacyjnemu, który był ulokowany w głębi stoiska i odgrodzony ażurowymi regałami wykonanymi z litego drewna. Stylistyka ich wykonania oraz użyty materiał podkreślały naturalne źródło pochodzenia eksponowanych produktów. Dyskretne oświetlenie o ciepłej barwie, wyraźnie kontrastujące z agresywnym jasnym oświetleniem hali, sprawiało wrażenie swojskości i kuchennego ciepła.

Stanowisko negocjacyjne wyposażono w dwa gustowne stoliki, cztery krzesła, katalogi, materiały biurowe oraz gadżety promocyjne.

Wygospodarowano niewielkie, o powierzchni 2 m^2, całkowicie zabudowane i zamykane pomieszczenie gospodarcze, w którym złożono eksponaty, materiały promocyjne, katalogi oraz okrycia wierzchnie. Tam również zlokalizowano podręczną kuchnię i barek.

Komunikacja w tym niewielkim stoisku została zaplanowana tak, że zwiedzający mieli dostęp zarówno do frontalnej prezentacji produktu typu „star", jak i do pozostałej oferty ulokowanej w głębi stoiska. Dyskretny nadzór recepcji zapewniał wystarczające monitorowanie zwiedzających oraz eksponowanych produktów.

Poniżej eksponowanego centralnie – na wysokości wzroku – produktu „star", dodatkowo oświetlonego punktowym reflektorem, na regale udostępniono dispensery próbek produktów. Były to duże tradycyjne słoje umieszczone płaskim dnem do góry, z których za pomocą prostego w obsłudze, mechanicznego urządzenia dozującego konsumenci mogli wydobyć poszczególne produkty „mix star" i ocenić ich własności organoleptyczne. Na każdym z odwróconych słojów umieszczono niewielkie papierowe talerzyki służące do nasypania szczypty dozowanej przyprawy. Napis na wewnętrznej stronie talerzyka informował, iż został on wykonany z papieru ekologicznie czystego (bez użycia wybielaczy i innych polepszaczy) oraz przy użyciu farb pochodzenia naturalnego. Grupa talerzyków ulokowana na konkretnym dispenserze wskazywała również nazwę próbki znajdującej się w danym słoju. Takie rozwiązanie umożliwiło zebranie informacji o reakcjach konsumentów na każdy produkt. Wrzucanie zużytych talerzyków do wyraźnie oznakowanego drewnianego pojemnika z napisem *Thanks for tasting*, zlokalizowanego przy stoisku recepcyjnym, umożliwiało nawiązanie bezpośredniego kontaktu ze zwiedzającymi, sprzedaż poszczególnych produktów, a także utrzymanie porządku w stoisku. Ten prosty zabieg posłużył również do w miarę wiarygodnego oszacowania liczby odwiedzających.

Przeprowadzone wcześniej szkolenia i treningi, które początkowo wydawały się nadmiernym i zbędnym obciążeniem, umożliwiły na miejscu praktyczne wykorzystanie poznanych technik. Sprawiało to wrażenie doświadczenia i profesjonalizmu Zespołu. Skuteczne stosowanie nabytych umiejętności w pracy w stoisku dodatkowo motywowało personel.

Na zakończenie każdego dnia targów, po krótkim odpoczynku w hotelu, systematyzowano zdobyte informacje, głównie z przeprowadzonych negocjacji, oraz sporządzano krótki raport, który przesyłano Internetem do centrali. Zapisy te stały się później podstawą do sporządzenia kompleksowego sprawozdania z realizacji przedsięwzięcia.

Opis osiągniętych rezultatów – sukces eksportowy

W trakcie trwania targów negocjatorzy przeprowadzili 56 rozmów z potencjalnymi hurtowymi nabywcami produktów firmy Polskie Smaki oraz kilkadziesiąt z indywidualnymi odbiorcami (sklepy spożywcze, restauracje, bary, firmy cateringowe itp.), którzy również deklarowali gotowość zakupu.

Konsultacje z innymi wystawcami stanowiły nieocenione źródło wiedzy o rynku brytyjskim, jego potencjale i perspektywach rozwoju, a także o możliwościach pozyskiwania surowców do produkcji.

Kontakty z branżową prasą i organizacjami branżowymi umożliwiły zakup specjalistycznych wydawnictw i były dobrym początkiem działań w zakresie PR.

Po zakończeniu targów członkowie Zespołu dopilnowali demontażu stoiska, spakowania eksponatów i pozostałych urządzeń technicznych. Przy pożegnaniu, w atmosferze ogólnego zadowolenia, organizatorzy zaproponowali firmie Polskie Smaki 12% rabat na udział w przyszłorocznych targach.

Po powrocie do kraju Zespół uporządkował zapiski, karty rozmów z klientami; przygotował pisemne podziękowania dla wszystkich, którzy zdecydowali się odwiedzić firmowe stoisko i podać swoje dane teleadresowe. Dla niektórych przygotowano indywidualne odpowiedzi i oferty.

Dwa tygodnie po zakończeniu targów przygotowano pisemne sprawozdanie z przebiegu imprezy i osiągniętych rezultatów, które zostało przyjęte przez Zarząd. Kierownik Zespołu został zobowiązany do podtrzymania pozyskanych kontaktów i przedstawiania Zarządowi miesięcznych raportów z postępu prac.

Na początku grudnia nadeszło pierwsze zamówienie od londyńskiej hurtowni spożywczej Prima[12] opiewające na kwotę około 3 tys. funtów. Zrealizowano je dwa tygodnie przed świętami Bożego Narodzenia.

[12] Na życzenie firmy zmieniono nazwę hurtowni.

Trwające kilka tygodni negocjacje zaowocowały kolejnymi zamówieniami z Anglii, Szkocji i Irlandii. W pierwszym półroczu 2006 roku wysłano towar do 10 różnych odbiorców na łączną kwotę około 70 tys. funtów.

Na początku 2005 roku rozpoczęto przygotowania do kolejnej jesiennej edycji targów oraz poszukiwania innych możliwości ulepszania strategii rozwoju eksportu firmy, głównie pod kątem pozyskania bezzwrotnego dofinansowania ze źródeł zewnętrznych.

Bibliografia

1. *Marketing targowy. Vademecum wystawcy*, praca zbiorowa pod red. H. Mruka, A. Kucy. Poznań 2006, PKT.
2. D. Reuter: *Targowe techniki sprzedaży*. Warszawa 2004, Akademia Sukcesu – HDT Consulting.
3. A. Drab: *Marketing wystawienniczy, czyli jak odnieść sukces na targach*. Warszawa 1997, Business Press Ltd.
4. Opracowania własne.
5. www.eksporter.gov.pl
6. www.auma.de
7. www.ethnicfocus.com

15. Matexpo Sp. z o.o. – branża metalowa (transakcje eksportowa)

Wstęp

Transakcja jest szeregiem działań ułożonych w logiczną sekwencję. Niezależnie od tego, z jakim rodzajem transakcji mamy do czynienia, dzieli się ona na trzy następujące po sobie fazy: przygotowanie, realizację i zakończenie.

Oczywiste jest, że każda transakcja ma swoją specyfikę, która określa jej charakter i determinuje czas oraz sposób przeprowadzenia. Ta specyfika nie wpływa jednak na sam przebieg transakcji, a jedynie na treść i czas trwania poszczególnych jej etapów.

Transakcje, których przedmiotem są dobra przemysłowe o charakterze jednostkowym, będą przebiegały nieco inaczej niż sprzedaż dóbr konsumpcyjnych. Te pierwsze nie będą wymagały tak szerokich badań marketingowych, jakie najprawdopodobniej będą potrzebne przy przygotowywaniu sprzedaży dóbr konsumpcyjnych na rynek zagraniczny.

Inaczej będzie wyglądać treść kontraktu, kwestia niezbędnych dokumentów, które strony będą zobowiązane dostarczyć, np. parametry techniczne dużo precyzyjniej określa się przy zakupie maszyn niż w przypadku zabawek dla dzieci, choć akurat kwestie dotyczące bezpieczeństwa użytkowania i dopuszczenia do obrotu są w obu przypadkach niezwykle istotne i wymagają szeregu stosownych zezwoleń i certyfikatów.

Przebieg transakcji w handlu zagranicznym jest również uzależniony od jej rodzaju, przy czym nie chodzi tu tylko o dwa podstawowe typy transakcji (import, eksport), ale przede wszystkim o tzw. transakcje specyficzne (np. zakup licencji, franczyza, zawarcie kontraktów na poddostawy czy zawarcie umowy pod klucz). Na przykład w transakcjach, których przedmiotem obrotu jest usługa, nie musi mieć miejsca fizyczny transport produktów przez granice państw, co zwalnia strony z obowiązku organizacji transportu, ubezpieczenia, kontroli dostaw i szeregu innych czynności opisanych w fazie realizacji transakcji.

Oprócz charakteru przedmiotu transakcji jej przebieg różnicuje także kraj, w którym ma siedzibę strona kontraktu, lub miejsce, do którego należy dostarczyć towar.

W handlu zagranicznym z krajami o wysokim ryzyku politycznym i gospodarczym powinniśmy liczyć się z trudnościami związanymi z:

- uruchomieniem uwarunkowanych form płatności, wyższą ceną takich instrumentów czy odmową np. potwierdzenia akredytywy otworzonej w banku kraju o wysokim ryzyku,
- organizacją przewozu do miejsc uznanych za niebezpieczne, wyższymi kosztami przewozu,
- wyższymi kosztami ubezpieczenia towarów wysyłanych w takie regiony.

Opis eksportera i kontrahenta

W omawianym studium przypadku nasza uwaga koncentruje się na zachodzących podczas transakcji eksportowej wzajemnych relacjach pomiędzy kupcem (importerem) a producentem/poddostawcą (eksporterem). Pominięte zostały: cała sfera produkcji własnej (analiza własnych mocy produkcyjnych, określenie możliwego wolumenu, wartości i częstotliwości eksportu), budowanie własnej marki handlowej, analiza rynku zagranicznego i kwestia znalezienia partnerów zagranicznych.

Eksporter – Matexpo Sp. z o.o.[13] z siedzibą we Wrocławiu jest polską firmą branży metalowej, funkcjonującą na rynku unijnym od roku 1999. Firma zatrudnia ponad 150 osób, w tym pięć osób obsługujących bezpośrednio transakcje eksportowe.

Matexpo od pięciu lat z powodzeniem realizuje wypracowaną strategię rozwoju firmy i strategię rozwoju eksportu swoich produktów na rynek Unii Europejskiej, tzn. realizuje dostawy wewnątrzunijne.

Firma posiada certyfikat ISO 9001:2000 oraz ISO 14 000.

Oferowane wyroby spełniają wszystkie wymagania jakościowe i techniczne zgodne z obowiązującymi dyrektywami, niezbędne do wprowadzania produkowanych wyrobów na rynek unijny.

W związku z prowadzoną działalnością eksportową na rynek niemiecki firma posiada stosowne certyfikaty i świadectwa pochodzenia uprawniające do eksportu z zerową stawką celną.

Eksporter posiada certyfikaty wystawione przez polską jednostkę badawczą, które jednocześnie są notyfikowane przez właściwą jednostkę badawczą w RFN.

Matexpo Sp. z o.o. jest przedsiębiorstwem, które większość transakcji eksportowych realizuje na zasadzie *gentlemen's agreement* i na podstawie przekazywanych zamówień, co oznacza, że wśród dokumentacji handlowej nie znajdują zastosowania typowe kontrakty handlowe.

Matexpo Sp. z o.o. posiada sieć odbiorców zagranicznych, których regularnie obsługuje. Wśród zagranicznych kontrahentów dominują firmy z rynku niemieckiego.

Charakterystyka rynku eksportowego

RFN dzięki swojemu potencjałowi gospodarczemu stanowi dla Polski rynek w aspekcie jego chłonności praktycznie nieograniczony, w porównaniu do mniej chłonnych rynków pozostałych krajów Unii.

Przedmiotem polskiego eksportu do RFN są praktycznie wszystkie towary występujące w polskim eksporcie globalnym. Wśród wyrobów gotowych duży udział

[13] Nazwę firmy zmieniono na jej życzenie.

mają wyroby wykonywane na zamówienie firm niemieckich i zbywane przez nie pod własną marką.

Rynek niemiecki akceptuje towary o zróżnicowanej jakości – na potrzeby wewnętrzne i dla reeksportu, dla przetwórstwa przemysłowego i bezpośrednio dla konsumentów, towary markowe i *no name*, na różnych poziomach cenowych.

Dystrybucja towarów z importu na terenie Niemiec nie jest uregulowana żadnymi specjalnymi przepisami. Eksporter ma swobodny wybór między pośrednią a bezpośrednią formą zbytu swojego towaru.

Stosunki handlowe RP – RFN rozwijają się od 10 lat z niezwykłą dynamiką. Cechą charakterystyczną obrotów handlowych z RFN jest ich wysoki poziom, stała dynamika wzrostu i strukturalnie ujemne dla Polski saldo bilansu handlowego.

Sytuacja gospodarcza Niemiec pozwala sądzić, iż wymiana handlowa pomiędzy polskim i niemieckim partnerem gospodarczym nie będzie narażona na poważne działanie sił rynkowych, wywołane np. kryzysem gospodarczym.

Problem

Podstawowym problemem było zapewnienie przebiegu transakcji według trzech podstawowych faz cyklu transakcyjnego.

Cel i planowane rezultaty

Firma ustaliła cel, jakim było podjęcie współpracy handlowej z niemieckim importerem. Planowanym rezultatem miało być zachowanie maksimum środków ostrożności zmniejszających ryzyko handlowe związane z eksportem towarów.

Opis podjętych działań

Studium prezentuje zagadnienie transakcji eksportowej bardziej dla firm handlowych lub handlowo-produkcyjnych.

Do polskiego przedsiębiorstwa Matexpo Sp. z o.o., producenta wyrobów metalowych, zgłosił się kontrahent niemiecki – firma Gundolf GmbH[14] z Frankfurtu nad Menem – zainteresowany nawiązaniem współpracy, a dokładnie zakupem szaf metalowych przeznaczonych do wykorzystania w biurach.

Firma niemiecka wystosowała zgłoszenie w formie elektronicznej (e-mail), choć w kontaktach z partnerami polski eksporter stosuje także pisemną formę zgłaszania (list) lub ustną (rozmowa telefoniczna).

Ze względu na fakt, iż firma niemiecka Gundolf GmbH była nowym potencjalnym kontrahentem, po wysłaniu zgłoszenia nastąpił etap wzajemnej prezentacji

[14] Nazwę niemieckiego kontrahenta zmieniono na życzenie polskiego eksportera.

stron – przesłanie opisu działalności obu firm (kontrahenta niemieckiego i polskiego producenta), prezentacja folderów, ulotek, stron www, doświadczenia, lat pracy, ilości osób zatrudnionych, rekomendacji od dotychczasowych partnerów w biznesie, przedstawienie rynku, na którym firmy działają.

Kolejnym krokiem podjętym przez polską spółkę było sprawdzenie wiarygodności handlowej niemieckiej firmy Gundolf GmbH, istotne zwłaszcza ze względu na fakt, iż był to pierwszy kontakt z tą firmą.

Z informacji otrzymanych od wywiadowni gospodarczej wynikało, że Gundolf GmbH jest firmą rzetelną i nie ma żadnych wskazówek sugerujących możliwe do wystąpienia problemy w realizacji transakcji z nimi, zwłaszcza w kwestii rozliczeń finansowych.

Wobec powyższego polski eksporter przystąpił do etapu przedstawienia propozycji współpracy, na który składała się prezentacja projektów do realizacji – wyrobów, wzorów lub rysunków technicznych – także w najnowszej technice internetowej: „ftp" (ściąganie rysunków technicznych z aktywnych stron internetowych kontrahentów, gdzie na bieżąco rejestrowane są zmiany techniczne w produktach).

Przy tej okazji strona polska podpisała ze stroną niemiecką tzw. umowę o poufności, tj. zastrzeżenie przygotowywania wzorów, poufności korespondencji, kontaktów, podejmowania produkcji itp. W tym momencie nastąpiło rozpoczęcie współpracy i etap negocjacji jej warunków.

Po zapoznaniu się przez niemieckiego importera z zaprezentowanymi wzorami podjęto decyzję, czy współpraca jest możliwa, w jakim zakresie i na jak długo.

Należy podkreślić, iż w przypadku gdy mamy do czynienia z planami współpracy handlowej długoterminowej (nie jedna transakcja tylko ich ciąg), na etapie negocjacji warunków umowy można określić bardziej korzystne warunki współpracy, aniżeli ma to miejsce przy jednorazowych transakcjach (przy określeniu transakcji mamy na myśli jej definicję jako odpłatnej wymiany towaru).

Następnym krokiem było przygotowanie przez eksportera wstępnej kalkulacji kosztów produkcji wyrobu i przedstawienie tej wyceny kontrahentowi niemieckiemu.

W przypadku akceptacji przedstawionej wyceny produktu następuje omówienie warunków zapłaty. W handlu zagranicznym wyróżniamy następujące metody płatności:

- *Full Prepayment* – przedpłata 100%, najatrakcyjniejsza dla eksportera, rzadko spotykana w krajach rozwiniętych, chyba że na samym początku współpracy;
- *Letter of Credit* – akredytywa, popularna metoda płatności za umowy jednorazowe o wyższej wartości;
- *Documentary Collections* – inkaso dokumentowe, metoda tańsza niż *Letter of Credit*;
- *Open Account* – na kredyt, na uzgodniony termin; ta metoda nie jest zalecana na początku współpracy.

Polski eksporter w transakcjach eksportowych z nowym kontrahentem stosuje metodę płatności *Full Prepayment*, a w odniesieniu do sprawdzonych i stałych klientów z krajów rozwiniętych – metodę płatności *Open Account*.

Spółka Matexpo w ramach etapu poprzedzającego zasadniczą fazę realizacji transakcji praktykuje przygotowanie spotkania z partnerem handlowym w celu osobistego zapoznania się. Tak postąpiła też w tym przypadku – zaprosiła niemiecką spółkę Gundolf GmbH do Polski, do swojej fabryki.

W trakcie pierwszej wizyty strona polska zaprezentowała fabrykę, park maszynowy, system zarządzania fabryką i system kontroli jakości, a także prowadzenie produkcji w zgodzie z normami ISO i zasadami ochrony środowiska – są to zagadnienia coraz ważniejsze przy każdej kolejnej współpracy podejmowanej z kontrahentami z zagranicy, zwłaszcza z obszaru Unii Europejskiej.

Kontrahenta podjęto uroczystą kolacją i przekazano upominki okolicznościowe.

W trakcie pobytu niemieckiego importera w Polsce domówiono szczegóły dotyczące orientacyjnej ceny jednostkowej towaru, orientacyjnej wartości kontraktu, waluty (euro) i warunków płatności (*Full Prepayment* oraz konieczność zabezpieczenia należności gwarancją bankową), bazy dostawy (DDU Frankfurt nad Menem), sposobu pakowania, terminu dostawy, co składa się na tzw. klauzule zasadnicze/podstawowe kontraktu.

Nastąpiło ostateczne uzgodnienie warunków umowy, co oznaczało jej zawarcie.

Przedsiębiorstwo Matexpo Sp. z o.o. przeszło zatem do rozpoczęcia produkcji wstępnej obejmującej wyprodukowanie wzoru, a następnie przesłanie go do kontrahenta.

W tym samym czasie polski eksporter dokonał analizy zapotrzebowania produkcyjnego. Sprawdzono dostawców materiałów koniecznych do produkcji wyrobu, ceny materiałów, ustalono faktyczne koszty robocizny, omówiono ewentualny montaż elementów dodatkowych w wyrobach na życzenie klienta, a także omówiono możliwości alternatywnych źródeł dostawy tych elementów oraz koszt ich montażu. Posłużyło to do przygotowania finalnej wyceny produktu i jego pakowania (sposobu pakowania i kosztów opakowania).

Po akceptacji przez niemieckiego importera wyprodukowanego wzoru (jego jakości, opakowania i sposobu załadunku na samochód) polski eksporter przyjął zlecenie na partię próbną 10–100 sztuk. Partia próbna została przesłana na adres kontrahenta przy jednoczesnym sprawdzeniu kosztów i warunków dostawy.

Strona polska ustaliła także czas realizacji produkcji (ile czasu faktycznie trzeba od momentu złożenia zamówienia do wysłania zamówionych produktów do kontrahenta). Pozwoliło to na precyzyjne określenie terminów dostaw zakontraktowanych wyrobów.

Kolejnym etapem realizacji transakcji było rozpoczęcie zasadniczej fazy produkcji, a mianowicie przyjęcie pierwszego zlecenia (okres produkcji to zwykle od czterech

do ośmiu tygodni), a także prześledzenie etapów produkcji, pakowania, załadunku, transportu itp.

Praktyką stosowaną przez firmę Matexpo Sp. z o.o. jest organizowanie dla importera wizytacji produkcji w toku. Ma to na celu przedstawienie kontrahentowi procesu produkcji wyrobu, procesów pakowania i kart kontroli jakości wyrobów.

Spotkania takie wykorzystywane są do omówienia kolejnych zamówień i wielkości wolumenu zamawianych wyrobów np. w ujęciu rocznym.

Pozyskiwane w ten sposób informacje służą spółce Matexpo do ustalenia wielkości mocy produkcyjnych, które będą przeznaczone na produkcję wyrobów zamówionych przez danego kontrahenta.

W celu prawidłowej realizacji transakcji polski eksporter każdorazowo przed wysyłką towaru zawiadamia importera o czasie i miejscu, w którym towar będzie do jego dyspozycji. Polska firma wysłała więc do niemieckiego importera faks z informacją o gotowości do odbioru towaru oraz fakturę *pro forma* ze wskazaniem całkowitej wartości kontraktu oraz kwotą przedpłaty. Następnie oczekiwała, aż strona niemiecka dokona przedpłaty w wysokości 60% szacunkowej wartości kontraktu i wyśle gwarancję zapłaty pozostałych 40% wartości kontraktu po 30 dniach od daty dostawy wyrobów.

Wobec faktu, że strony umówiły się przy tej transakcji na dostawy na bazie DDU (Frankfurt nad Menem), polski eksporter był zobowiązany dostarczyć towar do siedziby importera we Frankfurcie nad Menem.

Firma Matexpo w związku z dużą liczbą realizowanych transakcji zagranicznych na obszarze Unii Europejskiej ma podpisaną umowę z firmą spedycyjną, która dla niej realizuje m.in. usługi przewozu. Wysłała zatem zlecenie spedycyjne na przewóz wyrobów do siedziby niemieckiego importera Gundolf GmbH we Frankfurcie nad Menem.

Z siedziby polskiego eksportera we Wrocławiu – po uprzednim dokonaniu przez niego czynności kontrolnych wyrobu, takich jak kontrola jakości, mierzenie, ważenie i liczenie – nastąpił odbiór towaru przez przewoźnika.

Koszty załadunku towaru poniósł sprzedający, czyli firma Matexpo Sp. z o.o.

Przewóz wyrobów będących przedmiotem transakcji eksportowej odbył się transportem samochodowym, dlatego też przedstawiciel firmy Matexpo Sp. z o.o. przed wysyłką towaru był zobowiązany do podpisania wraz z przedstawicielem przewoźnika listu przewozowego CMR. Podpisy oznaczają odpowiednio poświadczenie wydania i odbiór towaru. Wraz z towarem przekazano także wymagane dokumenty, w tym certyfikat wyrobu i fakturę.

Towar po przyjeździe do niemieckiego importera został poddany przez niego wstępnej kontroli ilościowej i jakościowej.

Po otrzymaniu towaru niemiecki importer udał się do swojego banku z fakturą, która przyjechała wraz z towarem, w celu dokonania płatności pozostałej kwoty pieniędzy.

Matexpo Sp. z o.o. realizuje zazwyczaj dostawy do kontrahentów na podstawie długoterminowych porozumień, dlatego też w ramach transakcji eksportowych mamy w ich przypadku do czynienia z wizytami kontrolnymi.

Wizyty kontrolne mają miejsce raz na pół roku lub raz na rok w fabryce eksportera. Wykorzystywane są m.in. do omówienia wszelkich problemów związanych z dostawcami materiałów, tj. do omówienia rosnących kosztów zamawianych materiałów do produkcji, możliwości uproszczenia produktu w procesie technologicznym, dzięki czemu wyrób może być wyprodukowany taniej i lepiej i można podnieść jego jakość.

Opis napotkanych trudności

W trakcie wyładunku wyrobów będących przedmiotem transakcji nastąpiło uszkodzenie części wyładowywanego towaru. Straty poniósł importer.

Ryzyko w formule DDU w zakresie wyładunku leży po stronie kupującego. Importer poniósł wszelkie koszty wyładunku towaru, a także odpowiedzialność za jego uszkodzenie.

Opis rezultatów przeprowadzonych działań

Polski eksporter w związku z faktem, iż z firmą niemiecką Gundolf miał kontakt po raz pierwszy, zwrócił się do profesjonalnej wywiadowni gospodarczej (np. Cofface Intercredit lub Dun & Bradstreet) w celu sprawdzenia wiarygodności partnera niemieckiego. Na podstawie uzyskanych informacji firma Matexpo miała podjąć decyzje, czy nawiązać z niemiecką firmą wymianę handlową.

Wywiadownia gospodarcza ustala wysokości kredytu kupieckiego, do jakiej można produkować i wysyłać towary bez zagrożenia niewypłacalnością kontrahenta, a ponadto może dostarczyć profesjonalne audyty dotyczące partnera zagranicznego.

W przypadku poważnych kontrahentów można poprosić o audyty z tzw. wielkiej czwórki, tj. najpoważniejszych firm wykonujących audyty na rynku światowym, takich jak Ernst & Young lub Price & Water Coopers.

Podczas negocjacji z firmą niemiecką nie poruszono kwestii klauzul uzupełniających, takich jak prawo, zapis na sąd polubowny, kary umowne, siła wyższa, reklamacje.

Fakt nie wskazania prawa rządzącego kontraktem oznaczał, że w przypadku naszej transakcji prawem rządzącym kontraktem było prawo kraju eksportera.

Klauzule zasadnicze i uzupełniające kontraktu regulują prawa i obowiązki stron umowy i są zawsze przedmiotem negocjacji, w tym przypadku zostało to pominięte.

W handlu międzynarodowym dopuszcza się każdą formę umowy (a więc np. ustną, pisemną, elektroniczną), a do udowodnienia jej zawarcia możliwe jest przedstawienie rozmaitych dowodów w postaci pisemnej, zeznań świadków czy też zapisów głosów i obrazów. Pomimo takiego przyzwolenia trzeba pamiętać, że niektóre

stosunki umowne wymagają dla swojej ważności określonej formy, np. pisemnej lub aktu notarialnego.

Niezależnie jednak od tego, czy forma pisemna jest wymagana prawem, warto o nią zadbać chociażby w celach dowodowych, nie wspominając o oszczędności energii związanej z ustalaniem „co strony miały na myśli" w odniesieniu do ich poszczególnych obowiązków, zawierając umowę.

Zarówno Polska, jak i Niemcy są sygnatariuszami Konwencji Wiedeńskiej, toteż jej zapisy rządziły stosunkiem umownym w tejże transakcji.

W związku z faktem, iż nie podpisano kontraktu handlowego, produkcja w omawianym studium przypadku była przyjęta do realizacji na zasadzie *gentlemen's agreement* i na podstawie przekazanego zamówienia.

Warunki zamówienia w transakcji były korzystne dla sprzedającego (eksportera) zwłaszcza w odniesieniu do warunków zapłaty, ponieważ ustalono, że dostawy będą realizowane na zasadzie dokonywania przedpłat (*Full Prepayment*). Importer był też zobowiązany do zabezpieczenia należności gwarancją bankową.

Niemiecka firma została zobligowana do pozyskania z banku gwarancji zapłaty i przekazania jej w formie komunikatu SWIFT (przelew telegraficzny w trybie ekspresowym) do banku polskiego eksportera.

W transakcjach, których wartość przekracza równowartość 10 tys. euro, w rozliczeniach wymagane jest przepisami prawa pośrednictwo banku. W transakcjach poniżej tej wartości płatność może odbyć się bezpośrednio pomiędzy stronami transakcji, bez udziału banków.

W związku z tym, że strony umówiły się przy tejże transakcji na dostawy na bazie DDU (Frankfurt nad Menem), pełna gestia transportowa na zasadniczej drodze przewozu oraz koszty załadunku były po stronie polskiego eksportera. Również wybór przewoźnika należał do polskiego eksportera, gdyż to on posiadał gestię transportową.

Ponieważ dostawa wyrobów odbywała się na bazie DDU, do obowiązków sprzedającego (firmy Matexpo Sp. z o.o.) należała też gestia ubezpieczeniowa. Towar został objęty ubezpieczeniem na głównej drodze transportu w ramach wykupionej polisy generalnej.

Fakt, iż towar został uszkodzony podczas wyładunku, nie miał wpływu na wywiązanie się z podjętego zobowiązania przez stronę polską i nie stanowił podstawy do jakichkolwiek reklamacji przez niemieckiego importera. Strona polska dopełniła ciążących na niej obowiązków.

Konkluzja – najlepsza praktyka

Studium przypadku przedstawia przykład transakcji, w której po stronie firmy polskiej miało miejsce wewnętrzne rozliczenie transakcji WDT (Wewnątrzwspólnotowa

Dostawa Towarów), a po stronie niemieckiej WNT (Wewnątrzwspólnotowe Nabycie Towarów).

Transakcja przebiegała w zasadzie bez zakłóceń, dlatego też nie ma tu wzmianek o naruszeniu postanowień umowy i dochodzeniu roszczeń przez jedną ze stron. Gdyby takie naruszenie miało miejsce, opis przebiegu transakcji byłby prawdopodobnie zdecydowanie dłuższy.

Nastąpiło uszkodzenie towaru podczas wyładunku, czego koszt i ryzyko poniósł kupujący. Dla strony polskiej wybór bazy dostawy DDU nie spowodował żadnych komplikacji.

Przejęcie przez stronę eksportującą gestii transportowej było spowodowane w dużej mierze faktem, iż realizuje ona wiele przewozów międzynarodowych do Niemiec, w związku z czym może realizować transport na znacznie korzystniejszych warunkach finansowych aniżeli te, które zaproponował kontrahent niemiecki.

Bibliografia

Opracowanie własne na podstawie informacji i materiałów udostępnionych przez firmę opisaną w studium przypadku. Nazwę eksportera i jego niemieckiego kontrahenta zmieniono na życzenie eksportera.

16. Gitary Mayones SC – producent gitar (ryzyko w eksporcie)

Wstęp – ogólne informacje o problemie

W transakcjach eksportowych ryzyko polega na możliwości poniesienia przez podmiot gospodarujący szkody majątkowej, czyli utraty poszczególnych składników rzeczowych lub efektów finansowych, praw majątkowych, wreszcie majątku jako całości, a także pojawienia się dodatkowego ciężaru ekonomicznego[15].

Eksport jest obarczony znacznym ryzykiem, dlatego firmy eksportowe stosują ubezpieczenia gospodarcze, będące nieodzownym instrumentem zmniejszającym bądź eliminującym negatywne skutki strat.

Opis firmy i kontrahentów

Firma Gitary Mayones SC[16] to firma rodzinna, należąca do państwa Dziewulskich – matki i dwóch synów – którzy w 1982 roku przejęli ją od założycieli. Początki jej działalności sięgają zatem 25 lat wstecz, kiedy to dwoje pasjonatów postanowiło produkować gitary w przydomowym warsztacie. Nazwa firmy pochodzi od przezwiska jednego z nich. Początkowo gitary produkowano wyłącznie na rynek krajowy i na zamówienia indywidualne. Przed 10 laty rozpoczęto sprzedaż na eksport i obecnie głównym rynkiem zbytu produkcji jest zagranica.

Początki wchodzenia na rynki innych krajów były trudne. Po pierwsze, należało dokonać niezbędnych inwestycji: trzeba było zadbać o powiększenie parku maszynowego, zakupić specjalistyczną suszarnię oraz wybudować bezpyłową lakiernię.

Po drugie, powielanie modeli innych producentów jest obarczone ryzykiem i licznymi ostrymi obwarowaniami, w związku z tym 10 lat temu firma wprowadziła na rynek zagraniczny swój produkt, własny model, który po raz pierwszy został zaprezentowany na Targach Muzycznych we Frankfurcie (organizowanych corocznie na przełomie marca i kwietnia). Udział w Targach zakończył się fiaskiem – nieznana marka, nieznany kraj (żartowano, że Poland to Holland, gdyż wcześniej nikt z Polski na Targach Muzycznych nic nie wystawiał).

Próbą wyjścia z tej sytuacji było nawiązanie współpracy ze znaną niemiecką siecią Music Store. Music Store było pierwszym partnerem zainteresowanym wyrobami Mayones; potem pojawili się inni i eksport zaczął się rozwijać. Music Store i inne firmy zleciły firmie Mayones produkcję pod ich marką – Flame. Obowiązywało

[15] B. Stępień [red.]: *Transakcje handlu zagranicznego* Warszawa 2004, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, s. 246.

[16] Wszystkie informacje o firmie pochodzą z autorskiego wywiadu oraz z udostępnionych materiałów promocyjnych.

przy tym embargo na informację, kto wytwarza produkt. Firma budowała więc swoją pozycję oraz sieć dystrybucji w sposób niejawny, w „uśpieniu". Obecnie produkty firmy Mayones prezentowane są zarówno pod marką Music Store, jak i własną.

Dziś firma Mayones jest największym producentem gitar elektrycznych i basowych w Polsce. Hale produkcyjne zajmują obecnie powierzchnię 1 400 m², 20 specjalistów dba o sprawy konstrukcji instrumentów, obróbki drewna, dźwięku, elementów stylistyki oraz wzornictwa. Rocznie firmę opuszcza kilka tysięcy instrumentów, z czego większość znajduje nabywców poza granicami kraju. Obecnie firma produkuje instrumenty pod dwoma niezależnymi znakami handlowymi. Marka Mayones to linia autorskich kształtów, natomiast instrumenty sygnowane logo Flame mają kształty inspirowane klasyką gitary elektrycznej i basowej. Warto podkreślić, że firma Mayones z roku na rok rozwija się coraz dynamiczniej i z każdym kolejno wydanym instrumentem wzrasta zainteresowanie jej produktami.

Odbiorcami produktów firmy Mayones są sieci sklepów oraz odbiorcy indywidualni z Niemiec, Francji i Hiszpanii, a od niedawna – ze Szwecji. W 2005 roku nawiązano współpracę z nowymi partnerami handlowymi z Włoch, Wielkiej Brytanii i Szwajcarii.

Należy podkreślić, że wejście Polski do Unii Europejskiej bardzo ułatwiło firmie eksport na rynek europejski – nie ma odpraw celnych, istotnie wzrosły zamówienia indywidualne składane przez Internet.

Produkty z katalogu firmowego można nabyć drogą wysyłkową przez May-shop – firmowy sklep internetowy, działający pod adresem www.shop.mayones.com.

Firma Mayones współpracuje także z ponad 100 sklepami na terenie całej Polski. Dodatkowo świadczy wszystkie usługi związane z serwisem, modyfikacją i renowacją instrumentów oraz wykonywaniem ekspertyz i wycen.

Kraj	Dane adresowe
Dania	GUITAR4ALL.DK, Bakkevej 38, 4241 Vemmelev, Denmark tel. +45 (0) 61 28 41 00 mail@guitar4all.dk, www.guitar4all.dk
Francja	M.Y.MUSIC, 2 rue Chatelaine, 02000 Laon, France tel. +33 323 23 19 18 contact@my-music.fr, www.my-music.fr
Niemcy, Holandia, Belgia	Music Store Professional, Grosse Budengasse 9–17, D-50667 Köln, Germany tel. +49 (0) 221-925791-841/ 842/ 840 (Deutsch: Gitarre) 843 (Deutsch: Bass), tel. +49 (0) 221-925791-61/ 62/ 64/ 65/ 66/ 67/ 68 info@musicstorekoeln.de
Grecja	Dionisos Masikas SA. Musical Instruments, Harilaou Trikoupi 62 Str. 10680 Athens, Greece tel. + 30 (0) 210 3638844, faks + 30 (0) 210 9516798 matsikas@hol.gr, www.matsikas.gr
Indonezja	Indonesia GuitarJoy Music Shop, Singosari Estate 32, 40534 Bandung, Indonesia tel. +62 22 6000542, faks +39 22 6000542 sales@guitarjoy.com, www.guitarjoy.com
Włochy	Proel S.p.A., Via alla Ruenia 37/43, 64027 Sant'Omero Italy tel. +39 0861 81241, fax. +39 0861 887862 Douglas.Cole@proelgroup.com, www.proelgroup.com
Hiszpania	Centro Musical CMB S.L, C/ Calabria 135, 08015 Barcelona, Spain tel. +34 93 533 1966/ +34 93 423 5733/ +34 93 423 8312 faks +34 93 423 6085 cmb@centromusicalcmb.com, www.centromusicalcmb.com
Szwecja	Equippo HB, Hästhovsvägen 5, 240 35 Harlösa, Sweden tel. +46 (0) 709 543068 mattias@equippo.se, www.equippo.se
Szwajcaria	Audio Tech KST AG, Neue Bahnhofstrasse 144, CH-4132 Muttenz, Switzerland tel. (0) 61 461 09 00, faks (0) 61 461 09 31 info@audiotech.ch, www.audiotech.ch

Tabela 1. Lista zagranicznych dealerów.

Obecnie firma Mayones szuka kontrahentów i dealerów w USA, Kanadzie, Australii, Japonii, Norwegii, Portugalii i Wielkiej Brytanii.

Dostawcy komponentów pochodzą z Niemiec i USA. Współpraca trwa już 15–20 lat. Staranna dbałość o kontakty z dostawcami i odbiorcami zaowocowała okazywaniem zaufania w formie odroczonych płatności.

Kadra

Firma Mayones zatrudnia 30 osób. Rekrutacja nowych pracowników rozpoczyna się przez Internet; następnie kierownictwo prowadzi z każdym kandydatem rozmowy kwalifikacyjne. Hasłem jest: „nie róbmy nic na siłę!" Może dlatego w firmie jest mała rotacja – trzon załogi pracuje już 15–20 lat. Aby utrzymać się w działalności niszowej, trzeba mieć pasję. Dlatego – zdaniem właścicieli – dla firmy największą wartością są ludzie. Ze względu na rozmiary przedsiębiorstwa trudno o anonimowość i wszyscy się znają. Zwraca się uwagę na to, aby zatrudnieni stanowili zespół sprawdzonych ludzi, na których można polegać. Bardzo istotne jest przywództwo, dlatego ważna jest rola szefa, który ma zaufanie do pracowników, ale i sam wzbudza zaufanie.

W firmie wyodrębniony jest Dział Marketingu i Kontraktu. Dzięki szerokiej działalności internetowej jednostka ta samofinansuje się. Następuje ciągła rozbudowa systemu internetowego – od niedawna klient ma możliwość samodzielnej konstrukcji gitary w systemie. Taki stały, interaktywny kontakt z klientem niweluje potencjalne niedomówienia. Firma Mayones zawsze była firmą bardzo opiekuńczą i otwartą na klienta.

Opis produktu

Produkcja jednej gitary zajmuje około 2–3 miesięcy – 6 tygodni schnie drewno, potem następuje obróbka ręczna, wręcz rękodzieło, a następnie malowanie, szlifowanie, polerowanie.

Atutem gitar firmy Mayones jest właśnie ich ręczne wykonanie – każdą gitarę konstruuje zespół wykwalifikowanych lutników, dlatego każda ma swoją klasę i indywidualny charakter. Do produkcji wszystkich instrumentów mistrzowie używają wyłącznie litego, sezonowanego drewna najlepszej jakości. Dobre drewno to podstawa brzmienia instrumentu; jeśli jest ono „głuche", nie pomoże nawet elektronika. Komponenty pochodzą z całego świata i są starannie dobierane zgodnie z najnowszymi trendami światowymi (ostatnio modne są topy z czeczoty).

Dodatkowo firma stosuje tylko światowej sławy akcesoria – Mayones jest oficjalnym przedstawicielem m.in. Schaller Electronic, Bartolini Pickups & Electronics, ABM GuitarParts, GHS oraz Aguilar Amplification na Polskę.

Przed wysyłką każdy instrument jest dokładnie regulowany i testowany. W ciągu ostatnich pięciu lat odsetek reklamacji wyniósł mniej niż pół procenta. Firma przez

rok gwarantuje bezpłatny serwis i dożywotnio do 50% zniżki na naprawę lub renowację instrumentów wyprodukowanych przez Mayones. Aby sprostać tym zadaniom, w strukturze organizacyjnej firmy jeden specjalista zajmuje się serwisem, a trzy osoby – kontrolą jakości produktu (wystrajaniem, zgrywaniem itp.).

Szeroki wybór produktów, zaspokojenie potrzeb i spełnianie życzeń klienta to dewiza firmy. Instrumenty marki Mayones to linia autorskich kształtów. Pod marką Flame proponuje się kształty inspirowane gitarową klasyką. W aktualnej ofercie jest aż 10 serii gitar elektrycznych i osiem serii gitar basowych. Każdy model oferowany jest w różnych opcjach, często w tej samej cenie. Światową wizytówką firmy jest specjalistyczny dział Custom Shop. Powstają w nim gitary wykonywane na indywidualne życzenia klientów i specjalne zamówienia – grawerowane, ze znakami, inicjałami (tzw. inline, czyli oznaczenia na życzenie umieszczane na podstrunnicy). W Mayones Custom Shop gitary zamawiało wielu znanych polskich muzyków, m.in.: Grzegorz Skawiński, Olo Walicki czy Wojtek Pilichowski, a w roku 2004 również muzycy zespołów Behemoth i Hell-Born. Z zagranicznych artystów można wymienić m.in.: Hirama Bullocka, Davida Osrina, Toma Jonesa, Ricky'ego Martina. Dzięki bliskiej współpracy z muzykami powstało wiele ciekawych, nieszablonowych rozwiązań, które z czasem znalazły się w stałej ofercie. Na przykład siedmiostrunową gitarę elektryczną, jaką ma Grzegorz Skawiński, można kupić jako model Regius-7 sygnowany jego nazwiskiem.

Firma stara się służyć klientom możliwie wszechstronną pomocą. Dlatego powstał May-shop – internetowy sklep dla gitarzystów. Dodatkowym ukłonem w stronę klienta jest May-szkoła (www.szkola.mayones.com). Są to bezpłatne warsztaty gitarowe w Internecie, prowadzone przez zaprzyjaźnionego z firmą muzyka – Rafała Konikowskiego. Warsztaty są prowadzone przy współpracy ze znanymi muzykami.

Ceny produktów cechuje wysoka elastyczność – proste, uniwersalne modele „na dobry początek" oferowane są po stosunkowo rozsądnej cenie; ekskluzywne, specjalistyczne wersje *custom* dla profesjonalistów są droższe. Dbając o wygodę klienta, firma oferuje wersje leworęczne i wersje *fretless* w tej samej cenie co wersje standardowe.

Wybrane produkty

1. Gitary elektryczne
   - Mayones: seria Setius, seria Regius, seria Maestro, seria Virtuoso
     Seria Setius – gitary znane pod symbolem „Se", cechują się autorskim kształtem *Mayo*, wysokiej jakości mahoniem i konstrukcją *bolt-on* zapewniającą zawodowe brzmienie. Dostępne są trzy wersje mostka, dwa rodzaje drewna na topie i różne opcje wykończenia.
     Seria Virtuoso – gitara skonstruowana na specjalne zamówienie Jarka Śmietany, wybitnego gitarzysty jazzowego; jest to ekskluzywny model,

w którym całkowicie wykorzystano autorskie rozwiązania konstrukcyjne, a wszystkie użyte komponenty są najlepsze z dostępnych na rynku. Gitara w sposób lutniczy łączy w sobie kilka szlachetnych brzmień, dzięki czemu może z powodzeniem zastąpić 2–3 instrumenty na scenie.
    - Flame: seria Signum, seria LP, seria Bell, seria Tell, seria EXG, seria BR.
2. Gitary basowe
    - Mayones: seria Forum Pi, seria Be Exotic, seria Elegance, seria Victorious, seria Prestige, seria Comodous, seria Patriot, seria Slogan.
    - Flame: seria CS.
3. Galeria Custom Shop (specjalne modele)
    - Mayones: modele serii Regius, modele serii Virtuoso, modele serii Setius, modele serii Be Exotic, Custom Basses.
    - Flame: modele serii Signum, modele serii EXG, modele serii K, modele serii LP.

Charakterystyka rynku eksportowego, konkurencja

Produkcja gitar basowych na świecie ma długą tradycję, sięgającą jeszcze czasów starożytnych. Natomiast historia gitary elektrycznej sięga roku 1935, w którym George Beauchamp stracił pracę u producenta gitar National. Pozostając w domu, eksperymentował całe tygodnie przy stole kuchennym, używając prostych narzędzi i materiałów znalezionych w domu: kawałków drutu, magnesów itp. – i w ten sposób skonstruował pierwszy przetwornik gitarowy. Już wcześniej, w roku 1925, pragnąc wzmocnić dźwięk gitary, Beauchamp eksperymentował, niestety bezowocnie, z igłą gramofonu. Wynaleziony przez niego i później opatentowany przetwornik został użyty w pierwszej gitarze elektrycznej. Została ona zbudowana w ciągu jednego wieczoru przez Paula Bartha, przyjaciela Beauchampa, lutnika pracującego dla National, na tym samym kuchennym stole, przy którym pracował Beauchamp. Z prototypem pierwszej gitary elektrycznej, nazwanej „patelnią" (The Frying Pan), wynalazcy udali się do Adolpha Rickenbackera i namówili go do współpracy przy produkcji instrumentu. Firmę nazwano Rickenbacker. Firma ta produkuje do dziś bardzo cenione gitary basowe. „Patelnia" okazała się wielkim sukcesem, choć stosowano ją prawie wyłącznie jako gitarę hawajską.

Sukces gitary The Frying Pan zachęcił innych producentów do podobnych przedsięwzięć. Gibson, producent instrumentów muzycznych, stworzył zespół pracujący nad konstrukcją przetwornika podobnego do tego, który został wynaleziony przez Beauchampa. W wyniku tych prac w 1935 roku powstała słynna gitara elektryczna ES-150 (od Electric Spanish Guitar). Była to gitara z pudłem rezonansowym,

z charakterystycznymi dla instrumentów smyczkowych otworami po obu stronach nasady gryfu. Posiadała też zestaw przetworników nowej konstrukcji.

Nieoczekiwane rozwiązanie przedstawił wynalazca i gitarzysta Les Paul. Jego pomysłem była gitara pozbawiona pudła rezonansowego. Les Paul nazwał ją The Log, czyli belka lub deska. Co prawda na frontowej części znalazły się otwory podobne do takich, jak w ES-150, lecz były to tylko atrapy. Gibson uznał takie rozwiązanie za zbyt radykalne i projekt został zarzucony. Energia konstruktorów Gibsona została skierowana w kierunku ulepszenia ES-150.

Podobnych skrupułów nie miał inny producent gitar – Leo Fender. W 1949 roku zadebiutował on na rynku pierwszą komercyjną gitarą bez pudła rezonansowego, początkowo zwaną Esquire. Później nazwę zmieniono na Broadcaster, by ostatecznie instrument nazwać Telecaster. Gitara ta posiada dwa zestawy przetworników i trójpozycyjny przełącznik wybierający przetwornik lub ich kombinacje i potencjometry i jest produkowana do dziś praktycznie w niezmienionej formie. Telecaster, wygodny w grze, stał się gitarą popularną wśród muzyków jazzowych i country, a od połowy lat 50. także rockandrollowych.

Gibson, przekonany sukcesem Leo Fendera, zdecydował się wrócić do pomysłu gitary bez pudła rezonansowego. Do współpracy zaprosił wcześniejszego pomysłodawcę i w 1952 roku powstał jeden z najsłynniejszych, produkowanych do dziś modeli, którego nazwa uhonorowała wynalazcę Les Paula. Gitara Les Paul cechowała się ciepłym i łagodnym brzmieniem i była bardzo wygodna w grze. Wkrótce też mimo jej wygórowanej ceny stała się bardzo popularna.

Ze względu na barierę cenową oraz „mit zagranicy" w Polsce nie produkowano gitar. Obecnie firma Mayones to jedyny producent gitar elektrycznych w kraju. Istnieje duży wtórny rynek gitar, na którym ceny są znacznie niższe, jednak gitara jest instrumentem bardzo osobistym i ostatecznie osoby zainteresowane poszukują własnych kształtów i brzmień.

W 1982 roku, czyli w momencie przejęcia firmy przez rodzinę Dziewulskich, konkurencja w kraju była niewielka. Obecnie w Polsce istnieją małe kilkuosobowe warsztaty rzemieślnicze produkujące gitary (m.in. w Nowym Targu), ale są to małe foremki, które nie stwarzają zagrożenia konkurencyjnego. Firma Mayones poprzez sieć sklepów – dystrybutorów oraz poprzez wywiad gospodarczy systematycznie bada rynek w celu kontroli konkurencji.

Należy jeszcze raz podkreślić, że gitary to produkt niszowy i że grupa odbiorców jest dość specyficzna. Część klientów wybiera gitary Mayones ze względu na ich odrębne cechy, chociaż na pewno istotna jest również cena. Źródłem przewag konkurencyjnych firmy Mayones są zatem: cena drewna, stosunkowo tania siła robocza w Polsce, a także jakość, ręczne wykonanie, mistrzostwo.

Z jednej strony światowe marki, takie jak Fender czy Gibson, stanowią konkurencję – duże firmy mogą zwiększyć swój potencjał, co może zagrozić firmie Mayones. Z drugiej jednak strony te firmy to klasa sama w sobie – nadają ton światowej koniunkturze i trudno stawiać je na równej linii z firmą Mayones. Warto podkreślić, że coraz częściej w katalogach muzycznych czy w sklepach produkty firmy Mayones „wiszą" obok gitar światowych firm. Stanowi to niewątpliwy sukces.

W tym roku firma po raz pierwszy zaprezentowała produkty na rynku amerykańskim podczas Targów NAMM 2006 w USA. Rynek w USA jest rynkiem nasyconym, więc bardzo trudno się na nim przebić. Na Targach proponuje się specjalne poziomy wystawiania w zależności od marki – segregacja. Pierwszy poziom jest dla tych, którzy prezentują swoją ofertę po raz pierwszy, najwyższy – dla największych światowych firm. Na Targach Muzycznych we Frankfurcie takiej segregacji nie ma i jest możliwość, że obok gitar marki Gibson wystawione zostaną gitary marki Mayones.

Bardzo ważnym czynnikiem, pomagającym w zdobywaniu pozycji na rynku, jest sieć dystrybucji. Sieć dystrybucji często organizuje testy produktów firmy. Testy polegają na tym, że czasopisma branżowe (typu „Music Store" czy polska „Gitara i Bas") testują różne modele gitar i wyniki tych testów szczegółowo opisują (jak testy samochodowe). Trzy lata temu „Music Store" zrobił test dla dziewięciu firm gitarowych na świecie. Firma Mayones – z modelem wyprodukowanym pod marką Flame – wypadła najlepiej. Docenienie jakości jest dla firmy bardzo ważne. Daje to gwarancję, że Music Store oraz inne firmy będą kontynuowały zlecenia.

Dopiero od trzech lat Mayones występuje z produktami pod swoją własną nazwą – marką. Tak długi czas był potrzebny, aby firma stała się rozpoznawalna i aby, najpierw pod marką Flame, doceniono jakość jej produktów. Zatem obecnie firma ma w ofercie wyroby marki Mayones (logo firmy jest niezmienne od 25 lat i znaki towarowe są zastrzeżone) oraz Flame.

Warto zauważyć, że konkurencja nadchodzi także z Dalekiego Wschodu. Szczególnie istotna jest Japonia – producent bardzo drogich, ale dobrych jakościowo instrumentów. Natomiast Chińczycy pojawili się na Targach Muzycznych we Frankfurcie w 2005 roku z bardzo tanią gitarą plastikową. Rok później jednak już ich nie było. Firma ma świadomość, że konkurencja będzie się pojawiać, dlatego pozycję konkurencyjną tworzy poprzez swój *design*, który ma już wielu zwolenników, oraz wysoką jakość każdego produktu. Elementem przyciągającym jest utrzymywanie dobrego kontaktu z klientem, serwis posprzedażny, bezpłatne warsztaty.

Największymi producentami gitar na świecie są:

Fender (Fender Musical Instrument Corporation, początkowo Fender Electric Instrument Manufacturing Company) – firma produkująca gitary elektryczne, basowe, akustyczne, wzmacniacze, struny oraz akcesoria muzyczne. Założona w 1946 roku, pierwsza wprowadziła do produkcji gitarę elektryczną z pełnym korpusem oraz

elektryczną gitarę basową (www.fender.com). Leo Fender, założyciel firmy, budował swoje pierwsze gitary już w latach 40. XX wieku w swoim warsztacie, w którym naprawiał radia. Wówczas powstał pierwszy wzmacniacz pozwalający na regulację tonu dźwięku. W 1949 roku na rynek trafiła jego gitara bez pudła rezonansowego, o nazwie Esquire. W 1951 Leo Fender zbudował gitarę Broadcaster, która z czasem ewoluowała w Telecastera. Gitara ta posiada dwa zestawy przetworników oraz trójpozycyjny przełącznik wybierający przetwornik lub ich kombinacje i potencjometry. Dzięki tej gitarze, produkowanej w niezmienionej formie po dziś dzień, firma Fender zyskała światową sławę. W 1951 roku Fender wypuścił również elektryczną gitarę basową Precision Bass, a 1954 roku gitarę elektryczną Stratocaster.

Gibson – producent gitar, które na trwałe zapisały się w historii rock and rolla. Ich niepowtarzalne brzmienie można znaleźć na wielu klasycznych już dziś płytach, a lista znanych artystów grających obecnie na gitarach Gibson liczy setki, jeśli nie tysiące nazwisk. Przykładem mogą tu być Slash, Gary Moore, Lenny Kravitz, a nawet wielki B.B. King. Do klasycznych modeli należą: Les Paul Standard, SG Standard, Flying V, EXPLORER, ES-175. W serii tańszych gitar znajdziemy m.in.: Les Paul Studio, The Paul, SG-X, SG Special. Z pewnością do ścisłej czołówki należy Gibson Les Paul Standard. Jest to jedna z niewielu gitar, która niemalże w identycznej postaci jest produkowana od chwili oficjalnego nazwania tego modelu w roku 1958 do dnia dzisiejszego.

Ibanez – japoński producent nowoczesnych gitar elektrycznych, basowych oraz akustycznych. Dziś Ibanez wyznacza standardy produkcji rockowych instrumentów. Do najpopularniejszych należą serie: GRX, RG, JS oraz JEM. Wśród basów klasycznymi modelami są gitary z serii SR. Gitary akustyczne i elektroakustyczne to przede wszystkim seria AW.

Działalność targowo-wystawiennicza

Polityka firmy to posiadanie własnego wzornictwa. Niezwykle istotną działalnością jest działalność wystawiennicza firmy. Targi są dla firmy inspiracją – to tu następuje pierwszy i często najważniejszy kontakt z partnerem lub klientem. Właścicielka firmy podkreśla, że gdyby miała wydać pieniądze albo na targi, albo na maszynę, to bez zastanowienia wybrałaby targi. Dzięki własnej aktywności, doinformowaniu i współpracy z instytucjami wspierającymi MŚP (m.in. Pomorską Izbą Gospodarczą) firma już po raz drugi uzyskała dofinansowanie unijne udziału w targach (wystawienie stoiska na targach to koszt 40–50 tys. euro). Przygotowania do targów często trwają cały rok. Obecność na targach to priorytet. Na rynku liczy się to, od ilu lat firma wystawia się na targach muzycznych i czy jest obecna co roku. Firmy, które jednego roku są obecne, a następnego nie, nie mają szansy na przetrwanie.

Firma musi być widoczna i musi posiadać profesjonalny katalog z produktami. Liczy się również dobre opakowanie.

Od 1998 roku firma reprezentuje Polskę na największych Międzynarodowych Targach Muzycznych „Musikmesse" we Frankfurcie na Menem. Pozwala to na bieżące poznawanie nowoczesnych technologii i światowych trendów. W 2002 roku model Skawiński Regius-7 został zgłoszony przez przedstawicieli międzynarodowej prasy muzycznej do prestiżowego konkursu Musikmesse International Press Award (M.I.P.A.). Dzięki stałej obecności na Targach „Musikmesse" firma Mayones nie tylko prezentuje swoje instrumenty obok największych światowych firm muzycznych, ale również poszerza ofertę o dystrybucję markowych akcesoriów gitarowych na polskim rynku. Mayones jest dziś oficjalnym przedstawicielem takich firm, jak m.in.: Schaller Electronic, Bartolini Pickups & Electronics czy Aguilar Amplification. Duża dbałość o zewnętrzne formy reklamy powoduje, że firma stale współpracuje z drukarnią. Co roku powstaje zupełnie nowy prospekt na Targi Muzyczne we Frankfurcie.

Analiza problemu – ryzyka

Firma Mayones zwraca baczną uwagę na ryzyko handlowe. Wejście Polski do Unii Europejskiej niczego nie zmieniło w przypadku przedsiębiorstw realizujących już sprzedaż – z odroczonym terminem płatności – partnerom handlowym z Jednolitego Rynku. Ryzyko kontraktu związane bezpośrednio z faktem nieotrzymania zapłaty za wysyłkę towaru lub wykonanie usługi pozostało na tym samym poziomie. Jednak wstąpienie Polski do struktur europejskich wymagało rewizji dotychczasowego myślenia o gospodarce i sposobu działania przedsiębiorców. Nowe możliwości ekspansji, nawiązywanie kontaktów z partnerami z innych państw członkowskich Unii Europejskiej wymagały stosowania w szerszym zakresie procedur weryfikacji wiarygodności potencjalnych kontrahentów. Kluczowe znaczenie, z punktu widzenia interesów polskich eksporterów, ma dostęp do rzetelnych informacji o partnerach z Unii Europejskiej. Dane o kondycji finansowej kontrahentów zagranicznych, a szczególnie o opóźnieniach płatniczych, pozwalają ocenić ryzyko transakcji obejmowanej ubezpieczeniem i przewidzieć ewentualną niewypłacalność kontrahenta.

Jednolity Rynek i wspólne procedury celne bardzo ułatwiły firmie działanie i ograniczyły ryzyko oraz wyeliminowało koszty transakcyjne związane z przygotowywaniem formalności i odprawami.

Pięć lat temu Dział Marketingu i Kontraktu firmy Mayones, zajmujący się eksportem (Dział ten zatrudnia trzy osoby: specjalistę do spraw rozliczeń międzynarodowych, specjalistę do spraw klientów indywidualnych (zagranica) oraz specjalistę do spraw kluczowych klientów), odnotował niezapłacenie za dwie faktury, opiewające na łączną kwotę 35 tys. euro. Z taką sytuacją firma spotkała się po raz pierwszy

i niewątpliwie był to szok. Zaskoczenie było tym większe, że kontrahent, który zawiódł (pochodzący z Niemiec), był wieloletnim partnerem, z którym współpraca dotychczas przebiegała bezkonfliktowo. Firma Mayones miała wieloletnie doświadczenia we współpracy z Niemcami i partnerów niemieckich zwykle cechowała duża dbałość o przestrzeganie zasad współpracy, wywiązywanie się ze zobowiązań oraz uczciwość. Spowodowało to, że firma nie zastanawiała się nad ryzykiem transakcyjnym, a co za tym idzie – nie szukała instrumentów ubezpieczania się przed takowym ryzykiem.

Opis celu i planowanych rezultatów

Celem działania firmy w przypadku niezapłaconych należności (w sytuacji doświadczenia ryzyka transakcyjnego) było odzyskanie należnej firmie kwoty (czyli maksymalna rekompensata strat albo możliwa minimalizacja skutków, jakie to ryzyko mogło ze sobą nieść) najpierw w sposób polubowny. Planowano prowadzić rozmowy z kontrahentem, zaproponować realne do przyjęcia przez niego warunki spłaty zadłużenia. Nie spodziewano się, że rozwiązanie sprawy będzie inne.

Podjęte działania – dobre praktyki, napotkane trudności

Przez trzy lata firma prowadziła rozmowy zmierzające do rozłożenia płatności na raty bądź innego polubownego załatwienia sprawy. Wykonano kilkadziesiąt telefonów do niesłownego kontrahenta, wysłano wiele pism z propozycjami rozłożenia płatności na raty. Następnie, wobec braku współpracy ze strony winnego, firma wynajęła kancelarię prawną w Polsce, która z kolei podjęła współpracę z kancelarią w Niemczech i w imieniu firmy Mayones zgłosiła roszczenia. Przysparzało to firmie dodatkowych kosztów. Ostatecznie sprawa trafiła do niemieckiego sądu, jednak do dzisiaj nie uzyskano należności, bo kontrahent ogłosił upadłość. Sprawa jest w toku i nie wiadomo, ile czasu jeszcze potrwa.

Rezultaty podjętych działań

Przykre doświadczenie związane z niepewnym kontrahentem nauczyło firmę Mayones ostrożności, ale nie ograniczyło zapału i entuzjazmu do pracy. Celem firmy jest dalszy rozwój, wyznaczanie realnych zadań, ale i realna ocena ewentualnego ryzyka podjęcia współpracy. Ważne jest to, że przypadek niedotrzymania umowy zdarzył się tylko raz. Stanowiło to jednak wystarczające ostrzeżenie i spowodowało, że wprowadzono nowe zasady samoubezpieczania się – obecnie Mayones żąda od nowych bądź niepewnych kontrahentów przedpłaty i nie decyduje się na przesuwanie płatności.

Ponadto firma jest w trakcie nawiązywania współpracy z KUKE SA (Korporacja Ubezpieczeń Kredytów Eksportowych SA), choć ma świadomość, że oferta KUKE jest droga. Ważny jest jednak fakt, że istnieje na rynku instytucja oferująca takie

instrumenty. Odbyło się już kilka spotkań z przedstawicielem KUKE. Obecnie firma KUKE sprawdza zdolność finansową firmy Mayones. Ponieważ współpraca jest na razie w fazie początkowej, nie wybrano jeszcze konkretnej oferty KUKE. Firma Mayones ocenia, że oferta jest bogata i na pewno doradca wskaże wygodny instrument, z którego będzie można skorzystać. KUKE SA oferuje produkty krótkoterminowe (Europolisa – ubezpieczenie krótkoterminowych należności eksportowych dla małych eksporterów, ubezpieczenie krótkoterminowych należności eksportowych na podstawie realizowanych obrotów, pakietowe ubezpieczenie krótkoterminowych należności eksportowych i krajowych, ubezpieczenie krótkoterminowych należności eksportowych na podstawie salda niezapłaconych należności, ubezpieczenie kontraktów eksportowych od ryzyka nierynkowego – ryzyko kredytu i ryzyko produkcji), produkty średnio- i długoterminowe (ubezpieczenie kredytu dostawcy, ubezpieczenie kredytu dla nabywcy, ubezpieczenie leasingu finansowego), produkty uzupełniające (ubezpieczenie kosztów poszukiwania zagranicznych rynków zbytu, ubezpieczenie inwestycji bezpośrednich za granicą, ubezpieczenie strat finansowych z tytułu ryzyka kursowego), programy ubezpieczeniowe (pakietowe ubezpieczenie krótkoterminowych należności eksportowych i krajowych czy program poręczeniowo-ubezpieczeniowy ŁATWY EKSPORT) oraz gwarancje. KUKE SA, jako członek jednej z największych grup zrzeszających agencje ubezpieczeń kredytu – Credit Alliance, posiada możliwość wymiany informacji o firmach, których ryzyko jest obejmowane ubezpieczeniem. Korporacja na co dzień dysponuje dostępem do bazy zawierającej informacje o około 20 mln firm na świecie.

Firma Mayones zatrudnia również zewnętrznych prawników w celu zabezpieczenia kontraktów. Zewnętrzni specjaliści dbają o prawa autorskie firmy. 14 modeli gitar ma obecnie zastrzeżone znaki towarowe.

Ponadto firma Mayones stosuje działania prewencyjne. Dotyczą one przede wszystkim nawiązywania bardzo dobrych kontaktów z klientami i kontrahentami. Dobra współpraca, wiarygodność obu stron, wieloletnie kontrakty zmniejszają ryzyko wystąpienia strat.

Sukces eksportowy

Gitary firmy Mayones są cenione zarówno przez indywidualnych muzyków, jak i środowisko branżowe, czego dowodem są liczne nagrody przyznane na najważniejszych krajowych targach i wystawach. Podczas Targów „Intermedia" 1994 firma została wyróżniona za osiągnięcia w produkcji (seria basów z drewna egzotycznego). W kolejnych trzech latach gitary Mayones zdobyły cztery złote medale przyznane przez niezależne komisje fachowych czasopism muzycznych „Muzyk" oraz „Gitara i Bas" („Najlepszy produkt targów" oraz „Najlepszy produkt polski"). W 1996 roku Mayones uzyskała Grand Prix w kategorii: Doskonałość roku. W 2005 roku

Gitary Mayones/Flame uznane zostały w internetowym plebiscycie „Dziennika Bałtyckiego" i portalu www.gdansk.naszemiasto.pl za najlepszy produkt regionu pomorskiego – Top Produkt Pomorza. Zaszczytem był również fakt, iż na Targach „Musikmesse" 2005 model Virtuoso „Jarek Śmietana" Signature został zgłoszony do nagrody Music International Press Award (M.I.P.A.) 2005.

W 2005 roku firma Mayones zdobyła tytuł „Lidera Eksportu" w dziedzinie: Osiągnięcia.

Rok	Najważniejsze osiągnięcia
1982	Oficjalne rozpoczęcie działalności firmy Mayones z siedzibą w Gdańsku przy ulicy Ziemowita.
1994	Wyróżnienie „za postęp w produkcji" dla serii gitar basowych Prestige w konkursie organizowanym przez miesięcznik „Muzyk. Fachowe Czasopismo Muzyczne" na Targach Muzycznych „Intermedia" 1994. Zakup specjalistycznej suszarni na potrzeby rosnącej produkcji. Przeniesienie produkcji do nowych, dużych hal produkcyjnych na ulicę Narwicką w Gdańsku.
1995	Złoty medal dla pięciostrunowej gitary basowej Be5 510 przyznany przez miesięcznik „Muzyk. Fachowe Czasopismo Muzyczne" na Targach Muzycznych „Intermedia" 1995. Powstanie oddziału Mayones Custom Shop – produkcja gitar pod indywidualne wymagania klienta. Zakończenie budowy własnej bezpyłowej lakierni wspomagającej proces produkcyjny.
1996	Grand Prix i złoty medal w konkursie „Top Expor", przyznany gitarze Maestro M453 CS (limitowana edycja) przez pismo „Gitara i Bas" na Targach Muzycznych„Intermedia" 1996. Złoty medal dla gitary elektrycznej Maestro RedRose (limitowana edycja), przyznany przez miesięcznik „Muzyk. Fachowe Czasopismo Muzyczne" na Targach Muzycznych „Intermedia" 1996.
1997	Złoty medal dla gitary basowej Viking 5 przyznany przez miesięcznik „Muzyk. Fachowe Czasopismo Muzyczne" na Targach Muzycznych „Intermedia" 1997.
1998	Otwarcie nowej siedziby firmy – kompleksu firmowego Mayones przy ulicy Narwickiej 10 w Gdańsku. Pierwsza prezentacja na Międzynarodowych Targach Muzycznych „Musikmesse" 1998 we Frankfurcie. Wprowadzenie na rynek nowej marki gitar elektrycznych i basowych – Flame.

1999	Stworzenie kompleksowego serwisu internetowego firmy pod adresem www.mayones.com. Wprowadzenie symbolu „m" jako nowego znaku graficznego firmy. Międzynarodowe Targi Muzyczne „Musikmesse" 1999 we Frankfurcie.
2000	Nowy model Custom – gitara basowa Be5ntb *fretless*, powstała przy współpracy z wybitnym kontrabasistą Olo Walickim. Udział w Międzynarodowych Targach Muzycznych „Musikmesse" 2000 we Frankfurcie. Nowa gitara marki Flame: Forum III. Nowa gitara marki Flame: model LP III (profilowany korpus).
2001	Nowy model Custom – gitara elektryczna Regius-7 (model siedmiostrunowy), powstała przy współpracy z wybitną postacią polskiej gitary elektrycznej Grzegorzem Skawińskim. Udział w Międzynarodowych Targach Muzycznych „Musikmesse" 2001 we Frankfurcie. Nowe modele: LP IV Custom, Bell II *natural* (jesionowy) oraz Bell III *natural*.
2002	Nowa frezarko-kopiarka renomowanej niemieckiej firmy Reichenbacher w parku maszyn. Otwarcie May-szkoły – warsztatów gitarowych online. Nowy model 7-strunowej gitary elektrycznej EXG-7. Wspólne urodziny: 20-lecie firmy Mayones, 10-lecie magazynu „Gitara i Bas", nagrody „Gitarowy Top 2002" oraz 40-lecie Niebiesko-Czarnych. Prezentacja na Międzynarodowych Targach Muzycznych „Musikmesse" 2002 we Frankfurcie – pięć nowych serii gitar basowych: Prestige, Elegance, Comodous, Patriot, Victorious. Gitara Regius-7 zgłoszona do konkursu o nagrodę M.I.P.A. (rozdawaną podczas Targów „Musikmesse") przez komisję trzech polskich magazynów muzycznych: „Gitara i Bas", „Świat Gitary" i „Gazeta Muzyczna", zaproszonych do opiniotwórczej oceny w konkursie. Nowe wersje instrumentów serii Flame LP – modele LP II S i LP IV Gothic.
2003	Przyznana dotacja z funduszu PHARE, dofinansowująca prezentację na Międzynarodowych Targach Muzycznych „Musikmesse" 2004 we Frankfurcie Wprowadzenie na rynek nowej serii gitar Signum marki Flame. Ulepszone wersje serii LP marki Flame – modele LP III S i LP IV S z płomienistym klonowym topem. Prezentacja na Targach „Musikmesse" 2003 – nowa seria gitar: Mayones Se, w dwóch wersjach wykończenia. Otwarcie May-shopu – internetowego sklepu dla gitarzystów na stronie firmowej.

2004	18 instrumentów wykonanych na zamówienie 14 znanych muzyków, w tym m.in.: Jarka Śmietany i Steve'a Logana (Jarek Śmietana Trio); Wojtka Pilichowskiego; Krzysztofa Misiaka i Darka „Bolo" Osińskiego (zespół Chylińska); Nergala i Setha (Behemoth); Novy'ego (Vader, Dies Irae i Spinal Cord); Lesa, Jeffa i Baala (Hell-Born); Kuby i Kruko (Pneuma*)*, a także basisty francuskiego Reverend Blues Gang – Anthony'ego Delannoya. Prezentacja z European Bass Day w Viersen. Niemcy – nowy dystrybutor na Niemcy, Belgię i Holandię – firma Public Peace. Kolejne marki w dystrybucji: NOLL Electronic, Tesla Pickups. Nowy serwis internetowy, podzielony na trzy odrębne części: Mayones – strona firmowa, May-shop – sklep internetowy, May-szkoła – internetowe warsztaty gitarowe. Nowy model basówki z serii Custom – Mayones Slogan Custom Bass – lekko zmodyfikowany kształt korpusu, opracowany dla Steve'a Logana, basisty z USA, znanego ze współpracy m.in. z Davidem Sanbornem, Johnem Scofieldem czy Arethą Franklin. Targi „Musikmesse" 2004 – premiera modelu Mayones Regius-6 (sześciostrunowa wersja modelu Skawiński Regius-7), nowe modele serii Maestro oraz udoskonalona wersja gitary basowej Patriot. Ujednolicenie polityki znaków handlowych: marka Mayones zarezerwowana wyłącznie dla autorskich kształtów, marka Flame – dla kształtów inspirowanych klasycznymi rozwiązaniami.
2005	Slogan Custom Bass – basówki zbudowane dla Steve'a Logana wchodzą do stałej oferty Mayones Custom Basses. Kolejne marki w wyłącznej dystrybucji na Polskę – Hipshot, Sperzel, Q-parts, Graph Tech. Dwa nowe kursy w May-szkole – lekcje basowe (Janusz „Macek" Mackiewicz), lekcje gitarowe *blues-fusion (*Maciek Mazurek). Premiera nowego sygnowanego modelu: Virtuoso „Jarek Śmietana" Signature. Nowy model serii EXG (marka Flame) – Flame EXG-6.

Tabela 2. Najważniejsze osiągnięcia firmy Mayones

Główny element przewagi konkurencyjnej firmy Mayones to myśl techniczna i własna konstrukcja. Klucze i przetworniki każda firma zamawia, bo to są podzespoły. Reszta musi być pomysłem. Ponadto, jak podkreślają właściciele, w każdej branży trzeba zaryzykować.

Sukces firmy Mayones opiera się na:

- stabilności w jakości – zawsze dobry produkt, nie można sobie pozwolić na słabszy wyrób lub niedociągnięcia,
- otwartości na klienta, opiekuńczości wobec odbiorcy,
- otwartych horyzontach, czerpaniu inspiracji, ryzyku, odwadze, wierze we własne siły,
- indywidualności, elastyczności,
- pasji,
- zespołowości, samodyscyplinie,
- wytrwałości,
- szczęściu.

Bibliografia

1. Wszystkie informacje o firmie pochodzą z autorskiego wywiadu oraz z materiałów promocyjnych udostępnionych przez firmę.
2. B. Stępień [red.]: *Transakcje handlu zagranicznego*. Warszawa 2004, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, s. 246.

17. Bonar B&L – firma handlowa (umowy w transakcjach eksportowych)

Wstęp

Transakcja w handlu zagranicznym to zespół powiązanych ze sobą działań, które warunkują osiągnięcie określonych celów handlowych, zamierzonych przez strony biorące w niej udział. Czyli są to działania zmierzające do zawarcia kontraktu (umowy kupna – sprzedaży) i jego realizacji.

Zapisy umowy powinny określać warunki oraz prawa i obowiązki kontrahentów. Określenie praw i obowiązków sprzedawcy – eksportera i nabywcy – importera jest podstawą do egzekucji owych praw i obowiązków przez każdą ze stron. Jest to szczególnie istotne w sytuacji, gdy w trakcie realizacji transakcji lub po jej zakończeniu pojawiają się kwestie sporne pomiędzy kontrahentami.

Działania doprowadzające do zawarcia kontraktu są następujące: złożenie oferty, negocjacje, a potem akceptacja warunków. Najistotniejsze, podlegające negocjacjom warunki dotyczą ceny, terminu, sposobów i warunków dostawy, metody płatności – w tym określenia waluty. Ważne jest także uzgodnienie zasad zwrotu towaru oraz zawarcie klauzuli arbitrażowej, zwłaszcza w przypadku, gdy firma nie zna dobrze partnera handlowego.

Każdy kontrakt zawiera z reguły określone elementy. Dzielimy je na:

1. Elementy, które nie podlegają negocjacjom:
   - miejsce i data zawarcia kontraktu,
   - podmioty zawierające kontrakt, czyli sprzedający – eksporter i kupujący – importer,
   - numer kontraktu,
   - podpisy stron.
2. Elementy stanowiące przedmiot negocjacji:
   - przedmiot kontraktu (określony towar lub usługa),
   - ilość towaru,
   - sposób opakowania i oznakowania towaru,
   - formuła handlowa (inaczej: warunki dostawy),
   - cena jednostkowa towaru,
   - wartość kontraktu,
   - termin dostawy,
   - forma rozliczeń,
   - klauzule dodatkowe.

Poza zawarciem samego kontraktu często zawierane są dodatkowe umowy, warunkujące jego realizację, takie jak:

- umowa z dostawcą,
- umowa z pośrednikiem lub pośrednikami,
- umowa spedycji,
- umowa transportowa,
- umowa ubezpieczeniowa,
- umowa kontroli i jakości towaru.

Wyżej wymienione umowy są niezbędne do realizacji kontraktu, są jednak umowami samoistnymi, posiadającymi odrębne konsekwencje prawne w przypadku ich niewłaściwego wykonania.

Cele

W tym studium przypadku głównym celem eksportera było wynegocjowanie jak najkorzystniejszych zapisów w kontrakcie, zabezpieczających jego interesy. W tym celu przed spotkaniem negocjacyjnym eksporter przeprowadził wiele czynności, zmierzających m.in. do:

- weryfikacji kontrahenta,
- określenia bazy dostawy oraz warunków płatności,
- uzgodnienia ceny jednostkowej – minimalnej do negocjacji.

Opis stron

Eksporter

Bonar B&L Sp. z o.o.[17] jest firmą z kapitałem polskim, należącą do sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Specjalizuje się w handlu produktami sprowadzanymi z Dalekiego Wschodu, w tym towarami wyprodukowanymi na jej zlecenie. Dzięki bardzo dobrym kontaktom handlowym oraz wypracowaniu sobie opinii skutecznego i rzetelnego kontrahenta systematycznie poszerza swoje rynki zbytu. W swoim działaniu bardzo dużą wagę przywiązuje do tego, aby produkty przez nią oferowane spełniały wszystkie normy jakościowe, techniczne oraz posiadały stosowne certyfikaty, warunkujące wprowadzanie ich do obrotu handlowego na terenie Unii Europejskiej. Dzięki dobrej znajomości problematyki handlu międzynarodowego oraz profesjonalnemu przygotowywaniu się do negocjacji biznesowych firma jest bardzo efektywna w działaniu.

[17] Nazwę firmy zmieniono na jej życzenie.

Importer

Katra-Elektro UAB[18] jest litewską spółką prawa handlowego. Zajmuje się handlem, głównie artykułami AGD, sprzętem RTV i innymi towarami z tej branży. Posiada własną hurtownię oraz transport samochodowy. Funkcjonuje na rynku od siedmiu lat; zatrudnia 36 osób.

Przedmiot kontraktu

Przedmiotem kontraktu były zestawy kina domowego Terrazus Max 8, składające się z dwóch jednostek centralnych, czterech jednostek frontowych, dwóch subwooferów (aktywnego i pasywnego). Zestawy charakteryzowały się następującymi parametrami technicznymi: pasmem przenoszenia do 20 tys. Hz, subwoofera aktywnego do 140 Hz, subwoofera pasywnego do 300 Hz o impedancji 8 Ohm, skuteczności minimalnej 86 DB, mocy do 120 W.

Charakterystyka rynku eksportowego

Obroty towarowe między Polską a Litwą od lat wykazują stałą tendencję wzrostową, przy czym polski eksport jest zdecydowanie większy od importu.

Wartość polskiego eksportu na Litwę w 2004 roku wyniosła 1 258,3 mln USD, a wartość importu w rozpatrywanym okresie – 472 mln USD. Saldo dodatnie wymiany towarowej osiągnęło pod koniec 2004 roku wartość 786,2 mln USD. Na tak wysoki poziom eksportu składa się wiele czynników, do których zaliczyć należy:

- bezpośrednią granicę Polski z Litwą,
- głęboką dywersyfikację towarowo-asortymentową dostaw,
- duży udział biznesu litewskiego w pośrednictwie handlowym z Rosją i innymi krajami WNP.

Szacuje się, że blisko połowa importu litewskiego podlega reeksportowi. W pierwszym kwartale 2006 roku najważniejszymi partnerami Litwy w eksporcie były: Rosja, Łotwa, Niemcy, w imporcie zaś – Rosja, Niemcy, Polska. W okresie tym największą część litewskiego eksportu stanowiły produkty mineralne (29,2%), maszyny i urządzenia elektromechaniczne (11,6%), materiały i wyroby tekstylne (8,9%). Z kolei głównymi dziedzinami importu były: produkty mineralne (28,3%), maszyny i urządzenia elektromechaniczne (16,5%), środki transportu i urządzenia pomocnicze (11,6%)[19].

[18] Nazwę firmy zmieniono na jej życzenie.

[19] Dane ze strony internetowej: www.weh-wilno.lt

Problem

Firma litewska nawiązała kontakt z Bonar B&L na spotkaniu biznesowym. Wyraziła zainteresowanie podjęciem współpracy – zakupem określonej partii towaru. Ze względu na fakt, iż był to pierwszy kontakt z firmą Katra-Elektro UAB, Bonar B&L podjął decyzję o sprawdzeniu jej statusu handlowego. W tym celu na Litwę oddelegowany został pracownik odpowiadający za badanie kondycji kontrahentów. W przedstawionym raporcie o potencjalnym partnerze podał on niezwykle istotną informację na temat importera. Wynikało z niej, iż znacząca część zakupionych towarów była sprzedawana dalej na zasadzie reeksportu. Kwestia ta wpłynęła w sposób zasadniczy na określenie warunków płatności oraz reguł handlowych kontraktu.

Opis podjętych działań (negocjowanie kontraktu)

Firma Bonar B&L dokonała szczegółowego opisu przedmiotu kontraktu oraz zaprezentowała funkcjonowanie zestawu kina domowego. Importer otrzymał dokumentację techniczną wyrobu. Importer zaaprobował przedstawiony produkt. Strony ustaliły, iż opis pozwala jednoznacznie odróżnić produkt od innych towarów, również tych o podobnych lub zbliżonych cechach. Stwierdzono przy tym, iż opis jest prawidłowy z towaroznawczego oraz technicznego punktu widzenia. Należy podkreślić, że jest to szczególnie istotne w sytuacjach spornych.

Przedmiot kontraktu sklasyfikowano również na podstawie taryfy TARIK zgodnie z kodem towarowym: 851 821 0000. Podczas uzgadniania ilości towaru okazało się, iż strona litewska posiadała określony fundusz, przeznaczony na realizację tego kontraktu. O sprawie tej eksporter nie był wcześniej poinformowany. Spowodowało to lekką konsternację sprzedającego oraz wahanie co do zasadności prowadzenia dalszych rozmów. Po wyjaśnieniach kupującego i określeniu wartości posiadanych przez niego funduszy negocjacje były kontynuowane. W tym momencie firma Bonar B&L znalazła poważny argument do negocjacji związanych z kwestią ustalenia warunków płatności oraz wyborem formuły handlowej kontraktu.

Ilość towaru, którą była zainteresowana firma Katra-Elektro UAB, w stosunku do posiadanych przez nią funduszy to powód ustalenia ceny eksportowej produktu z góry. Nie wpłynęło to na założony program negocjacji. Cena była do przyjęcia przez Bonar B&L. Ustalono, iż dokumentami świadczącymi o ilości towaru będą załączone do kontraktu:

- specyfikacja załadowcza towaru,
- świadectwo liczenia.

Następnie określono opakowanie i oznakowanie towaru. Ustalono, iż towar będzie opakowany fabrycznie. Oznakowanie towaru miało zawierać:

- skróconą nazwę importera,
- miejsce i kraj przeznaczenia,
- numer kontraktu,
- numer kolejny opakowania,
- znak ostrzegawczy „nie rzucać".

Następnie strony przeszły do określania formuły handlowej kontraktu. Ustalono, iż warunki dostawy realizowane będą według INCOTERMS 2000. Eksporter dążył do zawarcia kontraktu na zasadzie EXW Warszawa. Ostatecznie podjęto decyzję o ustanowieniu formuły handlowej według FCA Warszawa INCOTERMS 2000. W tym przypadku oznacza to, że przewoźnik przejmie towar już na terenie kraju eksportera. W tej sytuacji po stronie sprzedającego jest obowiązek załadunku towaru na pojazd podstawiony przez przewoźnika.

FCA → Free Carrier	**Koszty po stronie**	**Ryzyko po stronie**
Opakowanie	eksportera	eksportera
Dojazd	eksportera	eksportera
Formalności celne – eksport	eksportera	eksportera
Załadunek – transport zasadniczy	importera [20]	importera
Transport zasadniczy	importera	importera
Ubezpieczenie transportu	importera	importera
Rozładunek – transport zasadniczy	importera	importera
Formalności celne – import	importera	importera
Droga końcowa	importera	importera

Po określeniu warunków dostawy strony przeszły do uzgadniania ceny jednostkowej towaru oraz wartości kontraktu. Jako walutę kontraktu przyjęto euro. Strona sprzedająca zaproponowała stronie kupującej tzw. rabat wprowadzający, który udzielany jest zazwyczaj przy zawieraniu pierwszej transakcji z klientem. Wysokość rabatu uzgodniono na 5% wartości kontraktu netto. Ustalono termin załadunku towaru na środek transportu – 30 dni od daty podpisania kontraktu przez obie strony.

[20] Poza przypadkiem, gdy dostawa ma miejsce w siedzibie eksportera.

Strony określiły, iż termin ten jest dla nich bezwzględnie wiążący. Oznacza to, że eksporter nie może realizować dostaw po ustalonym terminie, nie może też bez zgody importera dostarczyć towaru przed terminem. Również importer jest zobowiązany do odbioru towaru w uzgodnionym w kontrakcie terminie. O tym, czy dostawa towaru została zrealizowana w ustalonym czasie, rozstrzygać miała data dostawy towaru, wynikająca z pisemnego potwierdzenia przez kupującego przyjęcia towaru na kopii listu przewozowego.

Strony uzgodniły i zaakceptowały następujące warunki płatności:

- 20% wartości kontraktu płatne do 5 dni po podpisaniu kontraktu przez osoby pełnomocne,
- 80% wartości kontraktu płatne najpóźniej do dnia załadowania towaru, jednakże pod warunkiem, iż w dniu załadunku wpłata zostanie zaksięgowana na koncie eksportera,
- w przypadku braku wpływu środków w uzgodnionych terminach kontrakt miał stracić swoją ważność.

W końcowej fazie negocjacji ustalono tzw. klauzule dodatkowe. Eksporter udzielił importerowi dwunastomiesięcznej gwarancji na towar będący przedmiotem kontraktu.

Określono także zasady zgłaszania reklamacji, m.in. kwestie związane z terminem zgłoszenia reklamacji, dokumentami wymaganymi do jej uzasadnienia, sposobu jej załatwienia. Ustalono, że reklamacja ma mieć zawsze formę pisemną.

Przyjęto, iż wszystkie spory i rozbieżności, które mogą wyniknąć podczas wykonywania, zmiany lub rozwiązania niniejszego kontraktu, będą w miarę możliwości rozwiązywane drogą rozmów między stronami. Kwestie nierozstrzygnięte polubownie będą rozwiązywane przez sąd arbitrażowy w kraju strony pozwanej. Ustalono, że niniejszy kontrakt podlega prawu polskiemu.

Następnie określona została dokładna data wejścia kontraktu w życie, co było niezwykle istotne przy uzgodnionych warunkach płatności. Ustalono, iż w przypadku zaistnienia siły wyższej, czyli powstania okoliczności niezależnych od woli stron kontraktu (takich jak wojna, strajk, klęski żywiołowe), które uniemożliwiłyby całkowite lub częściowe wykonanie kontraktu, możliwe będzie przesunięcie terminu dostawy aż do rozwiązania kontraktu bez odszkodowania. Zapis ten był istotny dla firmy Bonar B&L ze względu na sposób prowadzenia interesów.

W końcowej fazie negocjacji uzgodniono, iż jakiekolwiek zmiany i uzupełnienia w kontrakcie wymagają obustronnego, pisemnego potwierdzenia. Strony w tym samym dniu – po zakończeniu negocjacji – podpisały kontrakt. Został on zrealizowany zgodnie z ustaleniami.

Rezultat

Firma Bonar B&L Sp. z o.o., dzięki prawidłowemu i rzetelnemu przygotowaniu się do negocjacji, zrealizowała swoje zamierzenia co do treści zapisów kontraktu. Dzięki umiejętnie przeprowadzonym negocjacjom, których rezultatem było podpisanie kontraktu, firma zapewniła sobie satysfakcjonujący ją przebieg transakcji eksportowej. Wynegocjowanie korzystnych warunków dostawy oraz form płatności spowodowało, iż ryzyko przedsięwzięcia zostało ograniczone do minimum.

Firma wiedząc, że przedmiot kontraktu to produkt sprawdzony oraz wysokiej jakości, miała pewność, że na tym polu również nie wynikną kwestie sporne z importerem.

Konkluzja

Studium przypadku przedstawia proces budowania kontraktu (umowy sprzedaży) z uwzględnieniem poszczególnych, kolejno następujących po sobie etapów. Ponieważ kontrakt został zawarty według formuły FCA INCOTERMS 2000, a formy rozliczeń – na zasadzie nieuwarunkowanego sposobu zapłaty, eksporter zachował pełne bezpieczeństwo. Tym samym do minimum ograniczone zostało jego ryzyko oraz możliwość powstania sporów między stronami.

Oczywiście, gdyby negocjacje zakończyły się podpisaniem kontraktu według reguł handlowych grupy D INCOTERMS 2000, a warunki płatności określałyby odroczony termin płatności (kredyt kupiecki), sytuacja eksportera wyglądałaby z pewnością inaczej.

Bibliografia

1. Informacje z firmy Bonar B&L Sp. z o.o.
2. www.weh-wilno.lt

18. Extra SA – branża meblarska (finanse w eksporcie)

Wstęp

Każdy podmiot gospodarczy posiada pewien system finansowy, czyli określony przepisami prawnymi zespół norm, zasad i form organizacyjnych, które definiują proces gromadzenia i wykorzystywania na określone cele środków pieniężnych. System finansowy obejmuje także sposób rozliczeń z odbiorcami i dostawcami (jak również z bankiem, budżetem państwa, czy też podział wyniku finansowego).

Rozliczenia z zagranicą przeprowadzane są za pośrednictwem wyspecjalizowanych w tej dziedzinie banków. Banki te wykonują dyspozycje płatnicze podmiotów gospodarczych, a także innych banków, w których swoje rachunki mają różne instytucje i osoby prywatne. W rozliczeniach zagranicznych podmioty te korzystają najczęściej z pośrednictwa swoich zagranicznych korespondentów, wykorzystując przy tym międzynarodową sieć bankową. Banki współpracują, wykonując wzajemne polecenia, a także przeprowadzając między sobą różne transakcje. Koncentracja obsługi rozliczeń zagranicznych w bankach wynika z charakteru wymiany międzynarodowej, a także z technicznych ułatwień, jakie stworzyła bankom teletransmisja.

Dla klientów banków prowadzących rozrachunki międzynarodowe zasadnicze znaczenie ma fakt, iż udział banków w tego typu operacjach stanowi ochronę przed ryzykiem towarzyszącym zagranicznym transakcjom.

Formy wzajemnych rozliczeń w praktyce gospodarczej są różnorodnie kształtowane. Wynikają one z gry interesów pomiędzy partnerami umowy (np. sytuacji finansowej stron, jakichś sprzecznych priorytetów czy ewentualnie możliwych niedomówień), a także z panującej w otoczeniu kontrahenta sytuacji politycznej i gospodarczej.

Zapłatę za realizację transakcji uzależnić można np. od przedłożenia przez strony umowy odpowiednich dokumentów w banku, wśród których najczęściej wymienia się:

- dokumenty handlowe (najważniejsza jest faktura),
- dokumenty ubezpieczeniowe (polisa ubezpieczeniowa),
- dokumenty finansowe (czek i weksel),
- dokumenty przewozowe (konosamenty i listy przewozowe).

Z punktu widzenia płatności najistotniejszą rolę odgrywają dokumenty finansowe, które łącznie z innymi dokumentami lub samodzielnie mogą być podstawą do ubiegania się o zapłatę.

Sposób dokonania zapłaty za towar będący przedmiotem transakcji wymaga dokładnego sprecyzowania w kontrakcie. Jest to istotne zarówno z punktu widzenia eksportera, który rzadko otrzymuje zapłatę przed wysyłką towaru, jak i importera dokonującego zapłaty przed odebraniem towaru.

Zapłata za towar może mieć charakter nieuwarunkowany bądź uwarunkowany. W przypadku płatności nieuwarunkowanych świadczenie nie jest uzależnione od spełnienia przez beneficjenta jakichkolwiek warunków (w praktyce dotyczy to zapłat w formie czeku, weksla i polecenia wypłaty).

Przedmiotem niniejszego studium przypadku jest finansowanie transakcji w handlu zagranicznym, które polskiemu eksporterowi ma zagwarantować pewność otrzymania zapłaty terminowej za towar wysłany do niemieckiego odbiorcy (zabezpieczenie się przed ryzykiem jego ewentualnej niesolidności). Zapłata została tu uwarunkowana spełnieniem określonych wymagań. Przedstawione strony transakcji są firmami działającymi w branży meblarskiej: sprzedawcą jest polski producent mebli biurowych, a odbiorcą niemiecka firma zajmująca się handlem towarami stanowiącymi wyposażenie wnętrz biurowych (w tym głównie meblami).

Eksporter

Sprzedawcą towaru jest istniejący na rynku już kilkadziesiąt lat, doświadczony polski producent mebli biurowych – należąca do sektora małych i średnich przedsiębiorstw firma Extra SA[21].

Extra jest spółką akcyjną, mającą status firmy produkcyjno-handlowo-usługowej i zatrudniającą około 200 osób. Przedsiębiorstwo zdobyło znaczącą pozycję na rynku mebli biurowych. Posiada ono rozwiniętą sieć krajowych dealerów, a od sześciu lat znaczną część sprzedaży kieruje na eksport (właściwie wyłącznie do państw Unii Europejskiej).

Ergonomiczne i ciekawe wzornictwo, bardzo korzystna relacja jakości do ceny wyrobów, a także oferowany serwis i trzyletnia gwarancja to główne atuty doceniane przez klientów z różnych państw Europy.

Firma oferuje meble dostosowane do potrzeb nowoczesnego biura. W jej ofercie znaleźć można biurka, szafy biurowe, regały, kontenery i szafki, stoły konferencyjne, lady recepcyjne. Meble te cechuje możliwość wszechstronnego zastosowania i wysokie walory użytkowe, uwzględniające różnorodne potrzeby odbiorców. Uzupełnieniem systemów mebli są krzesła i fotele biurowe. Firma zmienia i modyfikuje oferowany asortyment, dostosowując profil produkcji do potrzeb klientów, trendów oraz sytuacji na rynku. Obecnie w swojej stałej ofercie produkcyjnej spółka posiada 11 systemów mebli biurowych. Stała oferta jest skatalogowana i eksponowana w folderach oraz w sklepie firmowym.

[21] Na życzenie firmy jej nazwa została zmieniona.

Firma Extra SA dysponuje własnym działem projektantów. Jej doświadczenie i fachowość potwierdzają prestiżowe wyróżnienia krajowe i zagraniczne, m.in. za rozwijanie eksportu, który stanowi obecnie 40% sprzedaży spółki.

Misją firmy jest pomoc w uczynieniu biura wygodnym miejscem pracy. Stosuje ona takie rozwiązania, które zapewniają optymalne zagospodarowanie przestrzeni biurowej oraz gwarantują ergonomię stanowiska pracy.

Filozofia biznesowa spółki opiera się na zasadach etyki wobec partnerów i konkurencji oraz odpowiedzialności wobec współpracowników i otoczenia społecznego.

Importer (kontrahent)

Stroną kupującą jest firma Büromöbel STYL GmbH[22], która zajmuje się sprzedażą mebli biurowych. Przedsiębiorstwo to, zlokalizowane w południowo-zachodniej części Niemiec, to firma wyłącznie handlowa, posiadająca dwa duże centra meblowe (oferujące meble różnych producentów) oraz prowadząca sprzedaż wysyłkową (meblowy sklep internetowy). Jej działalność sprowadza się głównie do obszaru Niemiec, ale firma sprzedaje meble również klientom w państwach Beneluksu, w Austrii i Danii oraz Czechach.

Büromöbel STYL GmbH w swojej ofercie ma drewniane i metalowe szafy i kontenery, regały, biurka, stoły konferencyjne, krzesła i fotele biurowe, a także meble uzupełniające (w przypadku dużych zamówień wykonywane również na indywidualne życzenie klienta).

Firma funkcjonuje od 15 lat jako hurtowy i detaliczny dostawca mebli biurowych. Przyjęła formę spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, zatrudniającej kilkanaście osób.

Myślą przewodnią w jej filozofii działania jest zapewniać satysfakcję klientom i realizować dostawy w możliwie najkrótszym czasie, oferując towar dobrej jakości.

Warunki płatności ustalane są z klientami indywidualnie. W kontaktach z dostawcami obowiązują odroczone terminy płatności i dostawy na koszt sprzedawcy.

Opis przedmiotu transakcji

Przedmiotem transakcji jest dostawa mebli z jednego wybranego systemu (serii produkcyjnej) w ilości od kilku do kilkunastu sztuk poszczególnych elementów tego systemu. Ponadto kontrahent zamawia kilka mebli nietypowych, przygotowywanych na indywidualne życzenie swoich odbiorców, do zamówienia dołączając szczegółowe opisy i rysunki techniczne. Nietypowe są również kolory tych mebli, odbiegające od palety kolorów oklein oferowanej przez producenta w standardzie (i po ustalonej

[22] Nazwa kontrahenta została zmieniona na życzenie polskiego eksportera.

w cenniku cenie). Na wyraźne życzenie zamawiającego odmienne od standardu mają być też zastosowane w meblach akcesoria.

Wartość zamówienia (z uwzględnieniem dopłaty do nietypowych realizacji) opiewa na około 30 tys. euro. Odbiorca wymaga odroczenia terminu płatności do 30 dni od daty sprzedaży (wystawienia faktury).

Realizacja zamówienia ma nastąpić w ciągu 28 dni roboczych od daty ostatecznego potwierdzenia zamówienia przez kontrahenta.

Dostawa ma się odbyć na bazie „DDU siedziba firmy Büromöbel STYL GmbH" – według międzynarodowych reguł handlowych INCOTERMS 2000 – czyli „dostarczone cło nieopłacone (... oznaczone miejsce przeznaczenia)". Oznacza to, iż dostawca (firma Extra SA), aby wykonać spoczywający na niej obowiązek dostawy, musi ponieść koszty dostarczenia towaru do określonego miejsca przeznaczenia, bez odprawy na cle importowym (o ile ono istnieje) i bez wyładowania z przywożącego go środka transportu. Sprzedający zatem nie tylko ponosi koszty dostawy (bez cła importowego i rozładunku), ale także musi zorganizować transport i przewóz towaru, przejmując wszelkie ryzyko związane z przemieszczeniem towaru do punktu rozładunku; w jego gestii jest też sprawa ubezpieczenia.

Charakterystyka rynku eksportowego

Przed przystąpieniem Polski do Unii Europejskiej około 70% całej polskiej produkcji mebli co roku kierowane było na rynki krajów członkowskich. Polska była w tych czasach głównym „zewnętrznym" dostawcą mebli na rynek unijny – import z Polski stanowił w ostatnich latach blisko 20% wartości łącznego przywozu mebli do Unii.

Silna pozycja polskich mebli na unijnym rynku jest w istotnej mierze zasługą realizowanej od początku lat 90. modernizacji branży, co z kolei w dużym stopniu wiąże się z zaangażowaniem w tę branżę kapitału zagranicznego, zwłaszcza niemieckiego. W rezultacie wieloletniego procesu inwestycyjnego można szacować, że około połowa produkcji mebli w Polsce pochodzi z przedsiębiorstw z udziałem kapitału zagranicznego.

Przemysł meblarski należy do branż mających w Polsce wieloletnią tradycję. Jest jedną z ważniejszych gałęzi przemysłu, reprezentującą znaczący odsetek PKB, globalnej wartości produkcji sektora przetwórczego, a także łącznego zatrudnienia. Ranga gospodarcza meblarstwa w Polsce jest przy tym wyższa od przeciętnej światowej, a udział przemysłu meblarskiego w wytwarzaniu produktu krajowego brutto w Polsce jest prawie dwukrotnie wyższy niż w Unii Europejskiej (co dotyczy zarówno tzw. Starej Unii, jak i Unii poszerzonej).

Główną „siłą napędową" polskiego meblarstwa jest eksport, którego wartość od wielu lat rośnie w tempie wyrażającym się dwucyfrowym wskaźnikiem wzrostu.

Wyniki eksportowe dobitnie świadczą o tym, że polskie meble odpowiadają pod względem jakości obowiązującym na świecie standardom i wymogom technicznym, a polscy producenci potrafią sprostać konkurencji na rynku międzynarodowym.

Zdecydowanie mniej korzystnie niż w Polsce przedstawia się sytuacja branży meblarskiej w Unii Europejskiej jako całości. Począwszy od 2001 roku w 15 krajach Starej Unii obserwuje się spadek produkcji i zatrudnienia, a równocześnie – wzrost importu mebli.

Niemiecki rynek mebli (istotny z punktu widzenia tego studium przypadku) odbiera aż połowę polskiego eksportu mebli do krajów Unii Europejskiej, w tym około 40% stanowią meble biurowe. Polska jest dla Niemiec największym europejskim dostawcą mebli wszelkiego typu.

Analiza problemu

Firma Extra SA nawiązała kontakt i współpracę z Büromöbel STYL GmbH poprzez swojego agenta, który obecnie od każdej przeprowadzonej między tymi firmami transakcji pobiera prowizję. Niemiecki odbiorca nie jest wystarczająco dobrze znany polskiemu producentowi mebli, a krótka historia współpracy (to dopiero czwarta transakcja finalizowana między tymi firmami) oraz dotychczas szeroki zakres pośrednictwa agenta nie pozwoliły jeszcze na wystarczające rozpoznanie i nabranie dużego zaufania do kontrahenta.

Pierwsze trzy dostawy finansowane były na zasadzie przedpłaty, ale – zgodnie z umową o współpracy między firmami – przy kolejnych transakcjach dostawca ma zapewnić odbiorcy mebli możliwość odroczenia płatności (kredyt kupiecki). Wynikającą z nieufności do kontrahenta niechęć firmy Extra SA do odroczenia terminu zapłaty za dostarczony towar zwiększa fakt, iż dotychczasowe (trzy) zamówienia firmy niemieckiej były kilkakrotnie mniejsze od obecnego zamówienia, które miałoby być zapłacone najwcześniej 30 dni po sprzedaży. Firma Extra SA obawia się zatem, że kontrahent może nie zapłacić za towar (a w najlepszym wypadku zapłacić nieterminowo). Z jednej strony wartość kontraktu jest atrakcyjna dla producenta i za jego realizacją przemawia chęć utrzymania rozwojowego klienta, z drugiej jednak strony postępowanie firmy Extra SA cechują rozwaga i przezorność, które nie pozwalają popadać w nadmierny optymizm w przypadku wciąż zbyt mało sprawdzonego klienta. Dodatkowo problem pogłębia fakt, iż nieoficjalną drogą Zarząd firmy Extra SA dowiedział się o opóźnieniach w płatnościach Büromöbel STYL GmbH w stosunku do innego polskiego kontrahenta. Firma Extra SA chce zatem podjąć się realizacji transakcji, ale jednocześnie możliwie najbardziej ograniczyć ryzyko poniesienia straty z jej tytułu.

Za takim posunięciem przemawia znaczna wartość transakcji. Ponadto ze względu na nietypowość pewnej części mebli w ramach tego zamówienia (meble przygotowywane na miarę, przystosowane do konkretnych pomieszczeń) istnieją małe szanse na sprzedanie rezultatów tej produkcji innemu odbiorcy (czyli odzyskanie zaangażowanych środków) w przypadku, gdyby firma Büromöbel STYL GmbH nagle wycofała się z transakcji albo w jakiś inny sposób nie dopełniła jej warunków.

Kolejne koszty (nieuzasadnione i zbędne, jeśli transakcja nie zostałaby sfinalizowana do końca zgodnie z umową i oczekiwaniami producenta) wynikałyby z racji uzgodnienia w umowie dostawy na warunkach DDU – eksporter musiałby ponieść znaczne koszty transportu i jego ubezpieczenia.

Cel i planowane rezultaty

Celem firmy Extra SA było sprawdzenie wiarygodności (wypłacalności) klienta i zabezpieczenie się na wypadek jego niesolidności. Spółka zamierzała wykorzystać różne sposoby zdobycia bardziej szczegółowych informacji o kontrahencie. Musiała tego dokonać w stosunkowo krótkim czasie, aby zbyt długim odwlekaniem potwierdzenia zamówienia nie przyczynić się do rezygnacji kontrahenta z tego kontraktu. Przedsiębiorstwo zamierzało sprawdzić przede wszystkim możliwości oferowane przez wywiadownie gospodarcze oraz banki wyspecjalizowane w rozliczaniu transakcji w handlu zagranicznym – w odniesieniu do podjęcia decyzji o konkretnym sposobie zabezpieczenia realizacji transakcji i przekazania zapłaty za nią.

Rezultatem podjętych działań miało być sfinalizowanie transakcji eksportowej[23] i otrzymanie zapłaty wynikającej z faktury w możliwie najkrótszym czasie po dostawie towaru, a patrząc z drugiej strony (importera) – zagwarantowanie sobie otrzymania towaru dokładnie takiego, jaki był wyspecyfikowany w zamówieniu i otrzymania go w uzgodnionym terminie.

Opis podjętych działań

Firma Extra SA zwróciła się z zapytaniem do kilku wywiadowni gospodarczych, ale okazało się, że termin oczekiwania na informację zwrotną byłby w tym przypadku zbyt długi.

Firma miała pewne trudności w dotarciu do innych wiarygodnych źródeł informacji o swoim kontrahencie zagranicznym, a chciała „spać spokojnie" i nie obawiać

[23] Dla uproszczenie w niniejszym studium używa się określenia „eksport". Jednakże z tej racji, iż wymiana handlowa odbywa się w tym przypadku między podmiotami mającymi swe siedziby w ramach Unii Europejskiej, jest to wewnątrzwspólnotowa dostawa, a z punktu widzenia importera – wewnątrzwspólnotowe nabycie.

się utraty lub zmniejszenia płynności finansowej z powodu braku zapłaty za wysłany do Niemiec towar.

Możliwość sprawdzenia sytuacji ekonomicznej firmy zagranicznej dało wystąpienie do KUKE SA (Korporacji Ubezpieczeń Kredytów Eksportowych) o przyznanie limitu kredytowego. Polega to na złożeniu wniosku o ubezpieczenie transakcji, na podstawie którego KUKE SA ocenia ryzyko, ustalając maksymalne, bezpieczne saldo zadłużenia kontrahenta zagranicznego wobec danej firmy. Po ocenie ryzyka KUKE SA przedstawia propozycję warunków ubezpieczenia (umowa ubezpieczenia wystawiana jest na rok z możliwością automatycznego przedłużenia. Na jej podstawie trzeba jednorazowo zapłacić składkę ubezpieczeniową, nie ponosząc żadnych dodatkowych kosztów). Gwarantuje to otrzymanie (na określonych warunkach) odszkodowania w przypadku powstania szkody (braku zapłaty). Ubezpieczenie należności w KUKE SA daje (oprócz kilku innych korzyści) profesjonalną ocenę sytuacji finansowej kontrahenta zagranicznego jeszcze przed realizacją kontraktu eksportowego, a tym samym pozwala na podjęcie właściwej decyzji o zawarciu kontraktu, jego kontynuacji itp.

W analizowanym przypadku pojawiły się pewne wątpliwości i niemożność wiarygodnego ocenienia przez KUKE SA ryzyka handlowego (ze względu na stosunkowo niedawną zmianę formy organizacyjno-prawnej przez niemieckiego kontrahenta KUKE nie mogła przeanalizować wszystkich dokumentów wymaganych w procedurze). W tej sytuacji niemożliwe okazało się ubezpieczenie transakcji na zwykłych, w miarę dogodnych dla firmy Extra SA warunkach.

Firma zdecydowała się zatem na zastosowanie akredytywy dokumentowej.

Akredytywa jest pisemnym zobowiązaniem banku, który ją otworzył, do zapłaty beneficjentowi (sprzedającemu) określonej kwoty pieniędzy pod warunkiem przedstawienia odpowiednich, określonych w umowie dokumentów. Otwarcie akredytywy następuje z inicjatywy importera (kupującego).

Podmiot gospodarczy, który prowadzi działalność w sferze handlu zagranicznego (importer), zleca bankowi otwarcie akredytywy, posługując się specjalnym formularzem (określa się w nim m.in. sposób wystawienia i rodzaj akredytywy oraz termin i miejsce jej ważności, pełną nazwę i adres zleceniodawcy oraz beneficjenta, walutę i kwotę, bank, w którym akredytywa jest dostępna i sposób, w jaki jest dostępna, a także wyraża zgodę – bądź nie – na częściową dostawę czy też przeładunek, z określeniem miejsca i terminu załadunku, miejsca przeznaczenia, z opisem towaru, z określeniem bazy dostawy, gestii ubezpieczeniowej, gestii w zakresie prowizji bankowych i kosztów, oznaczeniem terminu prezentacji dokumentów).

Inny formularz służy do poinformowania partnera handlowego o przesłanych dokumentach do akredytywy obcej. W poszczególnych rubrykach tego formularza należy podać numer kontraktu, licencji eksportowej, nazwę kraju i importera oraz

towaru, a także wyspecyfikować poszczególne dokumenty, sumę akredytywy i termin jej ważności, a ponadto podać numer swojego rachunku, na który ma wpłynąć należność za sprzedany za granicę towar. Upoważniona osoba ze strony eksportera musi te dyspozycje potwierdzić podpisem i stemplem.

Bank polskiego eksportera zawiadamia go (awizuje) o otwarciu akredytywy przez importera. Dopiero w tym momencie można wyeksportować towar. We wspomnianym piśmie bank informuje sprzedawcę o kwocie akredytywy, terminie jej ważności oraz innych uwagach i warunkach. Jako załącznik przesyła tekst akredytywy, aby eksporter mógł właściwie przygotować dokumenty związane z całym kontraktem lub daną partią towaru.

Niemiecki kontrahent zgodził się na otwarcie w swoim banku akredytywy nieodwołalnej potwierdzonej (w przypadku akredytywy nieodwołalnej potwierdzonej bank ponosi odpowiedzialność i zobowiązania za formę, wystarczalność, dokładność, autentyczność, fałszerstwo lub skuteczność prawną jakichkolwiek dokumentów) i bez możliwości przenoszenia, płatnej za okazaniem, o terminie ważności 26 dni i odroczonej płatności (30 dni). Oznaczało to zobowiązanie banku do wypłacenia eksporterowi jego należności na podstawie okazanych dokumentów, przy zastrzeżeniu, że akredytywa może być zmieniona tylko za zgodą wszystkich zainteresowanych stron, że bank pośredniczący dokona, po zbadaniu przedłożonych dokumentów towarowych, natychmiastowej wypłaty na rzecz beneficjenta, a eksporter nie może zlecić bankowi przeniesienia płatności z akredytywy na rzecz osób trzecich.

Po podpisaniu kontraktu między dostawcą i odbiorcą towaru realizacja akredytywy dokumentowej przebiegła następująco:

Firma Büromöbel STYL GmbH zleciła swojemu bankowi Reiffeisenbank München otwarcie uzgodnionej akredytywy, godząc się tym samym na wyodrębnienie w tym celu na swoim rachunku określonej kwoty lub zaciągnięcie kredytu. Reiffeisenbank z kolei, otwierając akredytywę, przesłał ją do banku wskazanego przez klienta (banku pośredniczącego, tu: Citibanku Handlowego SA) w celu awizacji akredytywy beneficjentowi. Po otrzymaniu awizacji akredytywy i sprawdzeniu, że jej treść jest zgodna z ustaleniami kontraktowymi, firma Extra SA zrealizowała zamówienie w ciągu 21 dni i wysłała transport mebli do zamawiającego, a określone w akredytywie dokumenty (fakturę eksportową, specyfikację towaru, CMR i kopię polisy ubezpieczeniowej) przedłożyła w banku awizującym akredytywę. Drogą bankową dokumenty te zostały następnie przekazane dalej, do banku, który otwierał akredytywę, a ten, sprawdziwszy prawidłowość dokumentów, przekazał zapłatę do banku pośredniczącego. Ponieważ bank pośredniczący na zlecenie banku otwierającego potwierdził awizowaną akredytywę, możliwe było zapewnienie firmie Extra SA zapłaty z chwilą wysłania towaru i przedłożenia w banku odpowiednich dokumentów. Kupujący po dokonaniu zapłaty w banku, któremu zlecił otwarcie akredytywy, otrzymał komplet dokumentów wysyłkowych.

Opis napotkanych trudności w realizacji

Podstawową trudnością, którą firma Extra SA napotkała w trakcie realizacji transakcji sprzedaży towaru do Niemiec, była niechęć kontrahenta do akredytywy. Jest to rozwiązanie wymagające poniesienia przez importera pewnych kosztów związanych z otwarciem akredytywy, skrupulatnego pilnowania szczegółów kontraktu i kontroli dokumentacji transakcji. Pojawiły się ze strony partnerów niemieckich niemiłe uwagi o koniecznym zaufaniu między stronami biznesu, o obrażających kupującego wątpliwościach co do jego uczciwości itp. W końcu niemiecki kontrahent zgodził się na akredytywę, gdyż przyjął już zamówienia od swoich klientów i – nie chcąc psuć sobie dobrej marki – nie zamierzał szukać innego, niesprawdzonego wykonawcy. Eksporter zaproponował jeszcze raz dodatkowy opust ceny o 2%, gdyby nabywca jednak zdecydował się zapłacić za towar z góry. Firma Büromöbel STYL GmbH zdecydowała się jednak na akredytywę.

Otwierając akredytywę, firma Büromöbel STYL GmbH musiała ponieść koszty. Bank otwierający akredytywę wymaga zwykle ustanowienia pod nią pewnych zabezpieczeń w wysokości 100–110% wartości akredytywy. W tym przypadku wymagał zabezpieczenia (tzn. kredytu plus kaucji na rachunku bankowym) złożonego na okres ważności akredytywy. Importer musiał ponieść koszty otwarcia akredytywy, a także jej potwierdzenia (za każdą z tych czynności płacąc po 0,15% wartości akredytywy).

Oburzenie importera powodował fakt, iż otwierając akredytywę, musiał on udowodnić swoją wiarygodność kredytową.

Opis rezultatów przeprowadzonych działań

Przeforsowanie rozliczenia transakcji zagranicznej poprzez akredytywę okazało się sukcesem eksportowym firmy Extra SA. Osiągnęła ona swój zamierzony cel – zrealizowała zamówienie i otrzymała za nie stosowną zapłatę. Kategoryczne upieranie się przy zastosowaniu akredytywy jako formy płatności było słusznym posunięciem i dowodem przezorności firmy. Inny polski dostawca Büromöbel STYL GmbH (tym razem mała firma) musiał kredytować sprzedaż towaru o podobnej wartości przez okres ponad 90 dni, walcząc o odzyskanie swojej należności i tracąc w tym czasie płynność finansową.

Akredytywa okazała się najkorzystniejszą – dla obu stron transakcji – formą zabezpieczenia i realizacji zapłaty (rozliczenia należności za dostarczony towar), gdyż za zapłatę odpowiadał bank (zapłacił on za dostarczone dokumenty).

Z punktu widzenia eksportera wykluczyło to ryzyko niedokonania zapłaty przez importera oraz ryzyko opóźnienia płatności. To bank przejął ryzyko handlowe transakcji.

Sprzedający zabezpieczył się przed ryzykiem odstąpienia od transakcji przez płatnika (akredytywa nieodwołalna), jego niewypłacalności lub odmowy dokonania

płatności czy przyjęcia towaru, a także zarzutów o nieprawidłowościach w dokumentach (to bank zdecydował o zgodności dokumentów i zapłacie za nie, co umożliwiło szybsze uzyskanie należności). Firma Extra SA miała pewność otrzymania zapłaty za przedłożone dokumenty, zgodne z warunkami akredytywy, nawet w przypadku niewypłacalności importera. Dodatkowo miała możliwość zdyskontowania należności, gdyż akredytywa była z odroczonym terminem płatności.

Pomimo oporu i oburzenia korzyści z akredytywy odniósł również importer. Zapewnił on sobie gwarancję, że bank nie wykona płatności, dopóki nie zostaną przedstawione dokumenty w pełni zgodne z warunkami akredytywy. Taka forma rozliczenia zabezpieczyła więc importera również przed dokonaniem płatności za towary niespełniające wymagań jakościowych (przy założeniu, że treść akredytywy została właściwie sporządzona). Ochroniło go to też przed nieuzasadnionym dokonaniem płatności, jako że dokumenty handlowe stanowiły dowód na istnienie i wysłanie towaru, a także dały mu prawo wejścia w posiadanie tego towaru. Oceny zgodności przedstawionych dokumentów z warunkami akredytywy dokonał bank, eliminując tym samym ryzyko różnic w ich interpretacji przez kontrahentów.

Firma Büromöbel STYL GmbH, mając już uzgodnione terminy dostaw z własnymi klientami, dzięki akredytywie zdobyła pewność, że towary zostaną jej dostarczone w uzgodnionym czasie, we wskazane miejsce, a także w żądanej ilości. I rzecz podstawowa – godząc się na akredytywę, zyskała możliwość dokonania zapłaty w odroczonym terminie, na czym jej wcześniej bardzo zależało.

Akredytywa, zapewniając klarowność interpretacji ewentualnych kwestii spornych w realizacji transakcji w handlu zagranicznym, jest bardzo dobrą formą płatności nie tylko w obliczu zagrożenia niewypłacalnością kontrahenta, ale także w przypadku współpracy z tzw. trudnymi klientami.

Bibliografia

1. Dane pierwotne (źródłowe): informacje z firmy Extra SA oraz firmy Büromöbel STYL GmbH.
2. *Szanse i zagrożenia dla polskiej branży meblarskiej w rok po akcesji* – materiał prasowy z konferencji prasowej na Targach Mebli, Akcesoriów i Wyposażenia Wnętrz MEBLE 2005 (Poznań 31.05.2005 – 03.06.2005).
3. www.exporter.gov.pl.
4. Informacje rynkowe z czasopism branżowych „Meble Plus" i „Rynek Mebli".

PYTANIA DO STUDIUM PRZYPADKU:

1. Jaką funkcję pełni akredytywa w finansowaniu transakcji w handlu zagranicznym?
2. Jakie bezpośrednie następstwa i dalsze konsekwencje dla współpracy między partnerami handlowymi powoduje akredytywa?
3. Kiedy szczególnie uzasadnione jest przyjęcie akredytywy jako formy płatności?
4. Jakie kroki trzeba kolejno podjąć w celu uruchomienia akredytywy eksportowej?
5. Do przemyślenia: jakie inne formy płatności (proste bądź złożone) mogą substytuować akredytywę?

Załącznik:

Wzór dokumentacji akredytywy.

19. Cemet Sp. z o.o. – branża metalowa (organizacja biura eksportu w firmie)

Wstęp

Rozpoczęcie eksportu w małym lub średnim przedsiębiorstwie często wymaga wprowadzenia zmian organizacyjnych w firmie. W przedsiębiorstwach można wyróżnić następujące etapy rozwijania organizacji w kierunku działalności eksportowej:

- stworzenie Komórki Eksportowej,
- stworzenie Działu Operacji Zagranicznych,
- stworzenie Pionu Zagranicznego,
- stworzenie organizacji produktowej lub geograficznej.

Na początku działalności (bądź w firmie o małym zatrudnieniu) eksport realizowany jest często za pośrednictwem Komórki Eksportowej. Bez względu jednak na formę organizacyjną lub nazwę najważniejszym elementem takiej komórki są dobrze wykwalifikowani pracownicy, mający doświadczenie w prowadzeniu handlu z zagranicą. W momencie rozszerzenia sprzedaży eksportowej istotne jest wyodrębnienie stanowiska specjalisty do spraw eksportu, do którego obowiązków należy: przygotowywanie materiałów ofertowych, prowadzenie dokumentacji eksportowej, nadzorowanie płatności międzynarodowych, gromadzenie informacji o rynkach zagranicznych, proponowanie form dystrybucji oraz promocji na rynkach zagranicznych.

Dział Operacji Zagranicznych tworzy się wtedy, kiedy obsługa przez jednego specjalistę już nie wystarcza i trzeba zatrudnić kilku specjalistów, nad którymi czuwa kierownik. Do obowiązków kierownika Działu Operacji Zagranicznych należy: zarządzanie personelem Działu, przygotowywanie strategii eksportowej i programów szczegółowych, nawiązywanie, realizacja oraz kontrola kontaktów z klientami, analiza rynków zbytu, przygotowywanie ofert, ustalanie cen, prognozowanie sprzedaży eksportowej, nadzór nad reklamą i promocją oraz nadzór nad przepływem informacji marketingowych.

Pion Zagraniczny powstaje wtedy, gdy firma w bardziej zaawansowany sposób zdobywa obce rynki zbytu, np. tworząc filie za granicą. Istnieją różne struktury organizacyjne komórki zajmującej się eksportem. Strukturę geograficzną wykorzystują firmy mające bardzo szeroką ofertę produktową, prowadzące sprzedaż bezpośrednią, wykorzystujące w istotny sposób informacje rynkowe, posiadające duży wybór produktów, ale w tych samych kanałach dystrybucji, oraz modyfikujące swój produkt pod kątem upodobań lokalnych odbiorców, różnic kulturowych itp. Z kolei strukturę produktową wykorzystują firmy obsługujące bardzo zróżnicowanych odbiorców, które ze względu na koszty transportu i inne, produkują swoje wyroby na lokalnym rynku (działają poprzez filie, przedstawicielstwa itp.).

Opis eksportera i kontrahenta

Przedsiębiorstwo Cemet Sp. z o.o. powstało w 1990 roku. Jest zakładem produkcyjnym branży metalowej o ponad stuosobowej załodze. Przedsiębiorstwo posiada własne hale produkcyjne o powierzchni 3 400 m² wyposażone w maszyny i urządzenia do obróbki metalu, takie jak: nożyce gilotynowe, walce do blach, prasy, zaginarki, wiertarki, piły, tokarki, frezarki, wytaczarki, spawarki, wypalarka do blach oraz urządzenia do czyszczenia piaskiem. Od początku swego istnienia Cemet jest polsko-fińskim *joint-venture*, wytwarzającym produkty na rynek polski i rozpoczynającym działalność na rynkach zagranicznych.

Istotny wzrost zainteresowania ze strony odbiorców zagranicznych (a tym samym radykalny wzrost eksportu) nastąpił dopiero pod koniec lat 90. – pozyskano nowych klientów, wdrożono produkcję nowych wyrobów. Dzięki współpracy z zachodnimi firmami inżynierskimi (posiadającymi know-how i rozpoznany rynek zbytu plus marketing) możliwy był wzrost specjalizacji produkcji. Partnerzy zagraniczni sami nie prowadzili produkcji – firma Cemet produkowała dla nich i pod ich marką. Warto odnotować wieloletnią współpracę z firmą francuską – produkcja odprężarki do wyrobu szkła płaskiego dla fabryk szkła oraz linie galwanizacji ciągłej blach cienkich. Spółka Cemet produkuje na zlecenie tej firmy i pod jej marką urządzenia trafiają do Chin, Meksyku, Europy, Rosji. Cemet buduje w ten sposób swoją pozycję i zdobywa nowe kontrakty.

Na początku produkcja miała charakter głównie warsztatowy. Po trzech latach współpracy firma Cemet zdobyła zaufanie i otrzymała zlecenia montażu w zakładach klienta. Warto podkreślić, że jeden komponent odprężarek zajmuje 36 tirów. Była to okazja do okresowego atrakcyjnego zarobku dla pracowników firmy Cemet. Niedawno pod nadzorem firmy zmontowano komplet odprężarek w Algierii i RPA.

Obecnie na rynek inwestora fińskiego trafia 15–30% produkcji; cały eksport to 94% produkcji.

Nowe rynki zbytu

Pod koniec lat 90. i na początku nowego tysiąclecia firma zaczęła korzystać z Internetu; stworzono stronę www w języku polskim i angielskim. Dzięki wykorzystaniu Internetu nastąpił istotny wzrost możliwości eksportowych. Nawiązano dobre kontakty z klientami w Norwegii, Anglii, Kanady i Szwecji.

Opis produktów

Stopniowo firma doskonaliła program produkcyjny – istotną rolę odgrywało uzyskiwanie różnych certyfikatów. Szczególnie ważne są certyfikaty spawalnicze różnych międzynarodowych towarzystw klasyfikacyjnych – bez ich posiadania produkcja

konstrukcji spawanych jest niemożliwa. Ważny jest system zapewnienia jakości ISO, ale najważniejszy – sprawny Dział Kontroli Jakości.

W firmie Cemet w Dziale Kontroli Jakości pracują trzy osoby. Zdobywanie określonych świadectw jakości jest priorytetem w działalności inwestycyjnej. Wadliwy produkt oznacza stratę ekonomiczną, ale przede wszystkim podważenie reputacji i znikome szanse na dalszą owocną współpracę z klientem. Niezwykle istotne są normy techniczne, gdyż często klienci powołują się przy zamówieniu na normę i już w gestii zleceniobiorcy pozostaje zdobycie jej i zapoznanie z nią.

Wraz z rozwojem firmy, poznawaniem norm i zdobywaniem certyfikatów rozpoczęto produkcję bardziej skomplikowanych wyrobów, gdyż na prostych wyrobach, a takimi są konstrukcje stalowe budowlane, trudno jest uzyskać zadowalający wynik finansowy (ceny są niskie ze względu na konkurencję ze Wschodu i z Rumunii). Obecnie w firmie produkowane są urządzenia do wytwarzania wodoru, sprzęt na platformy wiertnicze ropy naftowej oraz specjalistyczne produkty ze stali nierdzewnej.

Firma Cemet Sp. z o.o. produkuje:

- wentylatorowe chłodnie wody,
- konstrukcje stalowe budowlane,
- elementy maszyn i urządzeń przemysłowych,
- elementy do budowy i wyposażenia statków,
- konstrukcje urządzeń i maszyn,
- złoża biologiczne do oczyszczalni ścieków,
- instalacje przemysłowe.

Wentylatorowe chłodnie wody

Względy ekonomiczne oraz przepisy ochrony środowiska naturalnego, a także deficyt wody zmuszają odbiorców do jej oszczędzania. Oszczędność wody w procesach technologicznych można uzyskać poprzez jej wielokrotne wykorzystanie, budując obiegi zamknięte, w których podstawowym elementem jest wentylatorowa chłodnia wody. Zamknięte obiegi chłodzenia warto stosować tam, gdzie woda pobierana jest bezpośrednio z sieci wodociągowej lub studni głębinowej i po przejściu przez urządzenie technologiczne odprowadzana do kanalizacji lub rzeki. Przedsiębiorstwo produkuje wentylatorowe chłodnie wody o różnych parametrach, chłodzące od $5m^3/h$ do $500m^3/h$ wody. Duża różnorodność chłodni i możliwość łączenia ich szeregowo oraz równolegle pozwala spełniać różne potrzeby klientów.

Przedsiębiorstwo także modernizuje i remontuje duże chłodnie o konstrukcji żelbetowej. Dzięki zastosowaniu do modernizacji najnowszych rozwiązań i materiałów znacznie podnosi się wydajność chłodzenia, a tym samym wydłuża się trwałość urządzenia.

Wentylatorowe chłodnie wody mają wszechstronne zastosowanie:

- w elektrociepłowniach, zakładach przetwórstwa tworzyw sztucznych;
- cukrowniach, mleczarniach, browarach, przetwórstwie owocowym;
- rafineriach, zakładach celulozowych, chemicznych i innych.
- Prace wentylatorowych chłodni wody cechuje:
- wysoka skuteczność,
- prosta konstrukcja zapewniająca dużą niezawodność,
- mały pobór energii,
- bezosobowa obsługa.

Konstrukcje stalowe budowlane:

- pomosty transportowe i komunikacyjne,
- estakady pod rurociągi,
- schody metalowe samonośne,
- maszty telekomunikacyjne,
- kominy stalowe,
- konstrukcje budowlane: magazynów, hal produkcyjnych, hal sportowych, obiektów technicznych,
- konstrukcje stalowe dla oczyszczalni.

Elementy maszyn i urządzeń przemysłowych

Duży udział w produkcji przedsiębiorstwa mają elementy maszyn i urządzeń produkowane poprzez obróbkę skrawaniem na frezarkach i tokarkach, korpusy urządzeń spawane z grubych blach i obrabiane:

- koła i wały,
- dźwignie,
- fundamenty z blach grubych,
- wsporniki.

Elementy do budowy i wyposażenia statków:

- maszty,
- włazy pokładowe i do zbiorników,
- pachoły i przewłoki,
- żaluzje,
- schody i drabiny,
- części kadłuba,
- wózki do sprzętu pokładowego,
- podpory pod naczepy.

Złoża biologiczne do oczyszczalni ścieków

Cemet Sp. z o.o. wytwarza także wyroby do budowy i modernizacji oczyszczalni ścieków. Głównie produkuje pakietowe, krzyżowe wypełnienia do zraszanych lub zanurzonych złóż biologicznych. Wyrób ten charakteryzuje się bardzo dobrymi parametrami, za co otrzymał nagrodę I stopnia Ministra Ochrony Środowiska, Zasobów Naturalnych i Leśnictwa. Złoże jest chronione patentem na terenie Polski. Jest to dobry materiał zarówno dla nowych oczyszczalni, jak i dla tych, w których używane są mało skuteczne złoża z materiałów naturalnych (kamień, koks), gdyż zdecydowanie poprawia jakość oczyszczania. Firma także buduje odpowiednie obiekty do złóż. Dotychczas złoża produkcji firmy Cemet „pracują" w 27 oczyszczalniach komunalnych i przemysłowych.

Charakterystyka rynku eksportowego konstrukcji stalowych

Francuska firma produkująca szkło, która zleca firmie Cemet gros produkcji, ma tylko dwóch konkurentów na świecie – w Anglii i USA. Najważniejsze dla firmy Cemet są stałe kontrakty z dużymi zleceniodawcami, wówczas – w opinii przedstawicieli firmy – konkurencja nie jest problemem.

Dla producentów konstrukcji stalowych, takich jak Cemet, groźne są nieoczekiwane zmiany na rynku hutniczym. Do sytuacji takiej doszło w 2004 roku, kiedy to nastąpił drastyczny wzrost cen na międzynarodowym rynku materiałów hutniczych i ze stali. Na szczęście dla branży po okresie dekoniunktury nadszedł czas stabilizacji i ożywienia[24].

Wahania cen stali zawsze są źródłem problemów dla jej przetwórców. Źle oszacowane koszty powodują, że firmy, zwłaszcza te małe, ponoszą znaczne straty. Oferują inwestorom niskie ceny, a to w przypadku gwałtownego skoku kosztów nabycia podstawowego surowca dla wielu firm stanowi prostą drogę do upadłości.

Producenci konstrukcji stalowych szukają więc rozwiązań, które pomogłyby im chronić się przed ryzykiem podwyżki cen surowca. Firmy z branży stalowej próbują się zabezpieczyć, stosując kontrakty długoterminowe z dostawcami. O swój interes dbają też i huty. Sposobem na uzyskanie lepszych warunków zakupu stali jest wykorzystanie skali kontraktu. Ceny zamawianej stali, tak jak i innych wyrobów, zależą od wielkości zamówienia. Przy zakupie większej partii surowca nabywca otrzymuje lepsze warunki finansowe.

Obecnie na rynku stali panuje ożywienie, które wynika z dobrej koniunktury gospodarczej. Z pewnością rynek ten będzie się rozwijał także w przyszłości. Przed firmami z branży konstrukcji stalowych rysują się duże możliwości budowy obiektów w innych krajach. Dostrzegła to firma Cemet. Poza tym wiele firm stara się

[24] *Kryzys, choć dotkliwy, wzmocnił branżę konstrukcji stalowych*, „Puls Biznesu", 28.03.2006.

specjalizować w jakieś określonej dziedzinie – np. produkcji elementów mostów, hal, magazynów, rusztowań, obudów kopalnianych i elektrowni. Gwarancją utrzymania się na rynku może być więc specjalizacja oraz zawieranie stałych kontraktów z kilkoma dużymi zleceniodawcami.

Niewątpliwie ceny stali w Europie będą rosnąć – wolno, ale systematycznie. Już teraz można odnotować wzrost kosztów zakupu niektórych jej rodzajów. Wzrost cen surowców i nośników energii w Rosji oraz na Ukrainie powoduje, że stal oferowana przez producentów z tych krajów też jest droższa niż dotychczas. Podobnie jest wśród wytwórców zachodnioeuropejskich. Pierwsze ruchy cenowe odnotowano w przypadku tzw. wyrobów długich i blach w kręgach. Podwyżki obejmują wyroby płaskie, w tym blachy grube.

W Polsce jeszcze do niedawna udział konstrukcji stalowych w budownictwie był niewielki, co wynikało z braku nowych inwestycji. Przeważały roboty konserwacyjne, remontowe i adaptacyjne. Jednak z chwilą wejścia do Polski inwestorów zagranicznych zwiększyło się zapotrzebowanie na konstrukcje. W ostatnich latach wszystkie wskaźniki dotyczące produkcji, zużycia i eksportu wykazują tendencję zwyżkową. Zwiększa się też rentowność firm wytwarzających konstrukcje.

Konstrukcje stalowe są coraz częściej stosowanym materiałem w budownictwie ze względu na korzystne parametry w porównaniu z innymi materiałami. Polska od lat jest liczącym się eksporterem konstrukcji stalowych. Zmniejszenie popytu krajowego w latach 2000–2002 spowodowało, że producenci zaczęli szukać nowych rynków zbytu.

Proeksportowe nastawienie firm przełożyło się na wzrost eksportu, który w 2004 roku był wyższy o 85% w porównaniu z 1999 rokiem. Także rok 2005 charakteryzował się wzrostem eksportu. Największym odbiorcą polskich konstrukcji są kraje Unii Europejskiej, gdzie sprzedawanych jest blisko 84% wyrobów. Unia Europejska pozostaje też dla naszego rynku wiodącym importerem (88%). Z Europy Środkowej i Wschodniej Polska importuje 5% konstrukcji.

W ostatnich latach przewaga przychodów z eksportu konstrukcji nad wydatkami na import wynosiła ponad 625 mln USD i była trzykrotnie wyższa niż w 2000 roku.

Analiza problemu

Na początku działalności firma Cemet realizowała niewielki eksport do Finlandii w formie uzupełnienia procesu produkcyjnego partnera – to była jedyna grupa wyrobów. Początkowo na eksport szło około 20% produkcji, a reszta trafiała na rynek polski – były to różnego rodzaju produkty inwestycyjne. Na początku lat 90. sytuacja w kraju uległa pogorszeniu – spadł popyt na dobra inwestycyjne, zatem dla firmy Cemet rozpoczął się trudny okres.

Aby przezwyciężyć marazm na rynku, firma musiała od nowa zdefiniować swoje cele. Celem głównym firmy stało się więc rozszerzenie eksportu. Rozpoczęcie negocjacji z Unią Europejską i perspektywa otwarcia granic unijnych dla Polski nasiliły tendencje eksportowe w firmie. Podjęto decyzję o stworzeniu komórki zajmującej się kontraktami zagranicznymi. W tym czasie firma Cemet musiała przeanalizować kilka kluczowych zagadnień: jaka ma być planowana wartość eksportu, czy firma posiada odpowiednią kadrę oraz właściwe warunki lokalowe do utworzenia działu zajmującego się eksportem, czy zmiana organizacji firmy i unowocześnienie produkcji wiąże się z dużymi kosztami i wysokim ryzykiem, czy firma posiada środki finansowe na promocję eksportu.

Opis celu i planowanych rezultatów

Poszukiwania i zdobycie nowych rynków zbytu wiązały się z unowocześnieniem parku maszynowego oraz przeorganizowaniem firmy. Potrzebny był odrębny dział zajmujący się kontraktami z zagranicą.

Planowano zwiększyć kadrę zajmującą się obrotem handlowym z zagranicą. Na początku Biuro Eksportu było małe, zatrudniało dwie osoby, które łączyły obowiązki – głównego technologa oraz dyrektora do spraw finansowych.

Określono następujące cele:

- unowocześnienie parku maszynowego,
- stworzenie Działu do Spraw Eksportu,
- komputeryzacja wszystkich działów oraz stworzenie strony WWW,
- pozyskanie nowych kontrahentów.

Działania

Poszukiwania kontrahentów odbywały się poprzez wysyłanie wielu ofert wstępnych. Baza potencjalnych kontrahentów pochodziła z Yellow Pages, Kompasu, międzynarodowych targów przemysłowych, na których firma się wystawiała – Hannover, Helsinki, a w Polsce – Poznań, Gdańsk (Balt-Expo).

Pierwsze zapytania ofertowe dowiodły, że brakuje odpowiednich warunków technologicznych – maszyn, powierzchni produkcyjnej (odpowiedniej hali). Zatem poszukiwania kontrahentów uzupełniono równoczesnym wzbogacaniem infrastruktury produkcyjnej. Najpierw dokupiono sprzęt, a potem wybudowano nową, solidną halę montażową z odpowiednim sprzętem dźwigowym. Dopiero wówczas nastąpił istotny wzrost zainteresowania ofertą firmy ze strony zagranicznych partnerów.

Dokonano zmian w organizacji firmy, która aktualnie zatrudnia 120 osób.

Szczebel najwyższy tworzy dyrektor naczelny oraz jeden zastępca do spraw technicznych, nadzorujący też produkcję. Utworzono dwa stanowiska w randze zastępcy: dyrektor do spraw logistyki oraz główny księgowy.

Następny szczebel tworzą kierownicy projektu – trzy stanowiska – podzieleni geograficznie na rynek francuski, rynek norweski oraz pozostałe rynki (według udziału poszczególnych rynków w wielkości sprzedaży eksportowej). Są to osoby odpowiedzialne za realizację projektów. Kierownik projektu zajmuje się zamówieniem od momentu wpłynięcia zapytania ofertowego, poprzez negocjacje, ostateczne uzgodnienie kontraktu, koordynację i nadzór nad realizacją zamówienia aż do momentu wysłania gotowego wyrobu. Kierownikowi projektu podlegają specjaliści, którzy zajmują się przygotowaniem oferty i realizują zadania zlecone przez kierownika. Kierownicy projektu kontrolują Pion Dyrektora Technicznego i podlegają dyrektorowi naczelnemu.

Drugi istotny dział, będący na tym samym poziomie, to Dział Handlu i Logistyki, również podlegający dyrektorowi naczelnemu; zatrudnia trzy osoby. Funkcje Działu to: koordynacja wszelkich ofert napływających zarówno z kraju, jak i z zagranicy (Dział Handlu i Logistyki przekazuje oferty zagraniczne kierownikom projektów), organizacja wysyłek i dostaw, angażowanie firm spedycyjnych, transportowych, przygotowanie odpraw celnych i wszelkich z tym związanych dokumentów i certyfikatów.

Należy tu podkreślić, że wejście Polski do Unii Europejskiej bardzo ułatwiło firmie działalność na Jednolitym Rynku – nastąpiło istotne uproszczenie procedur. W początkowym okresie podejmowania działań eksportowych Dział Handlu i Logistyki poszukiwał klientów poprzez Internet i różne bazy firm (Kompas w Szwajcarii czy Panorama Firm obecna w wielu krajach). W latach 1990–2000 firma była prezentowana w wielu branżowych katalogach. Obecnie firma ma wystarczająco dużo stałych zamówień i zajmuje się obsługą stałych klientów.

Rekrutacja kadr odbywa się w sposób standardowy – poprzez ogłoszenie w prasie, rozmowy kwalifikacyjne i zatrudnienie na okres próbny. W tym czasie następuje obserwacja i ocena pracownika pod kątem jego predyspozycji, kwalifikacji, staranności.

Osoby reprezentujące Zarząd firmy Cemet podkreślają, że bardzo trudno o dobrych inżynierów ze znajomością języków obcych, a także o dobrych operatorów, ślusarzy, spawaczy i innych robotników produkcyjnych. Statystycznie spośród 10 chętnych na jedno stanowisko firma wybiera trzy osoby, a po okresie próbnym – pozostaje jedna.

Rotacja w firmie jest niewielka. Pracownicy cenią sobie stabilne warunki (wszyscy mają umowę o pracę, a firma wywiązuje się ze wszystkich zobowiązań płacowych) i fakt, że od czasu do czasu pracownicy mogą wyjechać na trzymiesięczny kontrakt. Aby produkt był stabilny, musi być stabilna kadra.

Pracownicy Działu Handlu i Logistyki oraz kierownicy projektu stale ponoszą różnego rodzaju ryzyko związane z działalnością eksportową. Wystarczy wymienić kilka najważniejszych zagrożeń, aby wiedzieć, jaką muszą posiadać wiedzę i umiejętności.

Dla firmy Cemet najważniejszym ryzykiem są zmienne kursy walut. Zarząd firmy negatywnie postrzega fakt, iż Polska nie precyzuje konkretnego terminu wstąpienia do strefy euro. W związku z tym firma nadal musi zabezpieczać się przed ryzykiem kursowym w transakcjach z państwami Unii Europejskiej. Firma zabezpiecza zawierane transakcje z bankami poprzez transakcje *forward* lub inne produkty bankowe, a jest ich wiele. Liczy się dobra opinia w banku, gdyż w przypadku jej braku, trzeba złożyć wysokie zabezpieczenie finansowe, aby dostać limit na transakcje. Cemet ma dobrą reputację w banku. Ze względu na niepewną sytuację na świecie i specyfikę polskiej gospodarki firma zabezpiecza transakcje walutowe na nie dłużej niż pół roku, gdyż kurs może ulec radykalnym zmianom. Banki namawiają do korzystania ze swoich usług. Zachęcają, by nie patrzeć spekulacyjnie na kursy walutowe. Należy zawsze pamiętać, że zabezpieczenia przed ryzykiem kursowym to minimalizacja, a nie zupełna eliminacja ryzyka (chyba że eliminacja w krótkim okresie). W firmie produkcyjnej Zarząd nie może zbyt ryzykownie spekulować.

Ceny materiałów – ropy i metali – szybko zmieniają się na świecie. Cemet Sp. z o.o., gdy zawiera kontrakt, negocjuje ceny. Klient zwykle chce mieć zagwarantowane ceny stałe i rzadko godzi się na klauzule korygowania ceny, co jest obarczone wysokim ryzykiem. Firma dostarcza np. agregaty sprężarkowe na statki. Cykl budowania tankowca jest długi i kontrakty podpisywane są z wyprzedzeniem. Wszyscy chcieliby mieć zagwarantowane ceny (stocznia i armator mogą między sobą korygować ceny, ale możliwości są bardzo ograniczone). Firma produkująca jednostkowe urządzenie, taka jak Cemet, nie otrzyma takiej klauzuli.

Z hurtownikami (stali, farb i itp.) firma stara się uzgodnić ceny stałe na niezbyt długi okres (zwykle trzy miesiące). To się udaje. Okresy dłuższe raczej trudno wynegocjować. Innym rozwiązaniem jest zakup materiałów na kredyt i ich magazynowanie – często koszt kredytu jest niewielki w porównaniu z potencjalnym ryzykiem.

Kolejne ryzyko to ryzyko transakcyjne, czyli niewypłacalność klienta. Najprościej przy tego typu ryzyku ubezpieczyć się w KUKE SA, ale to kosztuje. Dlatego firma współpracuje ze stałymi kontrahentami, którzy są sprawdzeni i dotychczas nie zawiedli. Należy uważać na nowych kontrahentów – stosować albo akredytywę, albo zapłatę przed odbiorem produktu. Akredytywa to pisemne zobowiązanie banku importera do zapłaty bądź do zabezpieczenia środków finansowych przeznaczonych na zapłatę. Akredytywa kosztuje, więc firmy płacą przed odbiorem towaru lub usługi. Takie sposoby są formą samoubezpieczenia ze strony firmy Cemet. Z czasem kontrahent zdobywa zaufanie, a jeśli np. posiada nieruchomości lub jest notowany na giełdzie – otrzymuje kredyt kupiecki.

Powszechnie zaleca się korzystanie z usług wywiadowni gospodarczych, jednak można na nich polegać tylko częściowo, gdyż niejednokrotnie informacje zebrane i udostępniane przez takie wywiadownie nie są aktualne – firma Cemet z własnego doświadczenia wie, że wywiadownie sprawdzają kontrahentów w sposób powierzchowny.

Warto wykorzystywać swoje sposoby: wizyta u kontrahenta, własne badania. W branży metalowej łatwo o oszustów – łańcuszek pośredników jest czasem tak długi, że trudno dochodzić roszczeń. Dlatego należy sprawdzać dokładnie pierwsze partie towaru jeszcze w warsztacie przed wysyłką – osoba w imieniu klienta sprawdza przed odbiorem towar jeszcze u wykonawcy. Jeśli zdarza się reklamacja od klienta, warto pojechać, sprawdzić i zastrzec towar. Bardzo często bowiem klient sam naprawia usterkę, a potem wystawia firmie rachunek opiewający na zawyżoną kwotę.

Rezultaty – sukces eksportowy

W rezultacie podjętych działań nastąpił istotny wzrost eksportu. Dzięki specjalizacji firma osiąga korzystniejsze warunki handlowe. Rozszerzenie eksportu firmy zaowocowało tym, że eksport to obecnie około 94% wartości sprzedaży (z czego do inwestora trafia 15–30%).

Tak dynamiczny rozwój został doceniony na rynku. Firmie Cemet Sp. z o.o. przyznano prestiżową nagrodę Lidera Eksportu 2005 w dziedzinie dynamiki sprzedaży eksportowej. Inne nagrody to Gryf Pomorski 2001 oraz Nagroda I Stopnia Ministra Ochrony Środowiska za oczyszczalnie ścieków (oferta krajowa), a także liczne wyróżnienia na Targach POLEKO.

Firma nie tylko realizuje swoje zlecenia, ale też wydaje stałe zlecenia ośmiu podwykonawcom, głównie z rejonu pomorskiego.

Najlepsze praktyki

Zdaniem dyrektora naczelnego firmy Cemet Sp. z o.o., przesłanki sukcesu eksportowego to:

- dobra kadra zarządzająca;
- wykwalifikowani pracownicy, spójny zespół;
- odpowiedni i nowoczesny park maszynowy;
- doskonała znajomość języków obcych, dostosowanie do klienta – ponieważ Cemet prowadzi ścisłą współpracę z firmą francuską, kadra zna język francuski (ciekawy przykład dostosowania przynosi kontrakt na wyposażenie fabryki szkła w Moskwie: inwestorem w Rosji byli Anglicy, dokumentacja pochodziła z Francji, a wykonawcy byli z Polski. Były to dobre doświadczenia współpracy międzynarodowej dla firmy Cemet). Języki obce zna kierownictwo projektów – inżynierowie nadzorujący, jednak firma dąży do tego, aby

i pracownicy produkcyjni porozumiewali się w innych językach, bo firma coraz częściej prowadzi serwis u klienta;
- sprawny Dział Kontroli Jakości;
- konieczna znajomość norm technicznych związanych z produktami;
- komputeryzacja we wszystkich działach – często potrzebne są bieżące informacje finansowe w celu szybkiej kalkulacji oferty;
- posiadanie kilku stałych klientów, a nie tylko jednego (dywersyfikacja ryzyka!) – najlepiej minimum trzech klientów – dobra współpraca z firmami inżynierskimi i uzupełnianie ich produkcji (współpraca bezpośrednia, możliwe omijanie pośredników, bo to nabija koszty, a ponadto trudno naprawić ewentualną szkodę czy skorygować błędy w dokumentacji);
- zabezpieczanie się przed ryzykiem na wszelkie możliwe sposoby;
- specjalizacja w produkcji;
- dobra strona www, często ważniejsza niż działalność wystawienniczo-targowa, szczególnie w branży produkcyjnej dóbr inwestycyjnych (nieco inaczej jest w branżach konsumpcyjnych i w przypadku produktów skierowanych do odbiorców indywidualnych – produkty rynkowe i masowe);
- własna inicjatywa – jeżeli od początku działalności gospodarczej przyjmie się wizję globalną, to rezultaty mogą być oszałamiające; w obecnych czasach warunki do rozwoju eksportu są dobre, a będą jeszcze lepsze.

Bardzo ważne jest profesjonalne podejście do działalności eksportowej:
- należy skrupulatnie wybrać rynek eksportowy – wręcz osobiście pojechać w wybrane miejsce i je dobrze sprawdzić, poznać zwyczaje handlowe kraju eksportu; zarówno zrozumienie subtelności kulturowych kraju eksportu, jak i podejście dyplomatyczne do partnera mają kluczowe znaczenie i prowadzą do zagwarantowania sobie płatności;
- bardzo dobre relacje partnerskie w efekcie przynoszą więcej zysków niż klauzule i wszelkie zabezpieczenia w kontrakcie;
- najważniejsza jest jakość oferowanych usług lub produktów, na początku błędów się nie uniknie, ale trzeba „iść do przodu”;
- determinacja w dążeniu do celu.

Należy unikać:
- nieprzemyślanych decyzji,
- nierealnych planów, które nie mają pokrycia w rzeczywistej kondycji firmy,
- zbyt szybkiego zdobywania wielu rynków jednocześnie.

Wnioski, wytyczne dla organizacji Biura Eksportu w firmie:

- Biuro Eksportu musi być dopasowane do zakresu działalności;
- najważniejszym elementem są kompetentne osoby zajmujące się handlem z zagranicą – z doświadczeniem, obowiązkowe, solidne i znające co najmniej jeden język obcy;
- musi być stały przepływ informacji pomiędzy działami, szczególnie pomiędzy Działem Handlowym, kierownikami projektów, Działem Marketingu i Działem Finansowym – Intranet.

Bibliografia

1. Dane źródłowe uzyskane od firmy Cemet Sp. z o.o.
2. *Kryzys, choć dotkliwy, wzmocnił branżę konstrukcji stalowych*, „Puls Biznesu", 28.03.2006.

20. Amber – producent biżuterii bursztynowej (kadry w działalności eksportowej)

Wstęp – opis problemu

Podejmując wymianę z zagranicą, przedsiębiorstwo ma do wyboru jedną z form działalności na wybranym przez siebie rynku: eksport pośredni, eksport bezpośredni (przez agenta, własne biuro przedstawicielskie bądź własną sieć dystrybucji), sprzedaż swojej licencji, *joint venture* z partnerem zagranicznym, stworzenie filii zagranicznej lub otworzenie za granicą własnego zakładu produkcyjnego[25].

Eksport pośredni, czyli sprzedaż produktów firmy za granicę przez pośrednika krajowego, cechuje się tym, że nie trzeba w firmie powoływać komórki organizacyjnej odpowiedzialnej za eksport. Minusem tej działalności jest jednak całkowita zależność od pośrednika.

Aby uzyskać niezależność na rynku zagranicznym, przedsiębiorstwo musi stworzyć w swojej strukturze stanowisko, komórkę lub dział (w zależności od wielkości i od etapu wchodzenia na rynek zagraniczny) odpowiedzialne za eksport i wybrać jedną z pozostałych form wchodzenia na zagraniczne rynki zbytu.

Wyspecjalizowana Komórka Eksportowa zajmuje się badaniem rynków zagranicznych, nawiązywaniem kontaktów, oferowaniem, kontraktowaniem, prowadzeniem negocjacji, organizacją spedycji. Taka Komórka wykonuje swoje zadania w kraju, jednak od czasu do czasu konieczne są wyjazdy zagraniczne w celu negocjowania i podpisywania kontraktów.

Sukces eksportowy zależy w dużej mierze od sprawnego funkcjonowania Komórki Eksportowej. W dużych przedsiębiorstwach tworzone są Zespoły Projektowe, zarządzające przedsięwzięciami eksportowymi. W małych firmach często jedna lub dwie osoby są odpowiedzialne za sprawy związane z obsługą handlu zagranicznego. Doświadczenie i wysokie umiejętności marketingowe są tu kluczowymi cechami, decydującymi o sprawnej obsłudze kontraktu eksportowego.

Eksporter, kontrahenci, rynki zbytu

Firma Amber[26] od 1978 roku jest wiodącym producentem biżuterii bursztynowej. Zatrudnia 80 osób. Firma posiada fabrykę na obrzeżach Gdańska. Biuro Handlowo-Eksportowe znajduje się w centrum miasta.

---

[25] Centrum Obsługi Inwestora przy Rzeszowskiej Agencji Rozwoju Regionalnego SA: *Przewodnik dla eksportera*. Rzeszów 2003.

[26] Nazwę firmy zmieniono na jej życzenie.

Bardzo szeroki wybór biżuterii, a także odpowiedzialność i profesjonalizm pracowników firmy są gwarancją stałych dostaw produktów do klientów. Dzięki konsekwentnej polityce marketingowej firma jest znana praktycznie na całym świecie. Jej wyroby są sprzedawane do około 50 krajów.

Sposób działalności firmy Amber, szczególnie zaś otwartość wobec klienta, robi wrażenie nie tylko na kupcach z krajów zachodnich. Od kilku lat olbrzymia część produkcji jest sprzedawana z powodzeniem na rynkach azjatyckich, szczególnie w Japonii, Korei Południowej i na Tajwanie. Corocznie firma bierze udział w najważniejszych wystawach jubilerskich w Azji: International Jewellery Tokyo, International Jewellery Kobe oraz Japan Jewellery Fair. Od kilku lat najpopularniejszym towarem na rynku japońskim są gemmy bursztynowe. Ze względu na szczególnie wysoką jakość ręcznie rzeźbionych gemm niektórzy japońscy klienci używają nazwy firmy jako synonimu najwyższej jakości (*Amber Quality*).

Ciągle wzrastająca sprzedaż wyrobów jubilerskich, a także troska o rozwój wzornictwa pozwalają firmie Amber optymistycznie patrzeć w przyszłość.

Do najważniejszych rynków zbytu wyrobów firmy Amber należą:

- rynki amerykański i zachodnioeuropejski, które mają największy udział w sprzedaży na rynki zagraniczne,
- rynek azjatycki – bardzo dobry rynek; firma otworzyła Biura Handlowe w wielu krajach Dalekiego Wschodu.
- Klienci firmy:
- indywidualni odbiorcy oraz osoby fizyczne sprzedające na własną rękę, również za granicą (10%),
- hurtownicy (50%),
- sklepy i sieci sklepów (40%).

Na początku kontakty z zagranicą w 100% napływały poprzez Wydziały Ekonomiczno-Handlowe placówek dyplomatycznych, a także dzięki wpisowi do katalogu „Business Foundation". Zlecenia pozyskano również dzięki reklamie w USA i w różnych katalogach zagranicznych, m.in. „Hilton Guest Magazine".

Produkt

Firma oferuje bardzo duży wybór produktów jubilerskich. Klienci cenią sobie nowoczesną, unikatową biżuterię – bazującą na dużych, asymetrycznych wzorach geometrycznych – a także wyroby o klasycznym, śródziemnomorskim, bogatym w ornamentykę wzornictwie.

Srebro do wykonania biżuterii nabywane jest w Polsce, natomiast bursztyn – w Rosji. Powodem importu jest to, że mimo olbrzymich pokładów bursztynu w polskim Bałtyku i w pasie nadmorskim polskie prawo zabrania wydobywania tego kruszcu

na masową skalę. Warto wspomnieć tylko, że przypadkowo – podczas budowy mostu wiszącego w Gdańsku – natrafiono na trzy tony bursztynu.

Problem i cel oraz planowane rezultaty

Na początku działalności produkcja była kierowana tylko na rynek polski. Dynamiczna ekspansja firmy na rynki zagraniczne spowodowała, że najpierw zaistniał problem zorganizowania w firmie stanowiska odpowiedzialnego za kontakty z zagranicznymi kontrahentami i realizację zamówień z zagranicy, a później (w następnym etapie rozwoju eksportu) utworzenia proeksportowej struktury – przedstawicieli i agentów handlowych funkcjonujących na docelowych rynkach. Utrzymanie kontaktów z przedstawicielami firmy na rynkach zagranicznych było ważnym, planowanym rezultatem działań firmy w zakresie organizacji Biura Eksportu i rekrutacji kadry w nim zatrudnionej.

Działania

Kadra

Na stanowisko *export managera* zatrudniono pracownika firmy, który specjalizował się w szlifowaniu bursztynu. Ze względu na wyjątkowe predyspozycje oraz znajomość języków obcych został on przeniesiony do jednoosobowej Komórki do Spraw Eksportu. W miarę dalszego podboju zagranicznych rynków Komórka została poszerzona jeszcze o drugie stanowisko.

Obecnie istniejące stanowiska to:

- *export manager* – zajmuje się negocjacjami bezpośrednimi oraz obsługą klientów, płatnościami;
- *sales manager* – zadaniem tej osoby jest organizacja wysyłki (logistyka) oraz obsługa klientów.

Rekrutacja pracowników do firmy Amber, w tym do Działu Eksportu, opierała się – i nadal się opiera – wyłącznie na rekomendacji, poleceniu. W działalności jubilerskiej nie można bowiem zatrudnić nikogo „z ulicy". *Export manager* np. był wieloletnim znajomym brata szefa, który go zarekomendował do pracy w firmie. Podstawą przyjęcia była znajomość pięciu języków obcych, w tym jednego azjatyckiego. *Export manager* pracuje w firmie od 15 lat. *Sales manager* jest krewnym osoby, która wcześniej pracowała w firmie na kluczowym stanowisku; zna dwa języki obce. Pracę rozpoczął 12 lat temu.

Z doświadczeń wynika, że w kontaktach zagranicznych najważniejsza jest znajomość co najmniej dwóch języków obcych, natomiast wykształcenie nie ma pierwszorzędnego znaczenia. Wszelkie zagadnienia teoretyczne związane z handlem znajdują

niewielkie zastosowanie w rzeczywistości, w efektywności działania firm. Ekonomiści starają się pewne rzeczy, zjawiska i prawidłowości zbadać, stworzyć teorie, ale w realnym świecie o sukcesie, o powstaniu małych, a nawet wielkich fortun zadecydował albo przypadek, albo przysłowiowy łut szczęścia.

Firmy tworzą ludzie, którzy mają jakiś pomysł, pasję – tak uważa kierownictwo Amber.

Pracownicy firmy mówią, że „wszyscy są gotowi, chętni i czujni na biznes przynoszący profity". Rotacja w firmie jest niewielka.

Osoby zatrudnione w Biurze Eksportu nie mają wyższego wykształcenia; nie kończyły też szkół handlowych. W branży bowiem – jak mówią w firmie – bardziej liczą się intuicja handlowa i „solidność w genach" (co ma przełożenie np. na dobre, solidne wykonanie zamówienia) niż teoretyczne przygotowanie. Osoby zajmujące się eksportem cechuje optymizm, otwartość, wyobraźnia. Mają one pewne predyspozycje i zainteresowania, szczególnie kulinarne. Okazuje się, że osoby, które lubią sprawiać przyjemność sobie, chętniej sprawiają ją również innym ludziom. W branży bursztynowej to bardzo pożądana cecha, to wręcz podstawa.

Warto podkreślić, że osoby zatrudnione do obsługi handlu zagranicznego nie są zawodowymi jubilerami. Jest to ważne, bowiem jubiler w większym stopniu zwraca uwagę na okazy (np. na ogromne lub niezwykle rzadkie bryły bursztynu – ze względu na ich formę lub zatopione w nich owady) niż na zalety użytkowe bursztynu, które najbardziej interesują konsumenta. A sprzedaje się biżuterię taką, na jaką jest zamówienie. Trzeba zatem znać preferencje klienta, rozumieć jego potrzeby i być na niego zorientowanym.

Przedstawiciele i agenci handlowi

Firmę Amber cechuje zdywersyfikowany pakiet strategii wchodzenia na rynki zagraniczne. Firma posiada swoje przedstawicielstwa w wielu krajach. Najczęściej zatrudnia osobę miejscową, która ma obywatelstwo danego państwa, ale w niektórych przypadkach współpracuje z innym przedsiębiorstwem zagranicznym. Ułatwia to poznanie obyczajów, pozwala na uniknięcie problemów, wynikających np. z odrębności kulturowych, oraz na dokładne poznanie potrzeb klienta. Otwarcie przedstawicielstw okazało się niezbędne i wynikało z konieczności „bycia blisko rynku".

Zdarzyło się, że firma współpracowała z przedsiębiorstwem zagranicznym, po czym przejęła je na własność. Istotna jest również kooperacja z agentami zagranicznymi – z niektórymi na wyłączność.

Znajomości z potencjalnymi współpracownikami nawiązywane są głównie na targach; firma jest zwykle współwłaścicielem otwieranej placówki, co wynika z chęci zachowania większej kontroli. Współpraca przy realizacji takiego przedsięwzięcia układa się bardzo dobrze, co jest rezultatem jasnych zasad, które ustala się

szczegółowo i precyzyjnie na początku. Ponadto towar jest tak interesujący, że jego zbyt nie budzi obaw.

W latach 1995–1996 coraz więcej przedsiębiorstw sprzedawało indywidualnie bursztyn za granicą. Spółka eksportowo-importowa, która obsługiwała Amber w zakresie handlu zagranicznego, zaczęła bankrutować. W niedługim czasie przejęto inne firmy, które działały na tym rynku i zaczęto rozwijać działalność.

Posiadanie przez firmę przedstawicielstwa zagranicznego jest korzystne dlatego, że:

- bezpośrednie i częste kontakty z klientami usprawniają realizowanie zamówień,
- osoba z danego kraju zna dobrze warunki prowadzenia działalności, lokalne zwyczaje, preferencje, gusty, kulturę, co przy tego typu produkcji ma kluczowe znaczenie i pozwala dostosować ofertę do odbiorcy,
- firma może szybko reagować na potrzeby klientów czy na zmiany ich preferencji,
- firma posiada większą kontrolę na danym rynku.

Najlepsza praktyka

Momentem przełomowym dla firmy była pewna intratna oferta, po której miało nastąpić znaczne rozszerzenie sprzedaży na rynku amerykańskim. Tylko dzięki umiejętnościom osób realizujących tę transakcję nie doszło do olbrzymich strat finansowych, które zachwiałyby podstawami firmy i zaważyłyby na jej przyszłości.

10 lat temu na targach pojawił się obywatel Izraela, mający firmę w USA, który złożył intratne, duże zamówienie. Izraelski kontrahent zapewnił, że zapłaci przed wysyłką. Zaczęto przygotowania do przesłania bardzo dużej ilości biżuterii. Kartony zawierały po 100 kg wyrobów. Po 1,5 miesiąca kontrahent przyjechał do biura i przedstawił wiarygodny projekt sprzedaży. Twierdził, że podpisał umowę z 600 firmami jubilerskimi w USA i że będą one kupować u niego biżuterię przez najbliższe dwa lata. W związku z tym organizuje hurtowy dom towarowy kilku polskich firm ze stoiskami i tam będzie wystawiony pełen oferowany asortyment. Przysłał *export managerowi* bilet lotniczy na otwarcie domu handlowego. Na krótko przed dostawą przyjechał i poprosił o zgodę na dokonanie płatności tydzień po wysyłce. Wzbudzał zaufanie i wiarę w pełen sukces transakcji. Wynegocjował takie warunki, jakie chciał.

W tym czasie w centrum Gdańska powstało Gdańskie Centrum Bursztynu i właściciele firm bursztynowych w przypadkowych rozmowach poruszali temat zagadkowego zamówienia. Agent firmy działający w USA sprawdził informacje podawane przez kontrahenta. Okazało się, że nie posiada on wielkiej firmy, tylko mały magazyn w podwórku.

Na dwa tygodnie przed wysyłką właściciel firmy Amber w porozumieniu z Komórką Eksportową zadecydował o wstrzymaniu realizacji zamówienia. Zatelefonowano do kontrahenta z Izraela – ten był bardzo niezadowolony, wręcz krzyczał. Nie

spodziewał się, że firmy bursztynowe między sobą wymieniają informacje. Okazuje się, że założył, iż w bardzo zróżnicowanym środowisku bursztyniarskim nikt się niczego nie dowie.

Export manager odesłał bilet lotniczy pocztą DHL. Wówczas kontrahent napisał list pojednawczy, w którym zaproponował zakup biżuterii za 32 tys. USD. W firmie nastąpiła konsternacja. Faksem przyszła faktura *pro forma* z poleceniem przelewu – na rachunek bankowy Amber z banku w Szwajcarii. Szef jednak zdecydował, że dokumentem wiążącym nie będzie polecenie przelewu, ale odnotowanie wpłaty na rachunku bankowym Amber. Dopiero wówczas towar zostanie wysłany. Był piątek, a klient z Izraela żądał, aby towar dotarł do niego w poniedziałek. Firmie Amber udało się sprawdzić w banku polecenie przelewu. Dokument okazał się fałszywy.

Okoliczności tej niedoszłej do skutku transakcji wskazują na to, że gdyby nie intuicja szefa, firmie groziłoby bankructwo. Dlatego kierownictwo uważa, że jedną z najważniejszych cech, przydatnych w prowadzeniu biznesu, jest właśnie intuicja. Dzięki niej udało się ocalić firmę.

Od tego krytycznego momentu pracownicy kierują się zasadą ograniczonego zaufania do klienta – warunkiem transakcji jest zapłata z góry; w momencie odnotowania wpływu na rachunek bankowy realizowana jest wysyłka. Kontrahenci się godzą, a firma nie ponosi ryzyka. Wyjątkiem są wieloletni już klienci, którym udziela się nawet kredytu kupieckiego – sprawdzony klient ma miesięczny termin płatności.

Bibliografia

1. Centrum Obsługi Inwestora przy Rzeszowskiej Agencji Rozwoju Regionalnego SA: *Przewodnik dla eksportera*. Rzeszów 2003.
2. Dane źródłowe od firmy Amber.

21. Apis Sp. z o.o. – producent podzespołów elektronicznych

Wstęp

Ogólne zasady INCOTERMS 2000:

- dotyczą handlu dobrami materialnymi; nie mają zastosowania w międzynarodowym obrocie usługami;
- ich zastosowanie jest fakultatywne; obowiązują wówczas, kiedy strony wyraźnie się na nie powołają. Jeśli strony nie określą, która wersja formuł jest obowiązująca, przyjmuje się, że jest to wersja ostatnia;
- wszystkie normy bezwzględnie obowiązujące, właściwe dla prawa regulującego daną umowę, oraz ustalenia poczynione w umowie mają pierwszeństwo przed uregulowaniami INCOTERMS;
- regulują wyłącznie stosunki pomiędzy sprzedającym a kupującym; nie dotyczą i nie wiążą zobowiązaniami pozostałych uczestników transakcji, np. przewoźników, spedytorów, banków;
- w obrocie wewnątrzunijnym nie ma żadnych przeciwwskazań do stosowania formuł INCOTERMS. Jedynym obowiązkiem określonym w ramach INCOTERMS, który nie ma zastosowania w obrocie towarowym wewnątrz unii celnej, jest obowiązek dokonania odprawy celnej i poniesienia opłat celnych.

Opis eksportera i kontrahenta

W omawianym studium przypadku eksporterem była polska firma Apis Sp. z o.o.[27] należąca do sektora małych i średnich przedsiębiorstw, producent nowoczesnych podzespołów elektronicznych wykorzystywanych w przemyśle motoryzacyjnym i lotniczym. Firma ma ugruntowaną pozycję na rynku krajowym i międzynarodowym.

Firma Apis Sp. z o.o. z siedzibą w Krakowie funkcjonuje na rynku krajowym od roku 1991 i zatrudnia ponad 20 osób, w tym trzy osoby obsługujące transakcje eksportowe. Firma od dwóch lat z powodzeniem realizuje wypracowaną strategię rozwoju firmy i strategię rozwoju eksportu swoich produktów na rynek Unii Europejskiej, tzn. realizuje dostawy wewnątrzunijne.

Transakcje eksportowe na rynku brytyjskim realizowane są przede wszystkim za pośrednictwem agenta, który otrzymuje prowizję po realizacji zamówienia i zapłaceniu należności. Agent formalnie reprezentuje interesy eksportera, pozyskuje dla niego zamówienia i prowadzi w jego imieniu promocję towarów na rynku lokalnym. Prowizja agenta wliczana jest w cenę eksportową wyrobów, zazwyczaj 5–10% ceny *ex works*

[27] Nazwę firmy zmieniono na jej życzenie.

w Polsce. Zaletą współpracy z agentem jest fakt, iż firma Apis ma bliski kontakt z klientem, zna jego profil, zapotrzebowanie, trendy rynkowe i lokalną konkurencję.

Firma posiada certyfikat ISO 9001:2000.

Oferowane podzespoły spełniają wszystkie wymagania jakościowe i techniczne zgodne z obowiązującymi dyrektywami, niezbędne do wprowadzania produkowanych wyrobów na rynek unijny.

W związku z prowadzoną działalnością eksportową na rynek brytyjski firma posiada stosowne certyfikaty i świadectwa pochodzenia uprawniające do eksportu z zerową stawką celną.

Firma Apis Sp. z o.o. w ramach realizacji transakcji eksportowych podpisuje ze swoim zagranicznym kontrahentem kontrakt handlowy, w którym m.in. precyzuje bazę dostawy, czyli inaczej: formułę handlową mającą zastosowanie w tymże kontrakcie. Podpisywany kontrakt jest kontraktem długoterminowym, jego warunki okresowo podlegają renegocjacjom. Rozliczenia z kontrahentami zagranicznymi prowadzone są zazwyczaj w drodze akredytywy dokumentowej.

Każdy kontrakt eksportowy jest ubezpieczany w Korporacji Ubezpieczeń Kredytów Eksportowych (po uprzednim przeanalizowaniu wiarygodności brytyjskiego partnera handlowego m.in. na podstawie raportów handlowych dostarczonych przez wywiadownię gospodarczą).

Kontrahentami firmy Apis Sp. z o.o. są brytyjskie przedsiębiorstwa branży samochodowej i lotniczej należące do sektora MŚP. W omawianym studium kontrahentem była brytyjska firma Small[28] z siedzibą w Londynie.

Charakterystyka rynku eksportowego

Gospodarka brytyjska jest w dobrej kondycji. Świadczą o tym oficjalne wskaźniki gospodarcze. Tempo wzrostu PKB wyniosło w trzecim kwartale 2005 roku 0,4%. Tempo eksportu i importu wzrastało, w wyniku czego deficyt bilansu handlu zagranicznego powiększył się w tym czasie do 3,9% PKB. Inflacja w październiku 2005 roku wyniosła 2,3%. Wskaźnik bezrobocia w trzecim kwartale 2005 roku wyniósł 4,7%. Był to jeden z najniższych wskaźników osiągniętych w Wielkiej Brytanii w ciągu ostatnich kilku lat. Powyższa sytuacja gospodarcza Wielkiej Brytanii pozwala sądzić, iż wymiana handlowa pomiędzy polskim i brytyjskim partnerem gospodarczym nie będzie narażona na poważne działanie sił rynkowych, wywołane np. kryzysem gospodarczym.

[28] Nazwę brytyjskiego kontrahenta zmieniono na życzenie polskiego eksportera.

Opis działania

Realizację kontraktu rozpatrywano w dwóch opcjach:

Formuła FOB

Zgodnie z podpisanym kontraktem handlowym eksporter z Krakowa zobowiązał się względem importera brytyjskiego do dostaw towarów będących przedmiotem kontraktu – podzespołów elektronicznych pakowanych w kontenery – na bazie FOB (Szczecin).

W podpisanym kontrakcie handlowym znalazł się zapis „FOB stowed".

Formuła EXW

Eksporter z Krakowa zgodnie z zapisem w kontrakcie był zobowiązany do postawienia towaru do dyspozycji kupującego (firmy Small) w miejscu i czasie dostawy, tj. w siedzibie firmy Apis w Krakowie.

Problem

Podstawową kwestią do rozstrzygnięcia było określenie obowiązków stron – zarówno eksportera, jak i importera – wynikających z formuł INCOTERMS zastosowanych w zawartym kontrakcie.

Cel i planowane rezultaty

Firma ustaliła cel: realizacja kontraktu poprzez dokonanie wysyłki towarów do brytyjskiego odbiorcy na bazie FOB oraz alternatywnie na bazie EXW. Planowanym rezultatem było ograniczenie ryzyka.

Opis podjętych działań

Formuła FOB

Spółka Apis, zgodnie z zapisem formuły FOB, dostarczyła towar na własny koszt z Krakowa do przewoźnika morskiego w porcie Szczecin i zrealizowała ciążący na niej obowiązek dostarczenia towaru na burtę statku podstawionego przez importera brytyjskiego.

Na brytyjskim importerze spoczął obowiązek zawarcia umowy przewozu morskiego.

Zasadniczą drogę przewozu stanowił morski odcinek trasy Szczecin – Hamburg. Pierwszym przewoźnikiem w rozumieniu INCOTERMS jest przewoźnik morski, a nie ten, który dowiózł towar do Szczecina. Miejscem przeznaczenia był zatem Hamburg, mimo iż siedziba brytyjskiego importera się tam nie znajduje.

Brytyjska firma Small z siedzibą w Londynie odebrała towar w porcie w Hamburgu.

Formuła EXW (formuła miejsca)

Eksporter (firma Apis) pozostawił towar do dyspozycji kupującego (firmy Small) w miejscu i czasie dostawy, tj. w swojej siedzibie w Krakowie.

Towar musiał być wyodrębniony i zindywidualizowany, co oznaczało w tym przypadku – opakowany i oznaczony (np. palety z informacjami o liczbie opakowań, kontrakcie i odbiorcy). Następnie eksporter zawiadomił importera o możliwości odbioru towaru w Krakowie. Dokonując tych czynności, spełnił obowiązek dostawy.

Jeżeli strony nie ustalą miejscowości odbioru towaru, automatycznie oznacza to odbiór z miejsca produkcji lub składowania towaru. Można jednak umówić się na dostarczenie towaru w inne miejsce, trzeba jednak pamiętać, że wymaga to osobnych ustaleń.

Brytyjska firma Small w obu przypadkach (FOB, EXW) ubezpieczyła przedmiot transakcji, którego dotyczył zawarty kontrakt handlowy. Opłaciła ubezpieczenie od ryzyka ewentualnej utraty towarów w minimalnym zakresie, tj. zgodnie z treścią klauzuli C Instytutowych Klauzul Ładunkowych Instytutu Londyńskich Ubezpieczycieli. Standardowo ubezpieczeniem obejmuje się 110% wartości towaru, a owe dodatkowe 10% przewiduje marżę zysku, jaką osiągnąłby kupujący, gdyby nie doszło do szkody.

Opis napotkanych trudności

Wyroby będące przedmiotem transakcji uległy uszkodzeniu w trakcie ich wyładunku w porcie Hamburg.

Opis rezultatów przeprowadzonych działań

Formuła FOB

W związku z faktem, iż w podpisanym kontrakcie handlowym znalazł się zapis „FOB stowed" na firmie Apis spoczął nie tylko obowiązek dostarczenia towaru na burtę statku, ale także obowiązek pokrycia kosztów związanych z umieszczeniem towarów w ładowniach statku.

Na brytyjskim importerze natomiast spoczął obowiązek zawarcia umowy przewozu morskiego i poniesienia wszelkich kosztów od momentu dostarczenia towarów na statek przez firmę Apis.

Koszt załadunku towaru i ryzyko z nim związane, a także – dodatkowo – ryzyko związane ze sztauowaniem wzięła na siebie firma polska.

Brytyjski importer posiadał zarówno gestię transportową, jak i ubezpieczeniową. Firma Apis z chwilą dokonania załadunku towaru na statek przerzuciła na importera brytyjskiego ryzyko związane z odpowiedzialnością za towar będący przedmiotem dostawy. Sprzedający bowiem, dostarczając towar w ustalone miejsce, spełnia

obowiązek dostawy, co jest równoznaczne z tym, że przestaje ponosić ryzyko związane z przewozem towaru.

W formule FOB przejście ryzyka ma miejsce po przekroczeniu przez towar linii stanowiącej przedłużenie linii burty statku, a nie jego pokład. W przypadku, gdyby towar podczas załadunku, np. w wyniku wiatru, uległ uszkodzeniu, z pewnością byłyby problemy z dochodzeniem roszczeń, gdyż w wyniku każdego niekontrolowanego przekroczenia przez ładunek linii nadburcia zmienia się strona odpowiedzialna za towar i ponosząca związane z tym ryzyko.

Zgodnie z formułą FOB zapis na sprzedaż uwolnił firmę Apis od kosztów dalszego transportu towaru do brytyjskiego odbiorcy. W przypadku formuły FOB do obowiązku sprzedającego należało zatem:

- dostarczenie towaru na burtę statku podstawionego przez kupującego w porcie Szczecin, w dniu przewidzianym w umowie i w sposób, jaki był zwyczajowo przyjęty w tymże porcie,
- sporządzenie faktury handlowej,
- przygotowanie licencji, zezwoleń eksportowych,
- załatwienie formalności związanych z odprawą celną,
- dostarczenie towaru i faktury handlowej zgodnie z kontraktem oraz każdego innego wymaganego dowodu zgodności,
- zawiadomienie kupującego o czasie i miejscu, w którym towar będzie do jego dyspozycji, oraz o dostarczeniu ładunku w określone miejsce, tj. do portu w Hamburgu, w celu umożliwienia mu podjęcia kroków, które są normalnie niezbędne do przejęcia towaru; do takich czynności należy np. dostarczenie kupującemu dokumentów potrzebnych do odebrania towaru i dysponowania nim,
- poniesienie kosztów podstawowych czynności kontrolnych, takich jak kontrola jakości, mierzenie, ważenie, liczenie,
- dostarczenie na własny koszt opakowania.

Do obowiązków brytyjskiego importera należało:

- zakup towaru,
- pokrycie kosztów transportu na głównej drodze przewozu, tj. Szczecin – Hamburg, a także kosztów frachtu, kosztów zawiadomienia sprzedającego o nazwie statku, punkcie załadunku i wymaganym terminie dostawy,
- wyładunek w punkcie przeznaczenia,
- odprawa celna importowa, licencje, zezwolenia importowe,
- dostarczenie dokumentu przewozowego, w tym przypadku konosamentu, gdyż w formule FOB po stronie kupującego leży gestia transportowa,
- poniesienie kosztów inspekcji przedwysyłkowej, dokonywanej w swoim interesie, poza przypadkami, kiedy jest ona wymagana obligatoryjnie przez władze kraju eksportera,

- ubezpieczenie przedmiotu transakcji w związku z posiadaną gestią ubezpieczeniową.

Ryzyko wyładunku spoczywało na importerze. Strona polska nie ponosiła zatem odpowiedzialności za uszkodzenie towaru podczas jego wyładunku, gdyż koszt i ryzyko wyładunku leżały po stronie brytyjskiej firmy Small.

Ubezpieczenie towarów będących przedmiotem transakcji okazało się rozsądnym posunięciem importera, zabezpieczającym jego interesy.

W odróżnieniu od gestii transportowej gestia ubezpieczeniowa nie oznacza obowiązku wykupienia ubezpieczenia. To jedynie zdroworozsądkowy nakaz wynikający z ryzyka, na jakie narażona jest strona odpowiadająca za towar na głównej drodze przewozu.

Powyżej opisana komplikacja w realizacji transakcji eksportowej nie miała wpływu na wywiązanie się strony polskiej z postanowień kontraktu zawartego z brytyjskim importerem. Nie było problemów z wypłatą należności za zrealizowany kontrakt na rzecz polskiej firmy.

Formuła EXW

EXW nie przewiduje po stronie sprzedającego żadnych obowiązków związanych z przewozem towarów, załadunkiem czy wyładunkiem. W przypadku zastosowania formuły EXW sprzedający nie musi dokonywać załadunku na swój koszt, może udzielić kupującemu w tym zakresie odpłatnej pomocy. W praktyce jednak polscy eksporterzy handlujący towarem na zasadach EXW dokonują załadunku na swój koszt i nie żądają od kupującego zwrotu pieniędzy. Takie zachowanie jest oczywiście dopuszczalne, a czasami nawet uzasadnione ze względu na tzw. utrzymywanie przyjaznych stosunków biznesowych, ale nie należy oczekiwać, że wszyscy eksporterzy dokonujący obrotu zgodnie z formułą EXW będą postępować podobnie.

W związku z zastosowaniem w kontrakcie formuły EXW polski eksporter z Krakowa był zobowiązany jedynie do pozostawienia towaru do dyspozycji importera i poinformowania go o tym fakcie; poza tym zwolniony był z jakichkolwiek innych obowiązków. Do obowiązków brytyjskiego importera należało zapewnienie licencji i zezwoleń eksportowych, przeprowadzenie odprawy celnej, załadunek na główny środek transportu (przewóz towaru na zasadniczej drodze przewozu), pokrycie kosztu transportu na głównej drodze przewozu, wyładunek w punkcie przeznaczenia, odprawa celna importowa, zapewnienie licencji i zezwoleń importowych, gestia transportowa, obowiązek dostarczenia dokumentu przewozowego oraz gestia ubezpieczeniowa.

W przypadku formuły EXW uszkodzenie towaru, które miało miejsce podczas wyładunku, tym bardziej nie miało wpływu na fakt wywiązania się polskiego eksportera z postanowień kontraktu, ponieważ zarówno koszt wyładunku, jak i związane z nim ryzyko były po stronie kupującego.

Konkluzja – najlepsza praktyka

Powyżej opisane przykłady zapisów w kontrakcie dostawy towaru na zasadach FOB i EXW pokazują obowiązki wynikające z tych zapisów dla obu stron tegoż kontraktu – dla polskiego eksportera Apis Sp. z o.o. oraz brytyjskiego importera Small.

Prawidłowa realizacja kontraktu i sukces ekonomiczny firmy Apis sprowadzają się do prawidłowego wypełnienia wszystkich obowiązków będących konsekwencją powołania się w kontrakcie na konkretną formułę.

W obu przypadkach, tzn. zarówno przy zastosowaniu formuły FOB, jak i formuły EXW, polski eksporter nie poniósł konsekwencji mimo kłopotów, które pojawiły się w związku z wyładunkiem towaru. Ryzyko leżało bowiem po stronie brytyjskiego importera.

Wybór formuły EXW w przypadku sprzedaży towarów mających być przedmiotem eksportu należało uzależnić przede wszystkim od gotowości dokonania formalności eksportowych przez sprzedającego – firmę Apis.

EXW jest formułą korzystną dla sprzedającego, który jest zainteresowany jak najszybszym przerzuceniem ryzyka za towar na kupującego.

Z praktyki gospodarczej wynika, że EXW cieszy się dużą popularnością, zwłaszcza wśród niewielkich firm eksportujących towary czy też „raczkujących" w zakresie eksportu, które obawiają się skomplikowanych procedur eksportowych.

Sam fakt zawarcia formuł INCOTERMS w kontraktach handlowych z pewnością upraszcza ich realizację ze względu na jasno określone prawa i obowiązki stron kontraktu. Eliminuje także podstawy do ewentualnych reklamacji.

Bibliografia

Opracowanie własne na podstawie informacji i materiałów udostępnionych przez firmę opisaną w studium przypadku. Nazwę eksportera i jego kontrahenta zmieniono na życzenie eksportera.

22. Transmec Poland – firma transportowo-spedycyjna (transport w handlu zagranicznym)

Wstęp

Każda firma zajmująca się eksportem lub zamierzająca prowadzić działalność w tym zakresie staje przed problemem zorganizowania przewozu i dostawy towaru do importera. Jednak nie każdy eksporter zdaje sobie sprawę z roli i znaczenia usług spedycyjno-transportowych w realizacji transakcji eksportowej oraz wpływu kosztów wynikających z przewozu ładunku na cenę kontraktową towaru.

Fachowo i skutecznie przeprowadzona usługa spedycyjno-transportowa warunkuje powodzenie transakcji eksportowo-importowej. Dlatego niezbędna jest znajomość przez eksportera zasad, zwyczajów i dokumentów zapewniających transakcji bezpieczeństwo i skuteczność.

W studium przypadku przedstawiony jest proces spedycyjny w transporcie samochodowym, który jest najbardziej mobilnym i popularnym rodzajem przewozu wewnątrzunijnego.

Opis stron

Firma transportowo-spedycyjna Transmec Poland specjalizuje się w przewozach ładunków w relacji Włochy – Polska oraz Polska – Włochy i wywodzi się od włoskiej firmy Transmec International SA, która powstała w 1850 roku (nazwa Transmec oznacza „transport poprzez europejski wspólny rynek"). Oddziały w Polsce funkcjonują od 1996 roku i dzięki odpowiednio stosowanej polityce dystrybucyjnej notują tendencję wzrostową w swej działalności transportowo-spedycyjnej.

Transmec Poland zajmuje się głównie przewozem niewielkich partii towarów (tzw. drobnicy) z Włoch oraz innych krajów europejskich. Codzienne transporty przesyłek odbywają się bezpośrednio z własnych magazynów we Włoszech – Modena, Mediolan, Bolonia, Prato, Reggio Emilia, Turyn i Treviso – do oddziałów Transmec Poland w Warszawie i Tychach, skąd dokonywana jest dystrybucja przesyłek do klientów w całej Polsce.

Średni czas dostawy przesyłki wynosi maksymalnie 72 godziny od momentu wyjazdu samochodu z Włoch do momentu dostarczenia przesyłki do klienta, a w przypadku ładunków całosamochodowych i częściowych nawet do 48 godzin od momentu załadunku towaru u eksportera.

Firma eksportująca Palomar Sp. z o.o. z siedzibą w Siedlcach zajmuje się działalnością handlową, głównie wyrobami z drewna/galanterią drzewną, meblami

ogrodowymi, których wykonanie zleca współpracującym firmom. Jest firmą polską, należącą do sektora małych przedsiębiorstw, wchodzącą dopiero na rynek unijny.

Problem

Niewielkie doświadczenie w handlu wewnątrzunijnym skłoniło firmę do zastosowania sprawdzonych wzorców działania – skorzystania z usług firmy transportowo-spedycyjnej o uznanej renomie. I to nie tylko na etapie realizacji już zawartego kontraktu, ale znacznie wcześniej – na etapie kalkulowania ceny w zależności od rodzaju i środka transportu i tzw. bazy, czyli wybrania odpowiedniej formuły INCOTERMS 2000.

Firma Palomar przyjęła założenie, że najlepiej jest zlecić usługę zorganizowania transportu firmie spedycyjnej, świadczącej usługi w zakresie:

- poradnictwa w sprawie warunków i kosztów przewozu,
- ustalenia najkorzystniejszej trasy przewozu, taryf i przepisów transportowych,
- zawierania umów o przewóz z właścicielami środków transportowych,
- zawierania umów składowania, rzeczoznawstwa; kontroli ładunku,
- konwojowania przesyłki,
- formowania przesyłek zbiorowych,
- ważenia przesyłek,
- sprawdzania stanu przesyłki przy odbiorze ze środka transportu i w razie potrzeby sporządzania protokołów szkodowych,
- rozliczania kosztów operacji spedycyjnych związanych z przemieszczaniem danej przesyłki.

W praktyce często zdarza się, iż firma spedycyjna poza spedycją świadczy również usługi przewozowe, magazynowe, przeładunkowe.

Cele i planowane rezultaty

Celem firmy Palomar Sp. z o.o. było wynegocjowanie jak najkorzystniejszych warunków zapłaty za kompleksową usługę spedycyjno-transportową – zawierającą również doradztwo w zakresie wyboru rodzaju i środka transportu oraz warunków dostawy (INCOTERMS 2000).

Rezultatem powyższych działań miało być:

- zawarcie kontraktu eksportowego na takich warunkach, aby przy zapewnieniu firmie gestii transportowej koszty transportu i ryzyka nie rzutowały na cenę eksportową przedmiotu kontraktu i nie pogarszały jej konkurencyjności;
- dostarczenie towaru do importera na uzgodnionych warunkach, w sposób skuteczny i bezpieczny, z bezwzględnym dotrzymaniem terminu dostawy.

Działania

Firma Palomar Sp. z o.o. zawarła kontrakt z importerem i zleciła Transmec Poland dokonanie spedycji.

Przebieg procesu spedycyjnego wykorzystującego transport samochodowy omówiony zostanie na przykładzie dostawy wewnątrzunijnej, realizowanej według formuły DDU Bolonia Włochy INCOTERMS 2000. Oznacza to, iż Palomar ma wydać towar importerowi w wyznaczonym przez niego miejscu, ponosząc koszty i ryzyko związane z dostawą towaru do miejsca wydania, z wyjątkiem ceł, podatków i innych należności publicznoprawnych.

DDU	**Koszty po stronie**	**Ryzyko po stronie**
Opakowanie	eksportera	eksportera
Formalności celne eksportowe	eksportera	eksportera
Załadunek	eksportera	eksportera
Transport	eksportera	eksportera
Ubezpieczenie transportu	nieobowiązkowe	nieobowiązkowe
Rozładunek	eksportera	eksportera
Formalności celne importowe	importera	importera

Tabela 1. Opracowanie własne na podstawie INCOTERMS 2000.

Palomar zapewnił sobie gestię transportową, rozumianą jako wynikające z kontraktu prawo do zorganizowania transportu z jednoczesnym pokryciem kosztów tego transportu. Wiążą się z tym faktem określone korzyści, wynikające z prawa i możliwości wyboru m.in.:

- gałęzi transportu, która zastosowana w danej transakcji może przynieść korzyści stronie posiadającej gestię transportową – np. możliwość zastąpienia jednego rodzaju transportu drugim, tańszym,
- trasy przewozu,
- przewoźnika,
- środka przewozowego – np. wyboru określonego typu samochodu,
- spedytora,
- terminu dostawy, jeżeli w kontrakcie nie został on ściśle określony,
- ubezpieczyciela, jeżeli prócz gestii transportowej strona kontraktu ma także gestię ubezpieczeniową.

Własna gestia transportowa pozwoliła firmie Palomar wybrać gałąź transportu oraz najlepszą drogę przewozu, dokonać wyboru firmy ubezpieczeniowej, spedycji itp. W efekcie – wpłynęła na kształtowanie kosztów transportu ponoszonych przez eksportera.

Spółka Palomar wystawiła dla spedytora zlecenie spedycyjne, które stanowiło legalną podstawę do rozpoczęcia przez niego rutynowych czynności. Przyjęcie przez spedytora zlecenia spedycyjnego bez zastrzeżeń oznaczało zawarcie przez niego umowy spedycyjnej ze zleceniodawcą. W dokumencie tym znalazły się wszystkie najważniejsze informacje konieczne do zorganizowania przewozu.

transmec group

Transmec Poland sp.zo.o
ul. Metalowa 3
43-100 Tychy
tel. (+48) 032 2215731
fax (+48) 032 2215265
www.transmecgroup.it
Ing Bank Śląski S.A. oddział Tychy
16105013991000000702244682
NIP 635-11-87-317
KRS0000122402

Warszawa
al. Prymasa 1000-lecia 62
01 - 424 Warszawa
tel. fax (+48) 022 8172029
tel. (+48) 022 8772474
fax (+48) 022 8772473
transmecpl@transmecgroup.pl

ZLECENIE SPEDYCYJNE IMPORT / EXPORT

Dla Transmec Poland – Warszawa/Tychy

Do wiadomości:

Eksporter / Nadawca **Tel.** **Fax** **Osoba kontaktowa :**	**Importer / Odbiorca** **Tel.** **Fax** **Osoba kontaktowa :**
Miejsce załadunku:	**Miejsce rozładunku:**
Data załadunku:	**Data rozładunku:**
Rodzaj towaru:	**Numer referencyjny:**
Waga brutto : **Liczba colli :**	**Kubatura :** **LDM :**
Stawka za transport : **(wg oferty)** **Uwaga: w przypadku zmiany parametrów przesyłki cena może ulec zmianie**	**Termin płatności :** **14 dni od daty otrzymania faktury**
Płatnik :	
Dodatkowe uzbezpieczenie towaru TAK / NIE	**Klasa ADR:**
Uwagi:	**Data i podpis:**

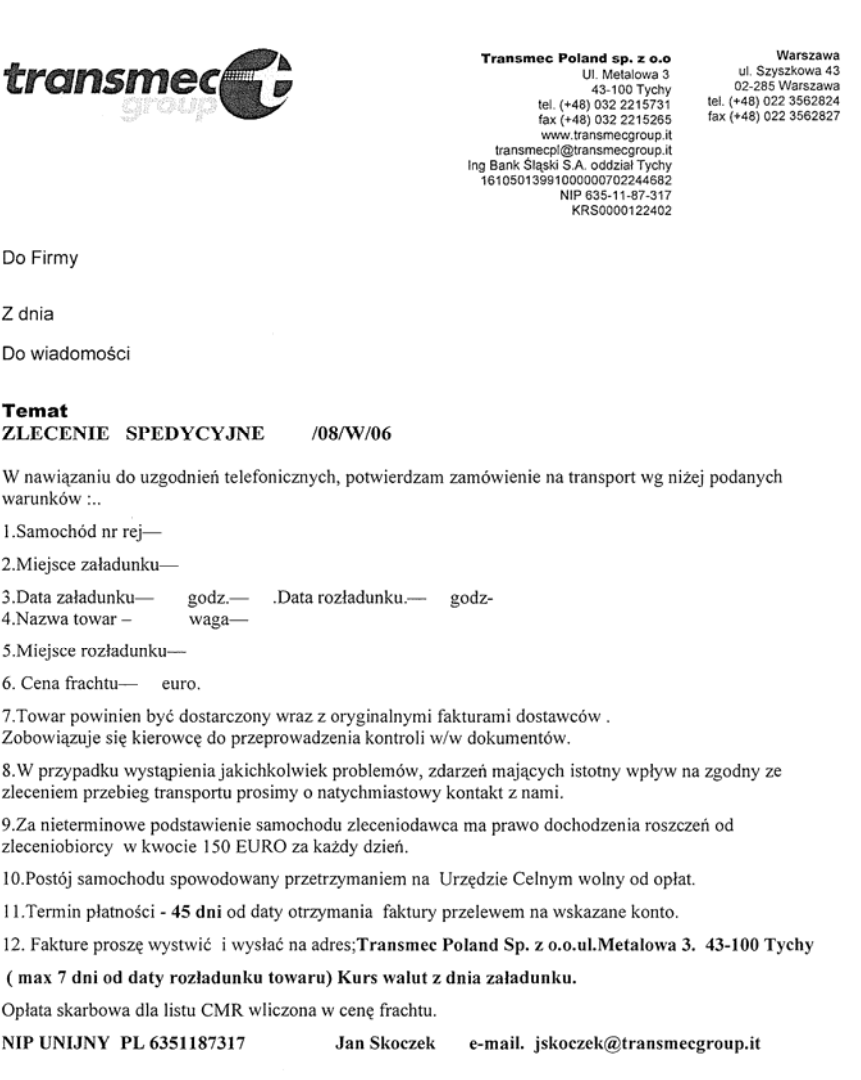
Rysunek 1. Wzór zlecenia spedycyjnego.

Po otrzymaniu zlecenia spedycyjnego spedytor zweryfikował zawarte w nim informacje i po analizie podjął ostateczną decyzję o przyjęciu zlecenia do realizacji. W przypadku braku akceptacji spedytor miałby obowiązek niezwłocznie powiadomić o tym eksportera.

W związku z przyjęciem zlecenia do realizacji spedytor rozpoczął typowe czynności spedycyjne, m.in.:

- zarejestrował otrzymane zlecenie, nadając usłudze spedycyjnej numer (używany potem w korespondencji i dokumentach),

- dokonał wyboru przewoźnika oraz zawarł z nim umowę o przewóz w uzgodnionej formie, wysyłając zlecenie potwierdzające zamówienie na transport według poniższego wzoru.



Transmec Poland sp. z o.o
Ul. Metalowa 3
43-100 Tychy
tel. (+48) 032 2215731
fax (+48) 032 2215265
www.transmecgroup.it
transmecpl@transmecgroup.it
Ing Bank Śląski S.A. oddział Tychy
16105013991000000702244682
NIP 635-11-87-317
KRS0000122402

Warszawa
ul. Szyszkowa 43
02-285 Warszawa
tel. (+48) 022 3562824
fax (+48) 022 3562827

Do Firmy

Z dnia

Do wiadomości

Temat
ZLECENIE SPEDYCYJNE /08/W/06

W nawiązaniu do uzgodnień telefonicznych, potwierdzam zamówienie na transport wg niżej podanych warunków :..

1.Samochód nr rej—

2.Miejsce załadunku—

3.Data załadunku— godz.— .Data rozładunku.— godz-
4.Nazwa towar – waga—

5.Miejsce rozładunku—

6. Cena frachtu— euro.

7.Towar powinien być dostarczony wraz z oryginalnymi fakturami dostawców .
Zobowiązuje się kierowcę do przeprowadzenia kontroli w/w dokumentów.

8.W przypadku wystąpienia jakichkolwiek problemów, zdarzeń mających istotny wpływ na zgodny ze zleceniem przebieg transportu prosimy o natychmiastowy kontakt z nami.

9.Za nieterminowe podstawienie samochodu zleceniodawca ma prawo dochodzenia roszczeń od zleceniobiorcy w kwocie 150 EURO za każdy dzień.

10.Postój samochodu spowodowany przetrzymaniem na Urzędzie Celnym wolny od opłat.

11.Termin płatności - **45 dni** od daty otrzymania faktury przelewem na wskazane konto.

12. Fakture proszę wystwić i wysłać na adres;**Transmec Poland Sp. z o.o.ul.Metalowa 3. 43-100 Tychy**

(max 7 dni od daty rozładunku towaru) Kurs walut z dnia załadunku.

Opłata skarbowa dla listu CMR wliczona w cenę frachtu.

NIP UNIJNY PL 6351187317 **Jan Skoczek** **e-mail. jskoczek@transmecgroup.it**

Rysunek 2. Wzór zlecenia potwierdzającego zamówienie.

Po dokonaniu uzgodnień między firmą Palomar a Transmec Poland nastąpiła realizacja zlecenia przewozu. Oprócz podstawienia uzgodnionego środka transportu i dostarczenia towaru do importera/odbiorcy – szczególną uwagę zwrócono na dokładne, zgodne z rzeczywistością wypełnienie listu przewozowego CMR.

Na podstawie wcześniejszych uzgodnień stron wypełnienie listu przewozowego przez spedytora zostało potraktowane jako swoisty instruktaż dla firmy Palomar. W związku z tym spedytor przedstawił zasady i reguły dokonywania wpisów w poszczególnych polach listu, a jednocześnie wyjaśnił, która ze stron ponosi odpowiedzialność za ich wypełnienie.

Pomimo iż list przewozowy CMR wypełnia spedytor, to nadawca – eksporter odpowiada za wszelkie błędy zapisu i braki w informacjach zawartych w CMR.

Spedytor wskazał eksporterowi między innymi na błąd najczęściej popełniany podczas wypełniania listu przewozowego – brak wpisania ostatecznej daty, do której towar powinien dotrzeć do odbiorcy. Poinformował, iż brak określenia takiej daty skutkuje w praktyce dużymi trudnościami w udowodnieniu ewentualnego opóźnienia w dostarczeniu towaru, co stanowi brak podstaw do dochodzenia reklamacji przez nadawcę. Ostateczną datę – oczywiście – wpisano.

Często zdarza się, że strony, wypełniając list przewozowy CMR, ograniczają się do podania danych w polach:

1 – Określenie nadawcy,
2 – Określenie odbiorcy,
3 – Podanie miejsca przeznaczenia,
4 – Podanie miejsca i daty załadowania,
5 – Wykaz załączonych dokumentów,
7 – Podanie ilości sztuk,
8 – Podanie sposobu opakowania,
9 – Podanie rodzaju towaru,
11 – Podanie wagi brutto,
12 – Podanie objętości w metrach sześciennych,
13 – Instrukcje nadawcy (bardzo często podawany jest powtórnie adres odbiorcy),
21 – Data i miejscowość wystawienia,
22 – Podpis i stempel nadawcy,
23 – Podpis i stempel przewoźnika,
24 – odbiorca stwierdza dostarczenie towaru.

Transmec Poland dokonał wpisów w polach listu przewozowego metodą skróconą, powszechnie stosowaną. Kwestie dotyczące daty rozładunku, czyli terminu dostarczenia towaru do importera, stawki za transport, terminu płatności oraz ewentualnego dodatkowego ubezpieczenia towaru uregulowane zostały w przesłanym przez Palomar zleceniu spedycyjnym.

Spedytor został poinformowany, iż towar będzie w opakowaniach kartonowych, umieszczony na paletach, ofoliowany. Opakowania będą opisane – adres importera, kolejny numer, zawartość, waga; zgodnie ze specyfikacją wysyłkową.

W uzgodnionym terminie Transmec Poland Sp. z o.o. podstawił samochód pod załadunek. Po sprawdzeniu tożsamości towaru z dokumentacją eksportową nastąpił załadunek oznaczonego towaru. Firma, po zapięciu linek celnych, zaplombowała naczepę z towarem plombą zakładową. Wpisała jej numer do listu przewozowego CMR w pole nr 13.

Przewoźnik, odebrawszy od eksportera dokumenty wyszczególnione w polu nr 5, potwierdził zawarcie umowy przewozu, składając swój podpis i przystawiając wymaganą pieczęć w polu nr 23.

Dostarczony do odbiorcy ładunek został rozplombowany – importer sprawdził zgodność numeru plomby z wpisem do CMR, a następnie skontrolował ładunek pod względem zgodności z dostarczoną dokumentacją (tożsamość towaru – wyrywkowo; ilość i jakość – dokładnie).

Nie stwierdziwszy żadnych rozbieżności między dostawą a fakturą i specyfikacją wysyłkową oraz w związku z brakiem uwag co do ilości i jakości, importer potwierdził przyjęcie towaru od przewoźnika – poprzez wypełnienie pola nr 24 listu przewozowego CMR, czyli wpisanie daty i miejscowości otrzymania towaru, złożenie podpisu oraz przystawienie pieczęci firmowej.

Importer otrzymał niebieski formularz listu przewozowego CMR. Przewoźnik powiadomił o tym telefonicznie spedytora, a ten eksportera.

W celu zmniejszenia przewoźnego oraz wykorzystania środka transportu na zasadzie kółka przewozowego spedytor zapewnił przewoźnikowi ładunek powrotny, co w sposób istotny wpłynęło na cenę końcową usługi spedycyjnej.

Spedytor, po otrzymaniu od przewoźnika dokumentacji przewozowej, wystawił zleceniodawcy – eksporterowi fakturę za wykonaną usługę.

Płatność została zrealizowana przez firmę Palomar w terminie i tym samym zakończony został proces spedycyjny.

Rezultat – sukces

Firma Palomar Sp. z o.o., korzystając z usług profesjonalnej firmy transportowo-spedycyjnej, zapewniła sobie skuteczność i bezpieczeństwo w dostawie towaru do odbiorcy.

Firma cały czas wiedziała – dzięki stałej współpracy ze spedytorem – o przemieszczaniu się ładunku (monitoring trasy), co było szczególnie istotne przy realizacji dostawy według formuły DDU INCOTERMS 2000.

Dzięki poznaniu procesu transportowo-spedycyjnego firma zdobyła doświadczenie i wiedzę w zakresie kompletowania i wypełniania dokumentacji transportowej.

Konkluzja

Studium przypadku przedstawia proces realizacji transportu towaru w handlu zagranicznym, w którym eksporter – spółka Palomar – zlecił firmie transportowo-spedycyjnej Transmec Poland kompleksową obsługę w zakresie:

- doradztwa,
- spedycji,
- przewozu.

Dzięki temu eksporter zapewnił sobie:

- wynegocjowanie i zawarcie kontraktu eksportowego zgodnie ze swoimi oczekiwaniami,
- przygotowanie dokumentacji przewozowej – list przewozowy CMR,
- dokonanie przewozu towaru na uzgodnionych zasadach i w ustalonym terminie,
- współpracę ze spedytorem na każdym etapie procesu spedycyjnego.

Przewóz towaru odbył się zgodnie z ustaleniami dokonanymi między stronami. Nie wystąpiły kwestie sporne.

Palomar dostarczył importerowi – we współpracy ze spedytorem i przewoźnikiem – przedmiot transakcji, czyli partię drewnianej galanterii ogrodowej, na warunkach określonych w kontrakcie.

Bibliografia

1. Dane źródłowe: informacje z firm Transmec Poland Sp. z o.o. i Palomar Sp. z o.o.
2. Informacje z publikacji – „Polska Gazeta Transportowa".
3. Informacje ze stron internetowych:
   www.spedycje.pl
   www.exporter.pl
   www.gazeta-msp.pl
   www.piclis.pl
   www.zmpd.pl
   www.pigtisis.pl
   www.exporter.gov.pl

23. Polský Dům Potraviny spol. s r.o. – dystrybucja artykułów spożywczych (konsorcja eksportowe)

Historia Polského Dům Potraviny spol. s r.o.

Polský Dům Potraviny spol. s r.o., zwany dalej Domem Polskim, to polskie konsorcjum eksportowe z siedzibą w Czeskim Cieszynie-Mosty, powołane we wrześniu 2001 roku jako spółka z ograniczoną odpowiedzialnością. Rejestracja firmy ze 100% kapitałem polskim została dokonana w październiku 2001 roku w Republice Czeskiej. Przedmiotem działalności przedsiębiorstwa, zgodnie z wpisem do czeskiej ewidencji działalności gospodarczych, był handel hurtowy, specjalizowany handel hurtowy, działalność reklamowa i marketingowa.

Udziałowcami Domu Polskiego było osiem firm: siedmiu polskich producentów reprezentujących branżę spożywczą, w tym produkcję: wafli, ciasteczek, słodyczy, cukierków owocowych, drażetek, warzyw konserwowanych, wędlin i wyrobów mięsnych, produktów rybnych, konserw rybnych, gotowych wyrobów garmażeryjnych, oraz jedna firma specjalizująca się wyłącznie w sprzedaży i dystrybucji wyrobów cukierniczych. Udziałowcy Domu Polskiego zlokalizowani byli na terenie całej Polski i każdy z nich miał tę samą wielkość udziałów w spółce, to jest 12,5%. Średnia wielkość zatrudnienia w poszczególnych firmach to 23 osoby.

Historia Domu Polskiego rozpoczyna się w styczniu 2001 roku, kiedy to powstała inicjatywa utworzenia konsorcjum eksportowego w ramach realizowanego od 1999 roku i promowanego przez Ministerstwo Gospodarki[29] programu wsparcia eksportu pod nazwą „Koncepcja tworzenia Domów Polskich za granicą".

---

[29] *Polish Trade Houses* „Polish Market" 7/2001.
Pomoc w tworzeniu domów polskich; Jak wziąć jak najwięcej „Rzeczpospolita" 23.10.2001.
Jak promować eksport; Z Polską się nie afiszujemy „Gazeta Wyborcza" 08.11.2001.
Najpierw stowarzyszenie, potem dom „Rzeczpospolita" 08.01.2002.

Dom Polski w Czeskim Cieszynie stanowić miał punkt magazynowy sprzedaży hurtowej wyrobów udziałowców Domu Polskiego oraz innych polskich producentów zainteresowanych wykorzystaniem spółki jako platformy do sprzedaży i promocji produktów początkowo wyłącznie na rynku czeskim. Dom Polski zaspokajał potrzeby rynku czeskiego poprzez dystrybucję artykułów spożywczych do Pragi, Brna, Ostrawy, Czeskich Budejowic, Hradec Kralove. Inicjator Domu Polskiego i jego udziałowcy przyjęli założenie, że w kolejnych etapach rozwoju spółki dokonywany będzie reeksport produktów na rynki zagraniczne – Austrii, Niemiec, Włoch, Szwecji, Hiszpanii, Federacji Rosyjskiej (Moskwa, Sankt Petersburg) – poprzez sieć przedstawicielstw zlokalizowanych na ich terenie.

Inicjatorem powstania Domu Polskiego i jego promotorem był Czech polskiego pochodzenia Franciszek Nowak, którego determinacja i wiara w realizację tego przedsięwzięcia doprowadziły do powstania konsorcjum eksportowego przy wykorzystaniu dostępnych na rynku źródeł finansowania eksportu.

Udziałowcy konsorcjum eksportowego

Powodzenie konsorcjum eksportowego zależy w dużym stopniu od pozyskania właściwych uczestników przedsięwzięcia. Przy dokonywaniu wyboru powinno się rozważyć takie czynniki, jak:

- przedsiębiorstwo i jego asortyment pod względem jakości, potencjału eksportowego i ceny;
- komplementarność produktów w ramach konsorcjum eksportowego;
- sprzedaż produktów z wykorzystaniem tych samych kanałów dystrybucji;
- wzajemne zaufanie między członkami konsorcjum;
- świadomość własnych zobowiązań wobec konsorcjum oraz działań, które będą podejmowane, aby umożliwić konsorcjum jego efektywne funkcjonowanie.

Powszechnym problemem, który pojawia się podczas poszukiwania partnerów konsorcjum eksportowego, jest indywidualny charakter spółek oraz brak tradycji zrzeszania się[30] i współpracy w ramach przedsięwzięć grupowych. Tworzenie konsorcjum kojarzy się bowiem przedsiębiorcom z pewną utratą swobody działania.

Udziałowców Domu Polskiego inicjator przedsięwzięcia wybierał spośród kilkudziesięciu polskich firm reprezentujących branżę spożywczą. Ostatecznie chęć udziału w przedsięwzięciu wyraziło osiem polskich przedsiębiorstw. Już na etapie selekcji partnerów określany był zakres produktów, które będą sprzedawane przez poszczególnych udziałowców spółki w ramach tworzonego konsorcjum. Oznaczało

[30] *Konsorcja eksportowe – nowa inicjatywa promocji polskiego eksportu*, Gdańska Fundacja Kształcenia Menadżerów, Ośrodek Doradztwa i Treningu Kierowniczego. Warszawa styczeń 2004, s. 77.

to, że od samego początku próbowano uniknąć wewnętrznej konkurencji produktowej, nie dopuszczając do sprzedaży podobnych produktów.

W konsekwencji konsorcjum eksportowe założyły takie przedsiębiorstwa, jak:

- Przedsiębiorstwo Produkcyjno-Handlowo-Usługowe „Sigma" z Gdańska[31],
- Przedsiębiorstwo Produkcyjno-Handlowe „Śledź" ze Szczecina,
- Firma „Sałatka" z Gostynia,
- Zakład Produkcji Cukierniczej „Drażetka" z Krakowa,
- Hurtownia Wędlin „Teresa" z Grudziądza,
- Firma „Paradise" z Włocławka,
- Przedsiębiorstwo Produkcyjno-Handlowe „Koral" z Pionek,
- Zakład Mięsny z Grajewa.

Przedsiębiorstwo Produkcyjno-Handlowo-Usługowe „Sigma" z Gdańska to na polskim rynku jeden z liderów w produkcji wyrobów cukierniczych, w tym przede wszystkim w produkcji wafli, kuleczek waflowych, wyrobów w czekoladzie. Inne produkty firmy to: ciasta, ciasteczka, ciastka deserowe, mrożone wyroby cukierniczo-piekarskie, półprodukty cukiernicze, torty, torty bezowe, torty lodowe. Sigma sprzedaje swoje produkty w kraju, na rynkach państw Unii Europejskiej, w USA, w Kanadzie oraz na rynkach wschodnich.

W ramach konsorcjum eksportowego przedsiębiorstwo promowało i sprzedawało wybrane produkty, takie jak wafle, kuleczki waflowe, wyroby w czekoladzie.

Przedsiębiorstwo Produkcyjno-Handlowe „Śledź" ze Szczecina działa na rynku od 1991 roku. Oferta firmy to około 180 pozycji przetworów rybnych marynowanych, wędzonych, solonych, mrożonych i konserw, przede wszystkim na bazie surowca norweskiego. Głównym produktem firmy są sałatki śledziowe o różnych smakach. Firma prowadzi sprzedaż na rynku krajowym, w punktach i hurtowniach handlowych w Polsce. Eksport kierowany jest do krajów Unii Europejskiej oraz do byłych krajów ZSRR. W ramach konsorcjum firma sprzedawała konserwy rybne.

Firma „Sałatka" z Gostynia w ramach konsorcjum sprzedawała takie wyroby, jak sałatki i warzywa konserwowe.

Zakład Produkcji Cukierniczej „Drażetka" z Krakowa powstał w 1995 roku. Przedmiotem jego działalności jest przede wszystkim produkcja galanterii cukierniczej na bazie cukru i substytutów cukru, w tym m.in. lizaków, pastylek i dropsów pudrowych, posypek do ciast. Wyroby firmy Drażetka, produkowane zgodnie z najlepszymi tradycjami polskiego cukiernictwa już od 11 lat, zostały docenione zarówno

[31] Nazwy wszystkich firm są przypadkowe.

przez odbiorców krajowych, jak i z Europy oraz Azji. W ramach konsorcjum firma promowała drażetki i pastylki.

Hurtownia Wędlin „Teresa" z Grudziądza za pośrednictwem konsorcjum prowadziła sprzedaż dań gotowych.

Firma „Paradise" z Włocławka w ramach konsorcjum sprzedawała wędliny specjalne (struś, indyk).

Przedsiębiorstwo Produkcyjno-Handlowe „Koral" z Pionek działa na rynku od 16 lat i specjalizuje się wyłącznie w sprzedaży i dystrybucji słodyczy najważniejszych polskich i zagranicznych producentów, m.in. takich jak: Cadbury Wedel, Lu Polska, Odra Brzeg, Wawel, Nestle-Goplana Skawa, Ferrero, Bahlsen Sweet, Lorenz Bahlsen, Fazer, Leaf Polska, Jutrzenka, Solidarność, Master Foods Polska, Mieszko, Terravita, San, Kaliszanka, Panda, Kopernik, Kraft, Stollwerck, Vobro, Storck, Hildebrand, Baron.

Zakład Mięsny z Grajewa działa od 1885 roku i jest producentem wędzonek, pasztetów, salcesonów, polędwic drobiowych, mieszanek wieprzowych oraz dużego wyboru mięs mielonych – wieprzowych, indyczych, wołowych, cielęcych. W ramach konsorcjum eksportowego Zakład prowadził sprzedaż wędlin.

Spółka Dom Polski wyrażała zainteresowanie współpracą handlową z innymi polskimi producentami z branży spożywczej pod warunkiem, że wyroby tych firm nie będą konkurencyjne wobec produktów oferowanych przez udziałowców Domu Polskiego. Konsekwencją takiego podejścia było sukcesywne poszerzanie oferty handlowej spółki o takie produkty, jak kawa, herbata, pieczywo, napoje, dżemy i konfitury oraz alkohole.

Zaletą działania przedsiębiorstwa w ramach konsorcjum eksportowego jest to, że konsorcjum eksportowe ma większą siłę przetargową wobec klientów zagranicznych i pośredników handlowych niż indywidualny dostawca. Konsorcjum oferuje z reguły kompleksową ofertę produktów z danej branży.

Rynek

Rynek czeski

Republika Czeska jest jednym z najważniejszych partnerów gospodarczych Polski. Opublikowane przez Czeski Urząd Celny wyniki handlu zagranicznego Republiki Czeskiej w roku 2000 wskazywały na bardzo korzystne ukształtowanie się polsko-czeskiej wymiany handlowej. Praktycznie od 1993 roku, tj. od chwili powstania państwa czeskiego, obserwowano stały wzrost wymiany towarowej pomiędzy naszymi krajami. W roku 2000 wzrost ten był szczególnie dynamiczny. W 1993 roku

wzajemne obroty wyniosły około 790 mln USD, a rok 2000 zamknął wspólne transakcje handlowe sumą 2 720 mln USD, tj. ponad trzykrotnie wyższą niż we wspomnianym 1993 roku.

Pod względem wielkości obrotów w wymianie handlowej Republiki Czeskiej w 2000 roku Polska z 4,4% udziałem w obrotach ogółem zajmowała szóste miejsce po RFN – 36,2%, Słowacji – 6,8%, Austrii – 5,4% oraz Włoszech i Francji – 4,5%.

Największe pozycje towarowe w polskim eksporcie rolnym do Republiki Czeskiej to pieczywo cukiernicze, sery i twarogi, czekolada, warzywa mrożone[32].

Analiza marketingowa rynku czeskiego

Informacje są jednym z najważniejszych zasobów każdego przedsiębiorstwa. Wiedza o rynku pozwala na podejmowanie decyzji obciążonych mniejszym ryzykiem. Wiedzę taką można zdobyć, przeprowadzając analizę rynku, która jest procesem złożonym z kolejno po sobie następujących zespołów czynności: gromadzenia informacji, przetwarzania zebranych informacji oraz analizy i interpretacji uzyskanych wyników[33]. W ramach tej analizy badane są takie obszary jak: rynek – potencjał, stopa wzrostu; konkurencja; nabywcy – segmenty demograficzne, geograficzne, ekonomiczne, oddziaływanie promocji; produkty – asortyment produktów konkurencyjnych; ceny – ceny produktów konkurencyjnych; kanały dystrybucji – sieci sklepów, hurtownie, hotele, restauracje; promocja/media – wydatki na reklamę w firmach konkurencyjnych, popularność mediów w poszczególnych segmentach, koszty czasu/miejsca reklamowego[34].

W roku 2001 Dom Polski zlecił czeskiej agencji reklamowej wykonanie szczegółowej analizy marketingowej w zakresie „możliwości lokowania na rynku Republiki Czeskiej produkowanych w Polsce wyrobów spożywczych" w podziale na segmenty branży spożywczej.

[32] Opracowano na podstawie materiałów źródłowych przygotowanych przez Wydział Ekonomiczno-Handlowy Ambasady RP w Pradze dla Departamentu Promocji Gospodarczej Ministerstwa Gospodarki, lipiec 2001.

[33] Z. Kędzior: *Badania rynku. Metody zastosowania*, Wydawnictwo PWE, 2004.

[34] *Poradnik eksportera dla MSP*, EXPROM. Warszawa czerwiec 1999.

Lp.	Segmenty branży spożywczej
1.	Produkcja mięsa oraz przetwórstwo
2.	Przetwórstwo mleka
3.	Produkcja roślinnych i zwierzęcych olei i tłuszczów
4.	Czekolada oraz słodycze czekoladowe
5.	Cukierki
6.	Dehydrowane potrawy gotowe
7.	Produkcja oraz przetwórstwo mięsa i ryb
8.	Cukier
9.	Wyroby młynarskie oraz skrobiowe
10.	Ryż i rośliny strączkowe
11.	Makarony
12.	Mrożone potrawy gotowe
13.	Lody
14.	Keczupy oraz wyroby z majonezu
15.	Przyprawy
16.	Napoje bezalkoholowe
17.	Potrawy konserwowe
18.	Herbatniki i wafle
19.	Ocet
20.	Wyroby zbożowe
21.	Przetwórstwo warzyw i owoców
22.	Napoje alkoholowe

Tabela1. Analiza marketingowa branży spożywczej w podziale na segmenty.

W przypadku każdego segmentu (pkt 1–22) badanie obejmowało następujące obszary tematyczne:

1. Analizę rynku.
2. Analizę konsumentów.
3. Analizę konkurencji:
    - ocenę rynku jako całości,
    - ocenę producentów krajowych,
    - ocenę wybitnych importerów oraz dystrybutorów,
    - ocenę pozostałych importerów oraz dystrybutorów.

4. Analizę wyrobów i relacje cenowe.
5. Dystrybucję.
6. Propagację.

Wyniki analizy marketingowej potwierdziły, że dobre polskie wyroby spożywcze są pożądane na rynku czeskim i znajdują tam swoją grupę nabywców. Istnieje więc duża szansa, iż wskazana statystyka w zakresie handlu pomiędzy Polską a Republiką Czeską ulegnie poprawie właśnie dzięki połączeniu potencjału produkcyjnego poszczególnych polskich producentów branży spożywczej, ich indywidualnie zdobytych doświadczeń handlowych na rynkach zagranicznych w jedną produkcyjno-handlową całość[35].

Strategia konsorcjum Polský Dům Potraviny spol. s r.o.

Produkt

Produkt stanowi faktyczną ofertę handlową przedsiębiorstwa obejmującą: jakość, wzór, parametry techniczne, markę (nazwę handlową) i opakowanie[36].

„Jakość jest wysoka wtedy, gdy nasi klienci do nas wracają, a nasze produkty nie" (motto Siemensa)[37].

Filozofia działania Domu Polskiego oparta była na koncepcji produktu.

Schemat 1. Opracowanie własne na podstawie biznesplanu Polského Dům Potraviny spol. s r.o., grudzień 2001.

Wysoka jakość produktów

Stopniowo produkty udziałowców Domu Polskiego i innych firm współpracujących ze spółką poddawane były procesowi certyfikacji w Instytucie Żywności w Austrii (Wiedeń). Certyfikacja była potwierdzeniem ich wysokiej jakości. Uzyskane

[35] Opracowano na podstawie Analizy marketingowej dla Polský Dům Potraviny spol. s r.o.
[36] P. Kotler: *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*. Warszawa 1994, Gobethner i Ska.
[37] P. Kotler: *Kotler o marketingu*. Gliwice 1999.

certyfikaty na poszczególne artykuły żywnościowe umożliwiały dystrybucję produktów na rynki państw Unii Europejskiej.

Doskonałe opakowanie

Inicjatorzy spółki położyli nacisk na opakowanie, które ich zdaniem ułatwia identyfikację produktu, podnosi jego atrakcyjność, pobudza wyobraźnię kupującego i przyciąga jego uwagę. Jednocześnie buduje wizerunek produktu i jego producentów, w tym przypadku konsorcjum eksportowego.

Wspólna marka

„Produkt, który nie jest oznaczony marką, jest towarem masowym"[38].

W 2002 roku Dom Polski zakupił austriacką markę handlową Karl Lehmann, identyfikowalną na wielu rynkach zagranicznych, której tradycja sięga 1883 roku. Spółka zakładała, że w obliczu silnej konkurencji rynkowej posiadanie przez konsorcjum marki handlowej znacznie zwiększy szansę i prawdopodobieństwo odniesienia sukcesu. Markowy produkt ma łatwo rozpoznawalną przez konsumentów tożsamość, charakteryzuje się niezmienną jakością i zapewnia konsekwentną komunikację z konsumentami.

Logo Karl Lehmann nie było wykorzystywane wyłącznie przez udziałowców spółki. W kolejnych etapach swojej działalności Dom Polski opracował i na bieżąco rozszerzał listę produktów z branży spożywczej (spoza grupy udziałowców spółki), które z uwagi na jakość mogły być promowane pod austriacką marką handlową. Za prawo używania marki w kontaktach handlowych Dom Polski pobierał prowizję.

Wspólna marka dla udziałowców Domu Polskiego i innych współpracujących z nim firm nie oznaczała utraty własnej tożsamości poszczególnych producentów. Na każdym produkcie umieszczano bowiem dane producenta.

Przykład produktu sprzedawanego pod marką Karl Lehmann stanowi załącznik do niniejszego studium przypadku.

Dystrybucja

Dystrybucja to zorientowana na osiąganie zysku działalność obejmująca planowanie, organizację i kontrolę sposobu rozmieszczenia gotowych produktów na rynku i zaoferowania ich do sprzedaży[39].

[38] P. Kotler: *Kotler o marketingu*. Gliwice 1999, s. 111.

[39] A. Czubała: *Dystrybucja produktów*. Warszawa 1996, PWE, s. 106.

Wiedza o tym, kto, dlaczego, gdzie, kiedy i jak kupuje dane produkty, stanowi punkt wyjścia do planowania kanałów dystrybucji. Kanały sprzedaży powinny umożliwiać przedsiębiorstwu dotarcie do maksymalnej liczby potencjalnych nabywców, zrealizowanie planowanej wielkości sprzedaży, osiągnięcie ustalonego poziomu zyskowności i rentowności sprzedaży[40].

W początkowym etapie działalności Domu Polskiego produkty spółki kierowane były wyłącznie na rynek czeski, a odbiorcami ich były ponadnarodowe sieci handlowe oraz sieci hurtowni. Pod koniec 2002 roku Dom Polski rozpoczął sprzedaż swoich produktów na terenie takich krajów, jak: Niemcy, Austria, Finlandia, przy udziale generalnych importerów z tych krajów. Z czasem spółka rozszerzała swoją działalność handlową na kolejne rynki, m.in. rosyjski, włoski, francuski, słowacki, węgierski, holenderski i brytyjski.

Promocja

Promocja to różne rodzaje działalności, jakie podejmuje przedsiębiorstwo, aby poinformować o cechach merytorycznych produktu i przekonać docelowych nabywców, aby go kupili[41].

Każda firma jako nadawca informacji promocyjnych powinna ustalić:

- adresatów promocji (grupy docelowe),
- cele promocji,
- argumenty promocyjne,
- plan wykorzystania mediów,
- formy promocji (*promotion mix*),
- budżet promocji[42].

Spółka Dom Polski wykorzystywała szeroką gamę narzędzi promocji eksportu, takich jak:

- reklama: ogłoszenie w środkach masowego przekazu, czasopismach branżowych oraz w biuletynach informacyjnych;
- promocja sprzedaży: udział w imprezach targowo-wystawienniczych oraz wyjazdowych misjach handlowych, konferencjach, seminariach; udział w pokazach, degustacjach i ich organizacja;
- Public Relations: informacje w prasie; rollbanery z ofertą spółki; sponsoring, imprezy okolicznościowe;
- sprzedaż osobista: degustacje; próbki towaru; targi i pokazy handlowe;
- marketing bezpośredni: katalogi.

[40] *Poradnik eksportera dla MSP*, EXPROM. Warszawa czerwiec 1999, s. 136.
[41] P. Kotler: *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*. Warszawa 1994, Gobethner i Ska.
[42] *Poradnik eksportera dla MSP*, EXPROM. Warszawa czerwiec 1999, s. 140.

Udziałowcy Domu Polskiego ponadto podejmowali inicjatywy mające na celu realizację kompleksowych projektów promocyjnych, w tym projektu „Skarby Króla Augusta III".

Celem opracowanego projektu „Skarby Króla Augusta III" była prezentacja i promocja tradycyjnych wyrobów polskich producentów branży spożywczej, tj. alkoholi, wędlin, słodyczy w formie upominku. Wyrobom tym towarzyszył krótki opis receptury, fragment dotyczący polskiej sztuki czy polskiego tradycyjnego rzemiosła (bursztyn). W roku 2002 do projektu włączono 12 firm, które wysoką jakością swych produktów pragnęły przekonać konsumentów o światowym poziomie polskich artykułów spożywczych. Przykład produktów sprzedawanych w ramach projektu „Skarby Króla Augusta III" stanowi załącznik do niniejszego studium przypadku.

Finansowanie działalności eksportowej

Projekt „Domy Polskie" to inicjatywa Ministerstwa Gospodarki poszukująca metod efektywnego promowania eksportu, łącząca wysiłek zainteresowanych przedsiębiorstw w formę działania grupowego ze wsparciem ze strony administracji państwowej[43].

Założenia organizacyjne i finansowe programu „Koncepcja tworzenia Domów Polskich za granicą"

6 marca 2001 roku inicjatywa utworzenia konsorcjum eksportowego Polský Dům Potraviny spol. s r.o. została objęta patronatem i oficjalnym programem Ministra Gospodarki pod nazwą „Koncepcja tworzenia Domów Polskich za granicą".

Program zakładał, że Domy Polskie to podmioty utworzone za granicą przez grupę polskich przedsiębiorców reprezentujących jedną branżę lub kilka pokrewnych. Domy Polskie miały stanowić centra handlowo-wystawiennicze, prezentujące ofertę eksportową swoich założycieli i innych zainteresowanych przedsiębiorstw. Na terenie utworzonych obiektów przewidywano prowadzenie sprzedaży zarówno hurtowej, jak i detalicznej.

Z jednej strony Domy Polskie miały służyć podnoszeniu pozycji konkurencyjnej tworzących je podmiotów, z drugiej zaś – dzięki formie działania grupowego miały przyczyniać się do rozwiązania problemu wzajemnej konkurencji między nimi.

Domy Polskie to przedsięwzięcia komercyjne. W pierwszej fazie tworzenia Domu Polskiego (do czasu zarejestrowania działalności gospodarczej za granicą i podpisania umowy lokalizacji) Ministerstwo udzielało wsparcia na badanie studialne, pomoc prawną oraz usługi konsultingowe przy tworzeniu biznesplanu.

[43] *Koncepcja tworzenia Domów Polskich za granicą*, Ministerstwo Gospodarki, 1999, s. 1.

W drugiej fazie tworzenia Domu Polskiego (tzn. od momentu podjęcia działalności komercyjnej) Ministerstwo Gospodarki wspierało działania promocyjne Domu Polskiego, takie jak udział w targach i wystawach, misjach gospodarczych.

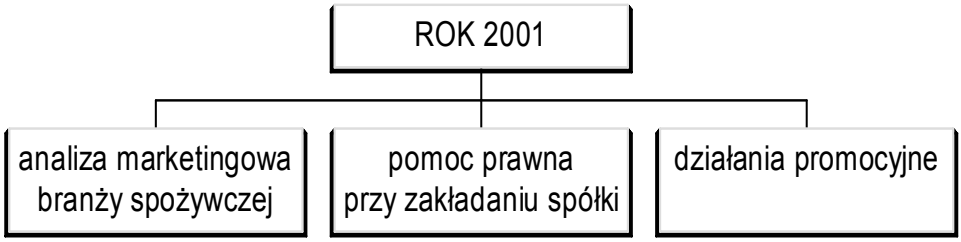
	Działanie	**% wsparcia**
Faza I	usługi doradcze – badanie rynku	100
	usługi doradcze – pomoc prawna	do 50
	usługi doradcze – biznesplan	do 80
Faza II	działania promocyjne	do 80

Tabela 2. Łączne maksymalne zaangażowanie Ministerstwa Gospodarki w działalność Domu Polskiego przez trzy pierwsze lata od momentu powołania spółki.

Rzeczywiste kwoty dofinansowania w poszczególnych tytułach dla poszczególnych inicjatyw tworzenia Domów Polskich miały być ustalane na podstawie indywidualnych decyzji Ministra Gospodarki. Decyzje te miały wynikać z wybranych form tworzenia Domów Polskich, warunków kraju lokalizacji i możliwości budżetu Ministerstwa Gospodarki, a także z przedstawionych przez przedsiębiorców planów finansowych związanych z tworzeniem i działalnością Domów Polskich[44].

Wsparcie działań spółki Polský Dům Potraviny spol. s r.o. ze środków publicznych

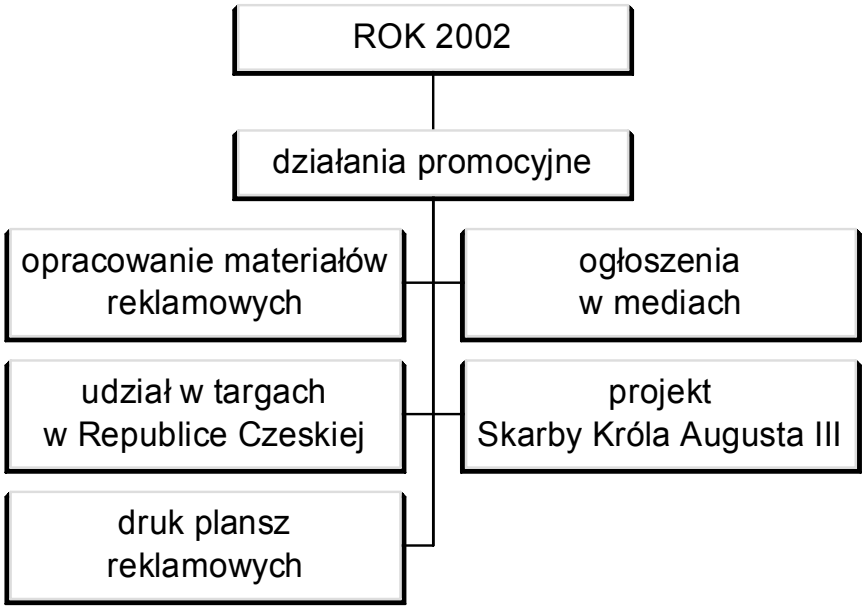
Zgodnie z programem „Koncepcja tworzenia Domów Polskich za granicą" działania Domu Polskiego były wspierane ze środków Ministerstwa Gospodarki przez trzy lata, do maja 2004 roku.



Schemat 2. Wsparcie działań Domu Polskiego ze środków Ministerstwa Gospodarki w roku 2001. Opracowane na podstawie materiałów źródłowych.

[44] *Koncepcja tworzenia Domów Polskich za granicą*, Ministerstwo Gospodarki, 1999.

Spółka w pierwszym roku swojej działalności, tzn. w roku 2001 (rejestracja Domu Polskiego nastąpiła 29.10.2001 roku) uzyskała wsparcie finansowe na działalność doradczą, w tym na pomoc prawną przy zakładaniu Domu Polskiego oraz na badanie marketingowe rynku czeskiego w zakresie „możliwości lokowania na rynku Republiki Czeskiej produkowanych w Polsce wyrobów spożywczych" (patrz 3.2. Analiza marketingowa rynku czeskiego). Ponadto w czwartym kwartale 2001 roku Dom Polski uzyskał wsparcie Ministerstwa Gospodarki na opracowanie i druk ulotek reklamowych w języku niemieckim. W sumie dofinansowanie wyniosło 97 tys. zł.

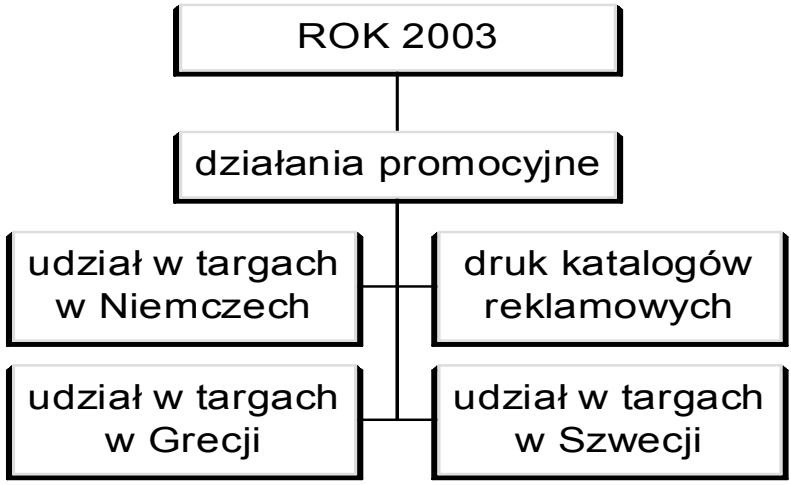


Schemat 3. Wsparcie działań Domu Polskiego ze środków Ministerstwa Gospodarki w roku 2002. Opracowane na podstawie materiałów źródłowych.

W roku 2002 spółka otrzymała dofinansowanie na działalność promocyjną w wysokości 195 tys. zł, co stanowiło 80% kosztów netto przeznaczonych przez Dom Polski na działania promocyjne.

W działaniach tych dominowały tradycyjne formy promocji gospodarczej. Spółka w roku 2002 opracowała materiały reklamowe (w angielskiej, niemieckiej oraz rosyjskiej wersji językowej), wzięła udział w branżowych targach na terenie Republiki Czeskiej (cykl wystaw organizowanych w kilku czeskich miastach), opracowała oraz wydrukowała plansze promujące polskie produkty, promowała działania Domu Polskiego poprzez ogłoszenia w lokalnych mediach oraz wdrożyła projekt „Skarby Króla Augusta III".

W roku 2002 wartość sprzedaży towarów i usług Domu Polskiego wyniosła 1 430 164,00 zł.



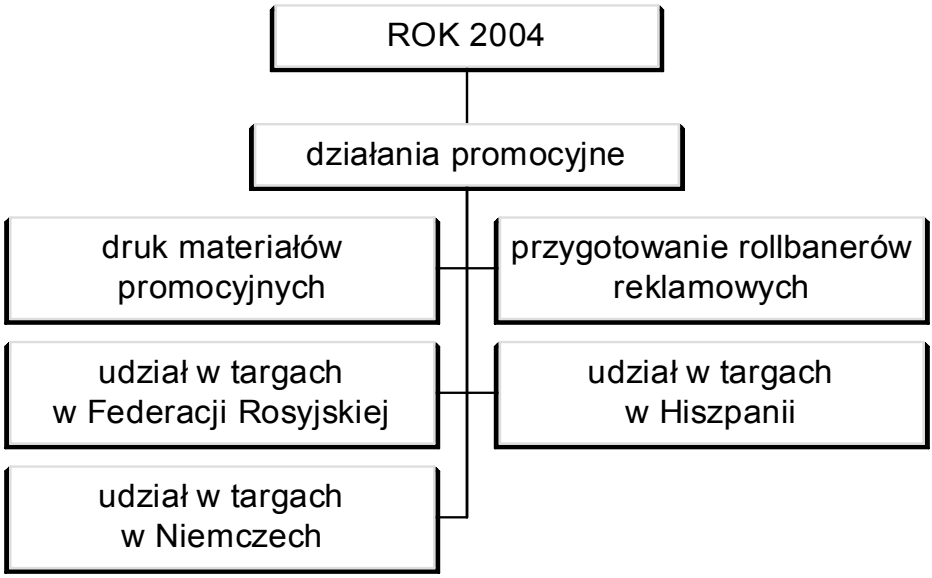
Schemat 4. Wsparcie działań Domu Polskiego ze środków Ministerstwa Gospodarki w roku 2003. Opracowane na podstawie materiałów źródłowych.

W roku 2003 działania promocyjne Domu Polskiego sfinansowane były przez Ministerstwo Gospodarki w 50%, do kwoty 273 233 zł i obejmowały: udział przedstawicieli Domu Polskiego w trzech imprezach targowo-wystawienniczych – na terenie Niemiec, Grecji oraz Szwecji. Dla celów informacyjno-promocyjnych spółka wydała również nowy, uaktualniony i rozszerzony o nowe produkty eksportowe katalog reklamowy.

W roku 2003 obrót Domu Polskiego produktami jego udziałowców osiągnął wysokość 2 971 693 zł.

Podkreślenia wymaga fakt, iż cześć asortymentu udziałowców oraz wyroby innych polskich producentów branży spożywczej sprzedawane były pod marką Karl Lehmann. Obrót z eksportu produktów opatrzonych tą marką w roku 2003 osiągnął poziom blisko 6 006 989 zł.

Dom Polski przewidywał, że w roku 2004 obrót wyłącznie produktami jego udziałowców osiągnie poziom 4 446 900 zł, natomiast obrót polskimi artykułami sprzedawanymi pod marką Karl Lehmann – poziom 7 800 300 zł.



Schemat 5. Wsparcie działań Domu Polskiego ze środków Ministerstwa Gospodarki w roku 2004. Opracowane na podstawie materiałów źródłowych.

Działalność promocyjna Domu Polskiego w roku 2004 została dofinansowana przez resort gospodarki kwotą 231 tys. zł. Plan działalności promocyjnej Domu Polskiego na rok 2004 przewidywał finansowe zaangażowanie udziałowców w promocję na poziomie 462 tys. zł.

Dom Polski podjął w roku 2004 takie działania promocyjne, jak: udział w imprezach targowo-wystawienniczych (w Federacji Rosyjskiej, Niemczech, Hiszpanii), przygotowanie rollbanerów reklamujących ofertę Domu Polskiego, które następnie zostały rozmieszczone w centrach handlowych na terenie Unii Europejskiej, opracowanie i druk materiałów informacyjnych (w wersjach językowych: angielskiej, niemieckiej, rosyjskiej i francuskiej) oraz dystrybucja materiałów promocyjnych i próbek produktów do wybranych sieci handlowych, zlokalizowanych na całym świecie.

Do 31 maja 2004 roku Dom Polski wypracował 2 157 430 zł.

Dane Domu Polskiego wskazują, że wygenerowany przez konsorcjum w ciągu trzech lat strumień eksportu osiągnął 29-krotność kwoty udzielonej tej spółce przez Ministerstwo Gospodarki w ramach programu „Koncepcja tworzenia Domów Polskich za granicą".

Podsumowanie

Historia polskiego konsorcjum eksportowego Polský Dům Potraviny spol. s r.o. potwierdza tezę, że dzięki kooperacji przedsiębiorstw w grupie można osiągnąć istotne korzyści, takie jak: redukcja ryzyka w działalności eksportowej, obniżenie kosztów eksportu, łatwiejszy dostęp do kanałów dystrybucji za granicą, większa możliwość uzyskania pomocy publicznej oraz zdobycia siły przetargowej wobec klientów zagranicznych i pośredników[45].

Czynnikami sukcesu takiego konsorcjum są: dobre wzajemne relacje miedzy przedsiębiorcami, wysoki poziom zaufania i komunikacji, odpowiednia znajomość uwarunkowań handlu zagranicznego oraz czytelna wola współpracy. Kolejnym czynnikiem sprzyjającym konsorcjum jest podobna wielkość jego udziałowców i ich potencjału ekonomicznego. Również komplementarny asortyment produktów dostarczanych przez udziałowców spółki w stosunku do pozostałej części oferty jest elementem znacząco wpływającym na sprawną i efektywną realizację działań w ramach konsorcjum.

Jeśli przedsiębiorcy tworzący konsorcjum wyznają podobne zasady przedsiębiorczości i zbliżoną filozofię działania, kierują się podobnymi kryteriami, to realizacja wspólnego przedsięwzięcia jest skazana na sukces.

Bibliografia

1. A. Czubała: *Dystrybucja produktów*. Warszawa 1996, PWE.
2. P. Kotler: *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*. Warszawa 1994, Gobethner i Ska.
3. P. Kotler: *Kotler o marketingu*. Gliwice 1999.
4. *Klastry. Innowacyjne wyzwanie dla Polski*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową. Gdańsk 2004.
5. *Koncepcja tworzenia Domów Polskich za granicą*, Ministerstwo Gospodarki, 1999.
6. *Poradnik eksportera dla MSP*, EXPROM. Warszawa czerwiec 1999.
7. *Polish Trade Houses* „Polish Market" 7/2001.
8. *Pomoc w tworzeniu domów polskich; Jak wziąć jak najwięcej* „Rzeczpospolita" 23.10.2001.

[45] *Konsorcja eksportowe – nowa inicjatywa promocji polskiego eksportu*, Gdańska Fundacja Kształcenia Menadżerów, Ośrodek Doradztwa i Treningu Kierowniczego. Warszawa styczeń 2004, s. 5.

9. *Jak promować eksport; Z Polską się nie afiszujemy* „Gazeta Wyborcza" 08.11.2001.
10. *Najpierw stowarzyszenie, potem d* „Rzeczpospolita" 08.01.2002.
11. *Konsorcja eksportowe – nowa inicjatywa promocji polskiego eksportu*, Gdańska Fundacja Kształcenia Menadżerów, Ośrodek Doradztwa i Treningu Kierowniczego. Warszawa styczeń 2004.
12. Opracowano na podstawie materiałów źródłowych przygotowanych przez Wydział Ekonomiczno-Handlowy Ambasady RP w Pradze dla Departamentu Promocji Gospodarczej Ministerstwa Gospodarki, 2001.
13. Z. Kędzior: *Badania rynku. Metody zastosowania*, Wydawnictwo PWE, 2004.

Indeks tabel i schematów

Tabela 1. Analiza marketingowa branży spożywczej w podziale na segmenty.
Tabela 2. Łączne maksymalne zaangażowanie Ministerstwa Gospodarki w działalność Domu Polskiego przez trzy pierwsze lata od momentu powołania spółki.

Schemat 1. Opracowanie własne na podstawie biznesplanu Polského Důmu Potraviny spol. s r.o., grudzień 2001.
Schemat 2. Wsparcie działań Domu Polskiego ze środków Ministerstwa Gospodarki w roku 2001. Opracowane na podstawie materiałów źródłowych.
Schemat 3. Wsparcie działań Domu Polskiego ze środków Ministerstwa Gospodarki w roku 2002. Opracowane na podstawie materiałów źródłowych.
Schemat 4. Wsparcie działań Domu Polskiego ze środków Ministerstwa Gospodarki w roku 2003. Opracowane na podstawie materiałów źródłowych.
Schemat 5. Wsparcie działań Domu Polskiego ze środków Ministerstwa Gospodarki w roku 2004. Opracowane na podstawie materiałów źródłowych.

Załącznik:

Skan fragmentu katalogu promocyjnego konsorcjum Polský Dům Potraviny spol. s r.o.

24. CR – branża odzieżowa (wsparcie działań eksportowych)

Wstęp

W warunkach otwartego rynku rozwój firmy produkującej wyroby odzieżowe należy rozpatrywać w kategoriach dużego sukcesu. Warunkiem rozwoju firmy z tej branży, a tym samym eksportu jej wyrobów, jest:

- stały rozwój w zakresie jakości produkowanych wyrobów, skracanie czasu realizacji zamówień oraz czasu opracowania nowej kolekcji, dostosowanie wzornictwa wyrobów do istniejących trendów mody,
- znajomość zagranicznych kanałów dystrybucji,
- zdolność do pozyskiwania informacji dotyczących zagranicznych rynków zbytu,
- efektywne formy działań promocyjnych, dostosowane do ograniczonych możliwości finansowych,
- zdolność do finansowania działań rozwojowych oraz refundacji kosztów inwestycyjnych i doradczych z programów wsparcia.

Te czynniki łącznie decydują o rozwoju firmy, w tym o rozwoju jej działalności eksportowej.

Przykładem takiego podmiotu, który odniósł sukces na rynkach zagranicznych, prowadząc działalność gospodarczą zgodnie z wyżej wymienionymi warunkami i wykorzystując w procesie rozwoju dostępne programy wsparcia, jest firma CR[46].

Charakterystyka firmy CR

Firma CR została zarejestrowana w grudniu 1985 roku i od początku swej działalności zajmuje się produkcją modnej odzieży damskiej o wysokiej jakości. Wytwarzane wyroby sprzedaje za pośrednictwem sieci sklepów oraz hurtowni umożliwiających promowanie własnej marki.

W 1995 roku firma podjęła intensywne działania proeksportowe, koncentrując się na rynkach: litewskim, ukraińskim oraz rosyjskim. Kolekcje CR prezentowane były podczas targów odbywających się na Litwie (Kowno), na Ukrainie (Kijów), w Federacji Rosyjskiej (Moskwa) oraz w Republice Czeskiej (Brno). Ponadto przedstawiciele firmy uczestniczyli w wyjazdach studialnych do Francji (Paryż) i Federacji Rosyjskiej (Moskwa).

W 2002 roku CR wraz z innymi firmami uzyskała patronat Ministra Gospodarki nad Handlowym Domem Polskim w Kijowie, powołanym jako polskie konsorcjum

[46] Nazwa firmy odzieżowej została zmieniona na jej życzenie.

eksportowe branży tekstylnej w ramach programu „Koncepcja tworzenia Domów Polskich za granicą”[47]. Inicjatywa ta ułatwiła firmie eksport wyrobów na rynek ukraiński.

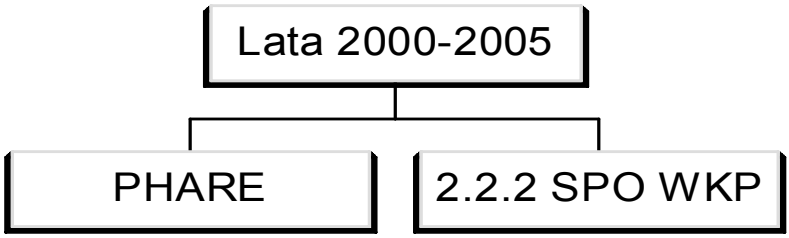
Obecna struktura sprzedaży na rynek krajowy kształtuje się w firmie CR na poziomie 70% z tendencją spadkową, 30% stanowi eksport. Przychody ze sprzedaży w 2003 roku wyniosły 2,3 mln zł. W 2004 roku wzrosły o 16%, aby w roku 2005 utrzymać się na tym samym poziomie. Aktualnie firma zatrudnia 60 osób, z czego większość stanowią kobiety.

CR trzykrotnie została laureatem międzynarodowych targów za opracowane i prezentowane kolekcje. W 1994 roku firma uzyskała pierwsze miejsce na organizowanych przez Międzynarodowe Targi Łódzkie Sp. z o.o. jesiennych Targach Tekstylnych „Interfashion”, a w 1995 roku uzyskała nagrodę podczas letniej edycji tych Targów. W 1999 roku natomiast jej kolekcja zdobyła główną nagrodę podczas jesiennej edycji Poznańskiego Tygodnia Mody.

Siedziba firmy znajduje się w Pabianicach. Działalność gospodarcza CR prowadzona jest w obiekcie będącym jej własnością.

Finansowanie rozwoju firmy CR

Wsparcie rozwoju firmy z dostępnych programów



Schemat 1. Opracowane na podstawie materiałów źródłowych firmy CR.

W latach 2000–2005 firma CR korzystała z programów PHARE 2000, PHARE 2001 i PHARE 2002 oraz w roku 2005 z poddziałania 2.2.2. „Wsparcie w zakresie internacjonalizacji przedsiębiorstw” Sektorowego Programu Operacyjnego Wzrost Konkurencyjności Przedsiębiorstw, lata 2004–2006.

W ramach Krajowego Programu Rozwoju MŚP PHARE 2000 – wdrożenie własnych rozwiązań technologicznych przedsiębiorstwa w zakresie projektowania wzornictwa „Innowacje i technologie dla rozwoju przedsiębiorstw” – CR zrealizowała

[47] Program realizowany w Ministerstwie Gospodarki od 1999 roku do maja 2004 roku.

wspólnie z siedmioma innymi przedsiębiorstwami pilotażową kolekcję ubiorów młodzieżowych.

Celem programu było poznanie wzornictwa i upodobań klientów z państw bloku wschodniego, określenie tabel wymiarów antropometrycznych oraz zaznajomienie się z uwarunkowaniami kulturowymi tych krajów. Następnie program zakładał opracowanie kolekcji odzieży, która zgodnie z pozyskaną wiedzą miała uwzględniać tendencje mody i oczekiwania klientów, m.in. z rynku litewskiego. Akredytowanym wykonawcą projektu była Akademia Sztuk Pięknych im. Włodzimierza Strzemińskiego w Łodzi, a kolekcje projektowane były przez najzdolniejszych młodych projektantów ubioru ze szkół artystycznych z Moskwy, Petersburga, Kijowa, Lwowa, Wilna, Iwano-Frankowska oraz z Akademii Sztuk Pięknych w Łodzi.

Udział w programie pozwolił firmie pozyskać wiedzę na temat różnic we wzornictwie ubioru występujących pomiędzy krajami postrosyjskimi a Polską. Niektóre z zaprojektowanych modeli zostały bezpośrednio zakupione przez odbiorców z Litwy, Ukrainy oraz Rosji. Rezultatem niewymiernym było zwiększenie zaufania odbiorców do firmy oraz szansa zaprezentowania się firm z ich wyrobami na rynku wschodnim.

W ramach Programu PHARE 2001 „Wstęp do jakości" CR uzyskała dofinansowanie na przeprowadzenie procesu certyfikacji wyrobów. Certyfikat został wydany przez Instytut Tricotextil.

Certyfikat ten jest potwierdzeniem wysokiej jakości wytwarzanej przez firmę CR odzieży damskiej. Uzyskanie go oznacza, że wyroby CR spełniają wymagania humanoekologiczne i jakościowe, a tym samym kryteria oceny tekstyliów ubiegających się o znak „Przyjazny dla człowieka", stosowane przez Zakład Certyfikacji ITTD „TRICOTEXTIL" (system certyfikacji według modelu 5.ISO). Na ten proces certyfikacji firma uzyskała dofinansowanie. Pozytywny wynik certyfikacji wyrobów firmy CR potwierdzał, że spełniają one podstawowy warunek stawiany produktom dopuszczanym do obrotu na Jednolitym Rynku, czyli są bezpieczne dla środowiska naturalnego oraz dla życia i zdrowia użytkownika.

Certyfikat zwiększył zaufanie odbiorców do produktów firmy i stworzył nowe możliwości ich promocji oraz sprzedaży na rynek krajowy i rynki zagraniczne, w tym w szczególności na rynki Unii Europejskiej. Ponadto uzyskanie certyfikatu było dla firmy pierwszym krokiem we wprowadzaniu zintegrowanego systemu jakości.

W ramach Programu Promocji Eksportu PHARE 2002 firma uczestniczyła w wyjeździe studialnym do Paryża, dzięki czemu pozyskała wiedzę na temat kierunków wzornictwa tkanin konfekcyjnych na sezon jesień/zima 2004/2005.

W ramach poddziałania 2.2.2. „Wsparcie w zakresie internacjonalizacji przedsiębiorstw" Sektorowego Programu Operacyjnego Wzrost Konkurencyjności Przedsiębiorstw, lata 2004–2006, CR uczestniczyła w imprezach targowo-wystawienniczych

na Litwie (Kowno), Ukrainie (Kijów), w Federacji Rosyjskiej (Moskwa) oraz w Republice Czeskiej (Brno).

Celem uczestnictwa firmy w powyższych imprezach targowych było:

- przedstawienie oferty produktowej firmy,
- rozszerzenie możliwości eksportowych na rynki wschodnie,
- nawiązanie nowych kontaktów handlowych i utrzymanie kontaktów z dotychczasowymi importerami firmy,
- osiągnięcie wzrostu obrotów i wartości sprzedaży eksportowej,
- umocnienie wizerunku firmy CR.

Efektem działań wystawienniczych firmy CR było nawiązanie współpracy handlowej z ponad 30 odbiorcami z rynków wschodnich, głównie Litwy, Ukrainy i Rosji.

Własne przedsięwzięcia rozwojowe firmy CR

Schemat 2. Opracowane na podstawie materiałów źródłowych firmy CR.

Poza współfinansowaniem rozwojowych działań firmy z dostępnych środków unijnych czy funduszy pozaunijnych firma realizowała własne przedsięwzięcia rozwojowe.

Na początku 2006 roku firma zatrudniła dwóch wysokiej klasy specjalistów w zakresie marketingu. Powierzyła im zagadnienie rozwoju działalności eksportowej przedsiębiorstwa. Z perspektywy sześciu ostatnich miesięcy 2006 roku można stwierdzić, że zatrudnienie ich zaowocowało prawie 20% wzrostem sprzedaży odzieży damskiej na rynki zagraniczne, w tym głównie na rynek litewski i rosyjski.

Kolejnym działaniem firmy, wskazującym na konsekwencję w pozyskiwaniu zagranicznych rynków zbytu, było uzyskanie patronatu Ministra Gospodarki nad Handlowym Domem Polskim w Kijowie. Dom ten utworzyła firma CR oraz cztery inne firmy odzieżowe, w tym dwie z Łodzi, a dwie z województwa lubelskiego.

Ocena podejmowanych przedsięwzięć

Każde z podejmowanych przez firmę działań w różnym stopniu wpływało na wzrost eksportu firmy. Zestawienie źródeł pozyskiwania przez firmę CR rynków zbytu w stosunku do sprzedaży ogółem obrazuje poniższa tabela.

Rynki zbytu	**Struktura źródeł pozyskiwania rynków zbytu (%)**			
	udział w targach	uczestnictwo w programie Domu Polskiego	wiedza firmy w zakresie zagranicznych rynków zbytu	stoisko handlowe w Nadarzynie
eksport ogółem	17	10	19	5
eksport do krajów UE	-	-	10	-
kraj	-	-	36	13
ogółem	17	10	55	18

Tabela 1. Struktura źródeł pozyskiwania rynków zbytu. Opracowanie własne na podstawie materiałów źródłowych firmy CR.

Dane zawarte w tabeli 1. potwierdzają słuszność nadrzędnej strategii rozwoju firmy, opierającej się na doskonaleniu kwalifikacji. Aż 55% przychodów ze sprzedaży jest pochodną wiedzy pracowników o zagranicznych rynkach odzieży i polskim rynku hurtowego obrotu wyrobami tekstylnymi. Zatrudnienie dwóch specjalistów do spraw marketingu w okresie ostatniego półrocza zaowocowało prawie 20% wzrostem sprzedaży odzieży damskiej na rynki zagraniczne. Skuteczną formą działań promocyjnych firmy okazało się jej uczestnictwo w zagranicznych imprezach targowych. Efektem tych działań jest 17% udział eksportu wyrobów firmy w sprzedaży ogółem. W ujęciu statystycznym firma CR za pośrednictwem udziału w targach nawiązała kontakt handlowy aż z 30 zagranicznymi kontrahentami[48].

[48] Opracowano na podstawie materiałów źródłowych firmy CR.

Analiza SWOT jako narzędzie budowy strategii rozwoju firmy

Punktem wyjścia formułowania strategii powinny być dążenia, ambicje firmy i warunki charakteryzujące menedżera przedsiębiorstwa, konfrontowane z uwarunkowaniami zewnętrznego otoczenia. Stanowi to podstawę ustalania – za pomocą analiz oraz ocen – szans i zagrożeń, a także atutów rynkowych przedsiębiorstwa – długookresowych kierunków i celów rozwoju oraz formułowania strategii ich realizacji[49]. W celu maksymalnego zwiększenia szans na powodzenie strategii powinna ona uwzględniać analizę mocnych stron firmy, słabych stron firmy, szans firmy w otoczeniu oraz zagrożeń firmy w otoczeniu. Tak prowadzona ocena zasobów firmy w kontekście jej zdolności do rozwoju oparta jest na klasycznym schemacie procedur analizy SWOT, która jest niezbędnym narzędziem do opracowania strategii marketingowej przedsiębiorstwa.

Analizując firmę CR stwierdzono, że do jej mocnych stron należy:

- marka,
- zdefiniowane segmenty rynku, określone wzornictwo odzieży i odpowiednia jakość wyrobów,
- doświadczenie kadry zarządzającej i wykwalifikowana kadra pracowników produkcyjnych,
- wyrobiona pozycja wśród krajowych instytucji odpowiedzialnych za kreowanie trendów mody oraz kultura zawodowa firmy,
- rozbudowane kanały dystrybucji oraz system finansowania sprzedaży (faktoring),
- stabilność kadry zarządzającej oraz pracowników produkcyjnych.

Ze względu na charakter prowadzonej działalności podstawowym czynnikiem decydującym o powodzeniu podejmowanych przez firmę CR przedsięwzięć jest czynnik ludzki, czyli pracownicy. Działania realizowane przez kierownictwo firmy mają na celu wykreowanie pozytywnych więzi emocjonalnych pomiędzy firmą i jej pracownikami, a także stworzenie im możliwości systematycznego rozwoju oraz awansu zawodowego i finansowego.

Jednocześnie firma skupia się na organizacji procesu produkcji i dystrybucji odzieży, którą wcześniej zaprojektowała. Wartością, która została wykreowana przez firmę i jest dodawana do sprzedawanych ubrań, jest wizerunek producenta odzieży damskiej o wysokiej jakości i nowoczesnym wzornictwie. To sprawia, że sprzedawane produkty są rozpoznawalne na rynku.

[49] T. Sztucki: *Marketing Przedsiębiorcy i Menadżera*. Warszawa 1996, Agencja Wydawnicza Placet, s. 287.

Słabe strony firmy CR to:

- brak własnej sieci sprzedaży, w tym sklepów firmowych w Łodzi i w Warszawie. Mimo że firma posiada rozbudowane kanały dystrybucji brak sklepów firmowych jest wadą wynikającą z realizowanej strategii promocji, polegającej na organizowaniu uznanych w kraju pokazów mody oraz sponsorowaniu pokazów kolekcji młodych projektantów ubioru (koszty zakupu materiałów, przeszyć);
- niewykorzystywanie aktywnych form marketingu. Firma nie promuje się za pośrednictwem Internetu. Działania marketingowe firmy sprowadzają się do pokazów mody, opracowania katalogu kierunkowej kolekcji na sezon wiosna/lato, jesień/zima;
- brak w procesie promocji firmy działań związanych z kreowaniem jej tożsamości;
- brak stałej wizji współpracy z kreatorami europejskiego i światowego wzornictwa odzieży, instytucjami otoczenia biznesu, w tym z Europejskimi Szkołami Artystycznymi, w zakresie wzornictwa odzieży oraz rozwoju przez wdrażanie innowacji procesowo-produktowych.

Z analizy wynika, że szans rozwoju firmy należy upatrywać w:

- współfinansowaniu rozwoju firmy w latach 2007–2013 ze środków Regionalnego Programu Operacyjnego oraz programu Ministerstwa Gospodarki pod nazwą „Branżowe projekty promocyjne”[50];
- uruchomieniu sklepów firmowych w Łodzi i w Warszawie oraz sklepu internetowego;
- podjęciu działań w zakresie konsolidacji oferty handlowej z innymi producentami odzieży (utworzenie klastra włókienniczo-odzieżowego);
- opracowaniu strategii rozwoju firmy ze szczególnym uwzględnieniem działań związanych z kreowaniem tożsamości firmy;
- podjęciu współpracy z producentami odzieży w celu wspólnego otwarcia salonów sprzedaży odzieży skoordynowanej wzorniczo z obuwiem i dodatkami.

Zagrożenia firmy to:

- możliwość importu z krajów azjatyckich krótkich serii odzieży o podobnym poziomie jakości oraz wzornictwie;
- możliwość skopiowania w krótkim czasie wzorów odzieży przez konkurencję;
- przewartościowanie złotego w stosunku do euro i amerykańskiego dolara;
- wzrost kosztów pracy i kosztów utrzymania produkcji;
- zaliczenie firm z branży odzieżowej do grupy podwyższonego ryzyka.

[50] R. Iwaniuk: *Pomysł na branżowy projekt promocyjny. Dlaczego nie spróbować?* [w:] „Rynki Zagraniczne” nr 6, 09.02.2006.

Strategia rozwoju firmy CR

Celem planowania strategicznego jest modelowanie działań przedsiębiorstwa w taki sposób, aby przyczyniały się one do rozwoju firmy i osiągania pożądanych efektów finansowych. Przedsiębiorstwo działające w gospodarce rynkowej musi koncentrować swoją uwagę na budowie i wdrażaniu strategii rozwoju. Opracowywanie i realizacja skutecznych strategii dostosowujących podmiot gospodarowania do otoczenia oraz otoczenie do podmiotu stanowi niezbędny warunek jego przetrwania w długim okresie. Prawidłowo opracowana i wdrażana strategia marketingowa zapewni firmie wejście na określony rynek docelowy we właściwym momencie, z właściwym produktem, promocją, ceną i dystrybucją. Odniesienie sukcesu wiąże się przede wszystkim z uzyskaniem przewagi konkurencyjnej na rynkach, na których firma działa.

Na podstawie przeprowadzonej analizy SWOT firma CR opracowała strategię rozwoju będącą zbiorem wytycznych, jakie firma powinna osiągnąć w przyszłości. Innymi słowy – to plan działania firmy w zakresie rozwoju produktu, dystrybucji, promocji i zarządzania.

Strategia w zakresie produktu

Przypadek spółki giełdowej Redan SA wskazuje, że nie wystarczy wykreowanie marki produktu. Złe planowanie oparte na niedokładnej analizie rynku, rozbieżność pomiędzy potrzebami a ofertą, wysoka podaż towaru, kłopoty ze sprzedażą kolekcji, brak kreatywności produktowej powodują odwrócenie się konsumenta od markowych produktów i utratę przez firmę pozycji konkurencyjnej.

Aby ustrzec się przed takimi błędami i ich konsekwencjami, firma CR postanowiła:

- dążyć do utrzymania szerokiego asortymentu wytwarzanych wyrobów odzieżowych,
- dążyć do racjonalizacji kosztów i utrzymania jakości wyrobów. Firma będzie systematycznie poprawiać jakość materiałów, szycia i dodatków oraz minimalizować koszty wytwarzania produktów,
- rozwijać współpracę z firmami specjalizującymi się w kreowaniu trendów mody,
- doskonalić proces organizacji produkcji wyrobów w celu skrócenia czasu realizacji kolekcji do maksimum trzech tygodni,
- oferować swoim klientom niepowtarzalne fasony,
- rozwijać produkcję wyrobów w krótkich seriach (pilotażowo wprowadzane serie wyrobów do własnych sieci sprzedaży).

Strategia dystrybucji odzieży

Proces sprzedaży produktów firmy jest jedynie elementem prowadzonej działalności gospodarczej, której podstawowym celem jest maksymalizacja zysku. Konieczność koordynacji działań związanych ze zbytem wyrobów, procesem ich produkcji i logistyki oraz promocji potwierdza przypadek marki Top Secret (TS). Pierwsza reklama TS wykorzystująca wizerunek Pawła Deląga okazała się znakomitym pomysłem. Jednak te towary, które przedstawiane były w reklamach, nie znalazły się w odpowiednim czasie w sprzedaży. Klienci żądni obejrzenia TS na żywo, nie znaleźli reklamowanych produktów w sklepach. Kolekcja pojawiła się z „lekkim", czteromiesięcznym opóźnieniem. Zabrakło działań koordynujących.

Dlatego też strategia dystrybucji odzieży, realizowana przez firmę CR zakłada:

- skonsolidowane działania promocyjne na rynku krajowym i rynkach zagranicznych,
- prowadzenie przez firmę permanentnej analizy rentowności istniejących kanałów dystrybucji i sprzedawanych wyrobów,
- stały rozwój kwalifikacji sprzedawców własnych sklepów firmowych oraz sieci sklepów współpracujących z firmą,
- stworzenie stałego systemu badań marketingowych rynku,
- otwarcie sklepów firmowych w Łodzi i Warszawie,
- współpracę z krajową firmą obuwniczą w zakresie tworzenia wspólnych sklepów firmowych oferujących skoordynowane wzorniczo kolekcje odzieży i obuwia damskiego,
- sprzedaż produktów firmy w salonach w centrach handlowych,
- sprzedaż wyrobów firmy za pośrednictwem Internetu,
- eksport produktów firmy poprzez nawiązywanie współpracy z zagranicznymi sieciami handlowymi (Litwa, Łotwa, Ukraina, Rosja) oraz z butikami na terenie Niemiec i Francji.

Założenia strategii dystrybucji wyrobów na rynek krajowy

Działania związane z procesem dystrybucji produktów firmy muszą być skoordynowane z procesem promocji. W praktyce oznacza to konieczność przygotowania kanałów sprzedaży do realizowanej strategii promocji w zakresie brendu sklepów, ich wielkości, witryn sklepowych, form sprzedaży i obsługi klienta.

Firma CR organizuje pokazy mody oraz sponsoruje pokazy młodych projektantów ubioru. Poprzez sponsoring firma stymuluje popyt na własne produkty, który dotychczas – z powodu braku sklepów firmowych – nie mógł być w większości przypadków zaspokojony. Ponieważ większość pokazów kolekcji wyrobów CR oraz

sponsorowanych przez nią kolekcji młodych projektantów ubioru (kolekcje wytwarzane przez CR na podstawowe projektów młodych projektantów ubioru) organizowana jest w Warszawie lub Łodzi, to zbadanie efektu tych działań nie jest łatwe.

Ujęte w strategii rozwoju CR otwarcie sklepu firmowego/salonu sprzedaży w centrum handlowym w praktyce przekłada się na budowanie w świadomości klienta wizerunku marki firmy. Dlatego też firma CR będzie dążyć do stworzenia sieci salonów sprzedaży o ujednoliconym metrażu i wystroju.

Założenia strategii dystrybucji wyrobów na rynek zagraniczny

Realizacja strategii rozwoju eksportu firmy będzie polegać na:

- utrzymywaniu bezpośrednich kontaktów specjalistów do spraw marketingu z zagranicznymi przedsiębiorstwami handlowymi,
- stałym gromadzeniu i wstępnym weryfikowaniu danych zagranicznych firm handlowych zajmujących się sprzedażą odzieży,
- współpracy CR z Wydziałami Promocji Handlu i Inwestycji Ambasad RP za granicą (zwanymi dalej: „WPHI") w celu uzyskania rekomendacji oferty firmy na rynku danego państwa,
- pozyskiwaniu z WPHI baz danych firm zajmujących się handlem wyrobami branży odzieżowej i ich weryfikowaniu,
- wysyłaniu aktualnych ofert produktowych firmy na zweryfikowane przez WPHI adresy firm handlowych z branży odzieżowej,
- organizowaniu na terenie kraju importera pokazów mody w kooperacji z WPHI,
- organizowaniu wspólnie z innymi przedsiębiorstwami przy współpracy branżowej Izby Gospodarczej oraz WPHI dni polskich na terenie państwa będącego przedmiotem polskiej oferty eksportowej.

Ponadto firma CR podejmie działania w zakresie zrealizowania inwestycji związanej z otwarciem firmowego salonu sprzedaży za granicą.

Strategia ceny

Cena produktu stanowi główny czynnik wpływający na łączny przychód firmy ze sprzedaży. Do prowadzenia skutecznej polityki cen niezbędne są: znajomość popytu klientów, znajomość zachowań konkurentów oraz znajomość kosztów ponoszonych przez firmę. Przedsiębiorstwo musi przeanalizować wiele czynników przed ostatecznym ustaleniem ceny produktu, przede wszystkim jednak cel, jaki chce osiągnąć, ustalając określony poziom ceny.

Ze względu na pozycję marki produkowanej odzieży, jej jakość oraz modne wzornictwo firma CR może sobie pozwolić na ustalenie cen na nieco wyższym

poziomie. Jednakże nie mogą to być ceny bardzo wygórowane z uwagi na grupę producentów (konkurentów) oferujących podobne wyroby.

Dzięki zastosowaniu ceny nieco wyższej niż u konkurencji CR będzie docierała do wyselekcjonowanej grupy klientów (segment rynku klientów o wyższych dochodach). Zaletą tej strategii jest krótszy okres zwrotu podwyższonych kosztów wdrożenia produkcji nowych technologii, zastosowanie nowych półfabrykatów czy opracowanie nowego „brendowego" wzornictwa. Pośrednio ta polityka cenowa może przyczynić się do tworzenia wizerunku firmy jako producenta innowacyjnych produktów o wysokiej jakości.

Ponieważ w strategii produktu firma zakłada wytwarzanie szerokiego asortymentu wyrobów adresowanych do klientów o zróżnicowanych dochodach (ubiory drogie i tanie), firma będzie stosować strategię penetracji rynku w przypadku odzieży klasycznej, opierającej się na tradycyjnej technologii. Strategia ta polega na wprowadzeniu na rynek produktów o cenie nieco niższej niż u konkurencji. Głównym założeniem tej strategii jest nakłonienie do zakupu wielu nabywców, którzy przy kupnie produktu kierują się nie tylko uznaną jakością, ale i ceną.

W firmie CR będzie kontynuowany system sprzedaży oparty na ulgach i rabatach, adresowany do odbiorców instytucjonalnych: sklepów firmowych, stoisk patronackich oraz importerów. Rabaty te wahają się w granicach kilkunastu procent. Ich wysokość uzależniona jest od wielkości zakupów w danym okresie rozliczeniowym. Zastosowanie złożonej polityki cenowej jest prawidłowym rozwiązaniem, ponieważ przy tak licznej ofercie jedna strategia cen nie wywołałaby zamierzonego skutku.

Strategia segmentacji rynku

Grupa docelowa rynku to wymagające, a także wrażliwe na piękno i modę kobiety, które chcą dobrze wyglądać w dobrej jakościowo i modnej odzieży. CR powinna być marką adresowaną do grupy wiekowej określanej jako 25+.

Strategia promocji

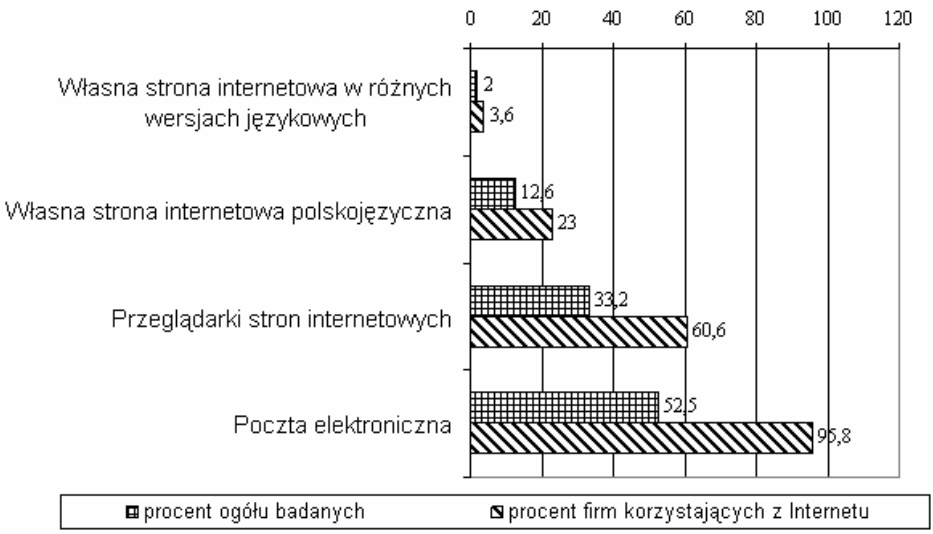
System komunikowania się z rynkiem oraz oddziaływania na zachowania odbiorców powinien być skorelowany z celami marketingowymi firmy, w tym ze strategią tożsamości marki. Strategia promocji musi być skoordynowana ze strategią dystrybucji produktów firmy. Efektem działań koordynacyjnych pomiędzy promocją a dystrybucją jest brak rozdźwięku pomiędzy komunikacją marketingową a oferowanym produktem.

Kampania promocji firmy ma za zadanie pokazać kierunek, który będzie dominował zarówno w komunikacji, jak i w nowych kolekcjach odzieży. Jednocześnie efekty reklamy powinny być skoordynowane ze zdolnością organizacyjną i logistyczną firmy.

Aby w pełni odzwierciedlić powyższe cechy, promocja odzieży marki CR będzie realizowana między innymi za pośrednictwem:

- Internetu,
- sklepów firmowych,
- sprzedaży odzieży w centrach handlowych,
- udziału w imprezach targowo-wystawienniczych,
- sponsoringu,
- organizacji własnych pokazów mody,
- sprzedawców sklepów,
- programów lojalnościowych dla klientów firmy,
- tzw. marketingu szeptanego.

Z badania przeprowadzonego przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości wynika, iż Internet zajmuje drugie miejsce w rankingu najskuteczniejszych form promocji firm (pierwsze miejsce zajmują targi).



Schemat 3. Zastosowanie Internetu w małych i średnich przedsiębiorstwach[51].

Firma CR w działaniach promocyjnych w szerokim zakresie będzie wykorzystywać Internet. Jej strona internetowa będzie opracowana w trzech wersjach językowych: polskiej, niemieckiej i rosyjskiej. Na stronie będzie znajdować się cenowa

[51] I. Steinerowska-Streb, „Marketing i Rynek" nr 3/2005, s. 28–29. Wykres został przygotowany przez autorkę artykułu na podstawie wyników badań.

oferta aktualnej kolekcji odzieży. Oferta firmy będzie zamieszczona w światowych wyszukiwarkach poświęconych problematyce mody i odzieży.

Jedną z form promocji firmy za pośrednictwem Internetu będzie reklama jej produktów w portalu moda.com.pl. Odwiedza go miesięcznie około 28 tys. użytkowników, a prenumeruje go ponad 2 tys. odbiorców instytucjonalnych, z których większość to właściciele sklepów czy sieci sprzedaży. Dla producentów, projektantów oraz handlowców portal jest źródłem informacji zarówno o kierunkach wzornictwa, jak i o innowacjach procesowo-produktowych.

Uzupełnieniem oferty internetowej będzie płyta CD – interaktywna, ze stroną www firmy CR, dystrybuowana jako dodatek do czasopism poświęconych modzie (kwartalnik „Moda.com.pl"). Na płycie prezentowana będzie aktualna kolekcja odzieży.

Firma uruchomi w Internecie nowy serwis. Jego zadaniem będzie przedstawienie trendów wzorniczych najnowszej kolekcji, wprowadzanej do sklepów i w tym samym momencie prezentowanej w Internecie. Zatem zanim klienci wybiorą się do sklepu będą mogli na stronie internetowej sprawdzić, jakie wyroby firmy znajdują się w sklepach w danej chwili.

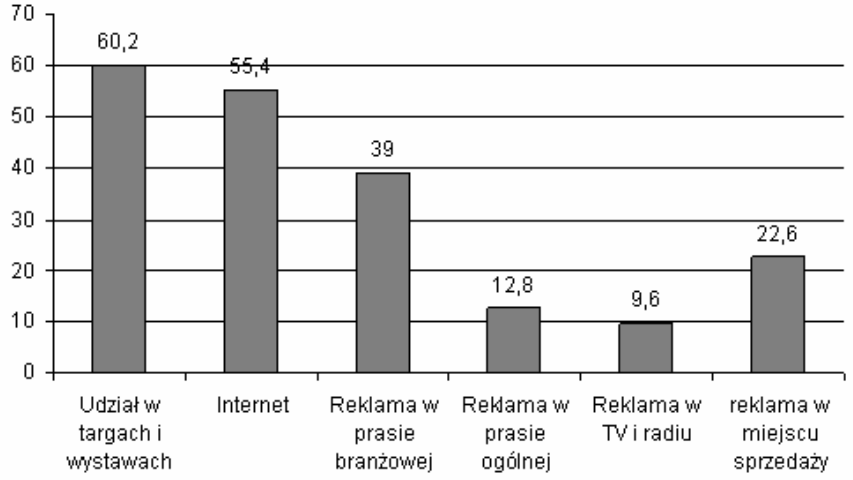
Promocja za pośrednictwem własnych punktów sprzedaży, sklepów firmowych.

Miejsce sprzedawców odzieży firmy CR w strategii jej działań promocyjnych

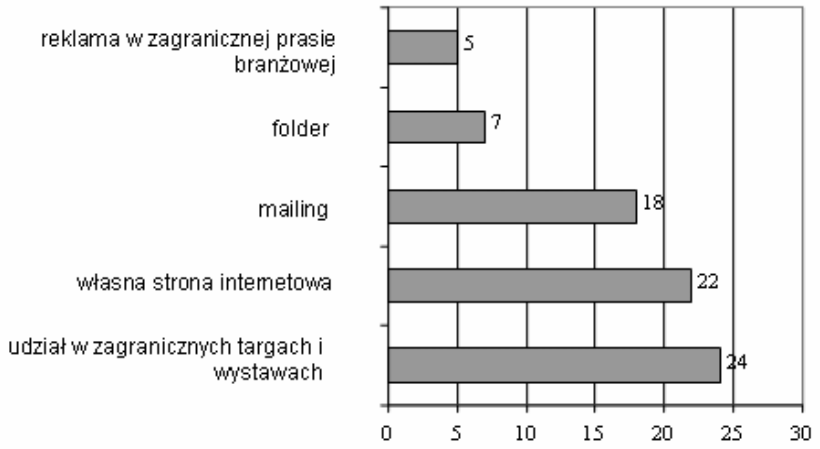
Fakt, iż sprzedawca odgrywa ogromną rolę w procesie zakupu, przyznaje sam konsument. Rolę sprzedawcy w procesie sprzedaży wyrobów odzieżowych docenia również firma CR. W swojej działalności kładzie nacisk na odpowiedni dobór osób na to stanowisko.

Udział w imprezach targowo-wystawienniczych

Autorzy „Raportu o stanie sektora MŚP w Polsce w latach 2002–2003" scharakteryzowali najbardziej skuteczne, zdaniem badanych firm, formy promocji ich oferty handlowej na rynku Unii Europejskiej. Z przeprowadzonych badań wynika, iż najczęściej respondenci wymieniali udział w zagranicznych targach i wystawach (60,2% badanych), Internet (55,4% ankietowanych), reklamę w zagranicznej prasie branżowej (39,0%), reklamę w miejscu sprzedaży (22,7%). Za mniej znaczące formy promocji eksporterzy uznali reklamę w prasie ogólnej (12,8%), reklamę w telewizji i radiu (9,6%).



Schemat 4. Najskuteczniejsze formy promocji ofert handlowych małych i średnich firm na rynkach zagranicznych[52].



Schemat 5. Najskuteczniejsze formy promocji na rynkach zagranicznych[53].

[52] Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości: *Raport o stanie sektora MŚP w Polsce w latach 2002–2003*, s. 145.

[53] Fundacja Rozwoju Przedsiębiorczości. *Regionalna strategia eksportu*.

Wyniki te potwierdzają poniższe badania podstawowych form promocji, przeprowadzone przez Fundację Przedsiębiorczości.

Targi Odzieży w Poznaniu są istotnym miejscem zawierania nowych kontaktów oraz ważnym źródłem informacji na temat trendów, nowości technologicznych i bieżącej sytuacji w branży. Targi to również najlepsza okazja do wypromowania przez firmę produktu oraz do zebrania opinii i przeprowadzenia badań marketingowych. Stanowią one specyficzną formę audytu technologicznego, badania poziomu technologicznego firmy na tle europejskiej konkurencji oraz pozycjonowania produktu firmy na tle oferty konkurencji zarówno pod względem wzornictwa, jak i technologii stosowanej w procesie jego produkcji. Rosnąca z sezonu na sezon liczba wystawców na Targach Odzieży jest dowodem na to, że targi są docenianym narzędziem marketingowym, sprawdzonym miejscem kontaktów handlowych oraz instrumentem szybkiej wymiany informacji i promocji. Co czwarty ankietowany na Targach Odzieży w Poznaniu brał udział w pokazach kolekcji ubiorów odbywających się w ramach imprezy targowej.

Ważnymi z punktu widzenia wystawcy są również goście odwiedzający targi. Badania przeprowadzone przez miesięcznik „Moda.com.pl" pokazały, iż najistotniejszymi powodami odwiedzenia targów były spotkania z wystawcami oraz chęć znalezienia nowych źródeł zakupu produktów.

Firma CR prezentowała swoje kolekcje na targach w Kownie, Brnie, Kijowie oraz w Moskwie. Na podstawie zdobytego doświadczenia firma uważa, iż zakładane efekty handlowe z tytułu udziału w targach zależne są od:

- lokalizacji stoiska wystawienniczego i wielkości zakupionej powierzchni wystawienniczej (nieefektywne jest wystawienie oferty handlowej firmy na małej powierzchni),
- posiadania na rynku kraju organizatora targów przedstawiciela handlowego firmy lub sieci handlowej, z którą firma na danym rynku współpracuje,
- zdolności organizacyjnej firmy i nastawienia polskich firm do prezentowania wyrobów na wspólnym stoisku wystawienniczym.

Zdaniem firmy CR skuteczność promocji firmy i jej wyrobów poprzez uczestnictwo w imprezie targowo-wystawienniczej na rynku, na którym firma posiada swojego przedstawiciela handlowego, jest bardzo wysoka.

Organizacja pokazów mody oraz sponsoring

Jako podstawowy nośnik przekazu informacji o produktach firma wybrała pokazy mody. Część kolekcji firmy jest projektowana przez młodych, zdolnych projektantów ubioru z polskich i zagranicznych uczelni artystycznych. Doświadczenie zdobyte podczas udziału w Krajowym Programie Rozwoju MŚP PHARE 2000

– wdrożenie własnych rozwiązań technologicznych przedsiębiorstwa w zakresie projektowania wzornictwa „Innowacje i technologie dla rozwoju przedsiębiorstw" – potwierdza słuszność przyjętych założeń.

W procesie promocji kolekcji na rynkach zagranicznych firma CR będzie w istotnym stopniu korzystała z siły przekazu pokazów mody, w tym autorskich projektów studentów szkół artystycznych z kraju importera. Ta forma promocji ma na celu zwrócenie uwagi zagranicznych mediów na kolekcje ich projektantów oraz firmę i jej produkty. Działania te CR będzie starała się współfinansować z programu Ministerstwa Gospodarki pod nazwą „Branżowe projekty promocyjne". Stąd też konieczne jest stałe koordynowanie działań promocyjnych CR z firmami, których oferta handlowa jest komplementarna do promowanej przez CR. W procesie organizacji tych działań promocyjnych firma przewiduje wykorzystać wiedzę i doświadczenie WPHI Ambasad RP. Od tych rządowych jednostek CR będzie oczekiwać wsparcia w zakresie:

- zaproszenia na pokaz przedstawicieli firm handlowych z kraju importera z udziałem przedstawicieli firm współpracujących z CR bądź będących dla CR potencjalnym podmiotem współpracy,
- promowania przedsięwzięcia w mediach jako dni polskie,
- dystrybucji płyty CD prezentującej ofertę handlową CR.

Strategia w zakresie finansowania rozwoju firmy, w tym eksportu

Do najważniejszych elementów strategii związanej z finansowaniem działalności gospodarczej firmy i jej działań prorozwojowych należy zaliczyć:

- stałe utrzymanie zdolności do finansowania rozwoju kredytem bankowym,
- finansowanie sprzedaży w formie faktoringu, z przejęciem ryzyka opóźnienia w spłacie lub niewypłacalności odbiorcy przez faktora,
- ubezpieczanie transakcji eksportowych od ryzyka kursowego,
- dążenie do współfinansowania rozwoju firmy w latach 2007–2013 środkami Regionalnego Programu Operacyjnego oraz programami wsparcia eksportu i programem „Branżowe projekty promocyjne" Ministerstwa Gospodarki.

Działania związane z uczestnictwem na targach wystawienniczych, organizacją pokazów mody, spotkań z potencjalnymi odbiorcami firma będzie współfinansować z programów wsparcia eksportu Ministerstwa Gospodarki, w tym w okresie 2007–2013 z programu „Paszport do eksportu". Bardzo ważnym elementem planu marketingowego firmy jest otwarcie pierwszego pilotażowego sklepu firmowego z odzieżą w Niemczech.

Podsumowanie

Jak wynika z opisu firmy CR, warunkiem rozwoju przedsiębiorstwa branży odzieżowej jest osiągnięcie przez nie zdolności:

- dostosowania produktu do potrzeb rynku,
- wprowadzania na rynek w krótkim czasie nowych kolekcji odzieży,
- wytwarzania wyrobów w krótkich seriach,
- realizacji zamówień w krótkim czasie.

Jest to dla firmy warunek konieczny, ale niewystarczający do rozwoju sprzedaży eksportowej. O skuteczności działań decyduje również posiadana wiedza i kwalifikacje z zakresu handlu zagranicznego oraz chęć otwierania się na zagraniczne rynki zbytu, m.in. poprzez udział w programach/projektach współfinansowanych ze środków unijnych.

Bibliografia

1. Fundacja Rozwoju Przedsiębiorczości: *Regionalna strategia eksportu*.
2. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości: *Raport o stanie sektora MSP w Polsce w latach 2002–2003*.
3. P. Kotler: *Kotler o marketingu*. Gliwice 1999.
4. Opracowano na podstawie materiałów źródłowych firmy CR.
5. R. Iwaniuk: *Pomysł na branżowy projekt promocyjny. Dlaczego nie spróbować?* [w:] „Rynki Zagraniczne" nr 6, 09.02.2006.
6. T. Sztucki: *Marketing przedsiębiorcy i menadżera*. Warszawa 1996, Agencja Wydawnicza Placet.
7. I. Steinerowska-Streb „Marketing i rynek" nr 3/2005, s. 28–29.

Indeks tabel i schematów

Tabela 1. Struktura źródeł pozyskiwania rynków zbytu. Opracowane na podstawie materiałów źródłowych firmy CR.

Schemat 1. Opracowane na podstawie materiałów źródłowych firmy CR.
Schemat 2. Opracowane na podstawie materiałów źródłowych firmy CR.
Schemat 3. Zastosowanie Internetu w małych i średnich przedsiębiorstwach.
Schemat 4. Najskuteczniejsze formy promocji ofert handlowych małych i średnich firm na rynkach zagranicznych.
Schemat 5. Najskuteczniejsze formy promocji na rynkach zagranicznych.

25. Firma ZTD – branża spożywcza (wsparcie działań eksportowych)

Wstęp

W warunkach otwartego rynku rozwój firmy produkującej wyroby cukiernicze należy rozpatrywać w kategoriach dużego sukcesu. Warunkiem rozwoju firmy z tej branży, a tym samym eksportu jej wyrobów jest:

- stałe podnoszenie jakości produkowanych wyrobów, dostosowanie form ich konfekcjonowania do panujących na rynku trendów oraz skracanie czasu realizacji zamówień,
- znajomość zagranicznych kanałów dystrybucji,
- zdolność do pozyskiwania informacji dotyczących zagranicznych rynków zbytu,
- efektywne formy działań promocyjnych dostosowane do ograniczonych możliwości finansowych,
- zdolność do finansowania działań doradczych i rozwojowych z programów wsparcia.

Te czynniki łącznie decydują o wzroście konkurencyjności firmy, w tym o rozwoju jej działalności eksportowej.

Przykładem takiego podmiotu, który odniósł sukces na rynkach zagranicznych, prowadząc działalność gospodarczą zgodnie z wyżej wymienionymi warunkami i wykorzystując w swym procesie rozwoju dostępne programy wsparcia, jest firma ZTD[54].

Charakterystyka firmy ZTD

Firma ZTD została założona w grudniu 1969 roku przez mistrza cukierniczego Jerzego. Początkowa działalność firmy wiązała się z produkcją tradycyjnych wyrobów cukierniczych i lodów, które były sprzedawane w sklepie firmowym cukierni. Z uwagi na rosnącą liczbę klientów i rozszerzanie asortymentu właściciel firmy otworzył drugi zakład, w którym mieści się aktualna siedziba firmy. Jego główne produkty to pieczywo cukiernicze i galanteria czekoladowa. Dzięki stosowaniu tradycyjnych receptur sukcesywnie rośnie sprzedaż wyrobów firmy ZTD zarówno w kraju, jak i za granicą.

Od wielu lat firma intensywnie inwestuje w rozwój produkcji cukiernictwa trwałego i galanterii czekoladowej. Wprowadzenie w pełni zautomatyzowanych linii technologicznych pozwala na natychmiastowe dopasowanie oferty do potrzeb rynku. Wyszukany i niepowtarzalny smak wyrobów firmy to zasługa własnych receptur, najlepszych naturalnych surowców oraz wysokich kwalifikacji technologów i operatorów maszyn. Są to główne atuty firmy ZTD. Wysoką jakość produktów potwierdzają

[54] Nazwa firmy cukierniczej została zmieniona na jej życzenie.

uzyskane certyfikaty Systemu Zarządzania Jakością ISO 9001/2000 i HACCP na produkcję i sprzedaż wyrobów cukierniczych oraz projektowanie nowych wyrobów.

Tytuł nagrody	Przedmiot nagrody	Data otrzymania nagrody
Puchar Wojewody Łódzkiego	Jakość wyrobów cukierniczych	06.11.1998
Nagroda specjalna za wyroby cukiernicze na VIII Targach Żywności i Przetwórstwa „Feeding Wiosna '98", organizowanych przez Centrum Targów i Promocji Rynku Wschodniego	Jakość wyrobów cukierniczych	25.04.1998
Nagroda Kolegium Redakcyjnego Ogólnopolskiego czasopisma „Business" (kontakt w postaci artykułu publicystyczno-reklamowego w kategorii „Promocja produktów polskich")	Jakość wyrobów cukierniczych	31.01.1998
Nagroda Specjalna za wyroby cukiernicze uzyskana przez ZTD na Targach „Tarpol" we Wrocławiu	Jakość wyrobów cukierniczych	31.01.1998

Tabela 1. Zestawienie nagród otrzymanych przez firmę ZTD. Opracowane na podstawie materiałów źródłowych firmy ZTD.

Stały, przewyższający możliwości wytwórcze firmy popyt na wyroby waflowe, w tym na wafle o nowej gramaturze, kształcie, smaku i wypieku, zadecydował o zakupie nowej zautomatyzowanej linii do wypieku wafli. Dzięki tej inwestycji firma ma możliwość zaoferowania nowego wyrobu oraz wzbogacenia oferty handlowej o produkt zgodny z oczekiwaniami odbiorców krajowych i zagranicznych. Strategia oparta na wysokiej jakości produkcji wyrobów cukierniczych oraz stałej promocji firmy przynosi wymierne korzyści. ZTD pozyskała nowych klientów, a z innymi prowadzi zaawansowane rozmowy handlowe dotyczące warunków współpracy.

Firma sukcesywnie prowadzi badania marketingowe rynku pieczywa cukierniczego. W wyniku tych badań oraz dzięki stałym kontaktom z odbiorcami firma realizuje kolejny projekt inwestycyjny, polegający na zakupie nowej generacji pakowaczek umożliwiających konfekcjonowanie wafli i biszkoptów.

W celu pozyskania rynków zagranicznych firma ZTD od 1998 roku jest stałym wystawcą na ważnych dla piekarnictwa i cukiernictwa targach – ANUGA w Kolonii, PRODEXPO w Moskwie oraz w Kijowie. W 2004 roku firma brała udział w Targach SIAL w Paryżu. Uczestniczyła też w krajowych Targach „Polagra Ford" w Poznaniu.

Odbiorcami produktów firmy są lokalne, regionalne i krajowe hurtownie oraz importerzy z Republiki Czeskiej, Słowacji, Rosji, Węgier, Bułgarii, Estonii, Niemiec, Izraela, USA, Palestyny.

Procentowy udział poszczególnych kanałów dystrybucji w sprzedaży produktów firmy ZTD kształtuje się następująco:

- 2,5% – hurtownie lokalne,
- 7,0% – hurtownie regionalne,
- 34,0% – polskie hurtownie spoza regionu łódzkiego.

Na eksport idzie 56,5% produkcji ZTD, w tym:

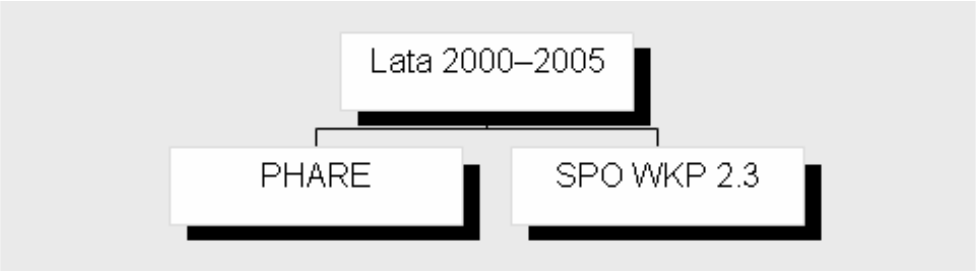
- Unia Europejska – 27,7% (Holandia – 9,6%, Niemcy – 7,4%, Węgry – 3,6%, Łotwa – 2,9, Estonia – 2,8%, Słowacja – 1,4%),
- Rosja – 14,0%,
- USA – 5,5%,
- Izrael – 5,3%,
- Palestyna – 3,7%,
- Bułgaria – 0,3%.

W ciągu ostatnich trzech lat ZTD zakupiła maszyny i urządzenia z czwartej i piątej grupy klasyfikacji środków trwałych, łącznie za 1 715 tys. zł. Zakupiono m.in.:

- maszynę do oblewania czekoladą rurek waflowych za 48 tys. zł,
- pięć waflarek do wypieku wafli za 204 tys. zł,
- waflarkę do wypieku rurek waflowych za 55 tys. zł,
- linię do wypieku wafli za 128 tys. zł,
- trzy pakowaczki za 1 280 tys. zł.

3. Finansowanie rozwoju firmy ZTD

3.1. Wsparcie rozwoju firmy z dostępnych programów



Schemat 1. Opracowano na podstawie materiałów źródłowych firmy ZTD.

W latach 2000–2005 firma ZTD korzystała z programów PHARE 2001 i PHARE 2002 oraz w roku 2005 z Działania 2.3. Sektorowego Programu Operacyjnego Wzrost Konkurencyjności Przedsiębiorstw, lata 2004–2006.

W ramach Programu PHARE 2001 „Wstęp do jakości" firma ZTD uzyskała dofinansowanie w wysokości 37 tys. zł na usługi doradcze oraz usługę certyfikacji Systemu Zarządzania Jakością. W efekcie tego działania firma ZTD uzyskała certyfikat TÜV Systemu Zarządzania Jakością ISO 9001/2000 oraz certyfikat HACCP, wprowadzony przez RWTÜV Polska Sp. z o.o, na produkcję i sprzedaż wyrobów cukierniczych oraz na projektowanie nowych wyrobów.

Certyfikaty są potwierdzeniem wysokiej jakości wyrobów firmy. Pozytywny wynik certyfikacji Systemu Zarządzania Jakością ISO 9001/2000 oraz certyfikat HACCP na produkcję, sprzedaż i projektowanie nowych wyrobów to dowód, iż firma spełnia podstawowy warunek stawiany produktom wprowadzanym do obrotu na Jednolity Rynek. Oznacza to, iż produkty ZTD są bezpieczne dla środowiska naturalnego oraz dla życia i zdrowia użytkownika.

W ramach Programu Promocji Eksportu PHARE 2001 firma ZTD uczestniczyła w 2002 roku w Targach ANUGA w Kolonii oraz PRODEXPO w Moskwie. ZTD zyskała refundację 60% kosztów działań promocyjnych. Wartość dotacji wyniosła 40 tys. zł.

Celem uczestnictwa firmy w targach było:

- promowanie oferty handlowej,
- przeprowadzenie pozycjonowania produktów firmy na rynkach zagranicznych,
- ustalenie trendów w zakresie konfekcjonowania pieczywa cukierniczego,
- określenie kierunków zmian w technologii wytwarzania wyrobów cukierniczych,
- nawiązanie kontaktów handlowych z nowymi klientami.

Efektem działań wystawienniczych firmy było nawiązanie współpracy handlowej z ponad 20 odbiorcami z rynków wschodnich (głównie z Rosji) oraz z Niemiec i Holandii.

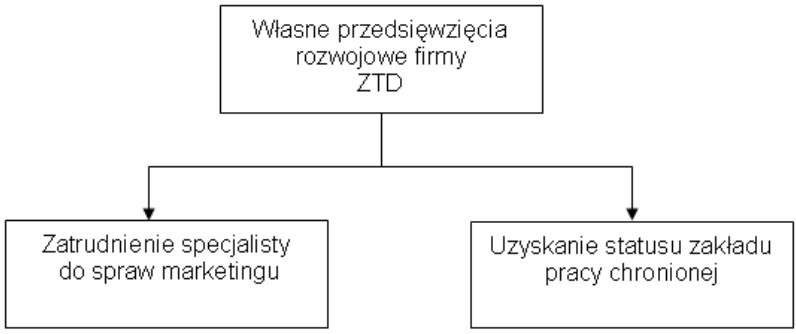
W ramach Programu PHARE 2002 „Regionalny fundusz dotacji inwestycyjnej" firma uzyskała wsparcie finansowe w wysokości 16 tys. euro na refundację kosztów zakupu trzysegmentowej, dwunastożelazkowej, zautomatyzowanej linii technologicznej do wypieku wafli.

Dzięki temu firma zyskała możliwość wypieku wafli o ponad dwukrotnie mniejszej gramaturze i o różnych kształtach: kulek, rurek czy też figur geometrycznych. Wpłynęło to na poprawę walorów smakowych i organoleptycznych wyrobów. Zrealizowanie projektu inwestycyjnego zwiększyło konkurencyjność cenową oferty. W ujęciu finansowym pozwoliło podwyższyć wolumen sprzedaży (jej prognozowana wartość na koniec 2008 roku jest większa w stosunku do roku bazowego o blisko 40%).

W ramach poddziałania 2.3. Sektorowego Programu Operacyjnego Wzrost Konkurencyjności Przedsiębiorstw, lata 2004–2006, firma podpisała umowę dotacji w wysokości 160 tys. euro na refundację kosztów zakupu nowej generacji pakowaczek pieczywa cukierniczego (wafli i biszkoptów).

Rezultatem było zwiększenie konkurencyjności oferty handlowej firmy. Skutkiem niezrealizowania projektu inwestycyjnego byłoby zmniejszenie sprzedaży produktów firmy o 20–30%.

Własne przedsięwzięcia rozwojowe firmy ZTD



Schemat 2. Opracowano na podstawie materiałów źródłowych firmy ZTD.

Poza współfinansowaniem rozwojowych działań firmy z dostępnych środków unijnych czy funduszy pozaunijnych firma realizowała własne przedsięwzięcia rozwojowe.

Na początku 2005 roku zatrudniono wysokiej klasy specjalistę w zakresie marketingu. Powierzono mu zagadnienie rozwoju działalności eksportowej przedsiębiorstwa. Z perspektywy 18 ostatnich miesięcy można stwierdzić, że utworzenie

stanowiska specjalisty do spraw marketingu przyczyniło się do wzrostu eksportu produktów firmy ZTD.

Kolejnym działaniem firmy, wskazującym na konsekwencję w pozyskiwaniu środków z programów wsparcia oraz pomocy publicznej, było otrzymanie statusu zakładu pracy chronionej (decyzja Pełnomocnika do Spraw Osób Niepełnosprawnych wydana w 1995 roku). W ciągu ostatnich trzech lat firma ZTD otrzymała dotację z PEFRON w wysokości 4 mln zł.

Ocena podejmowanych przedsięwzięć

Każde z podejmowanych przez firmę działań w różnym stopniu wpływało na wzrost eksportu firmy. Strukturę źródeł pozyskiwania rynków zbytu oraz ich wagę mierzoną w stosunku do sprzedaży ogółem obrazuje tabela 2.

Rynki zbytu	**Struktura źródeł pozyskiwania rynków zbytu (%)**		
	udział w targach	Internet	inne: znajomość własna rynków zbytu, inicjatywa własna klientów
eksport ogółem	22,6	14,1	19,8
eksport do krajów UE	11,1	6,9	9,7
kraj	11,0	11,5	21,0
ogółem	33,6	25,6	40,8

Tabela 2. Struktura źródeł pozyskiwania rynków zbytu.

Dane zawarte w tabeli 2. pokazują, że wysoka wartość sprzedaży produktów firmy w dużym stopniu była wynikiem:

- działań promocyjnych realizowanych dzięki uczestnictwu w imprezach targowo-wystawienniczych,
- kwalifikacji pracowników oraz wizerunku firmy.

Wizerunek firmy ma istotne znaczenie w procesie wyboru dostawcy wytwarzanych produktów, dokonywanego przez uczestnika rynku odbiorców instytucjonalnych. Decyzję o nawiązaniu kontaktu z firmą odbiorca instytucjonalny podejmuje na podstawie oceny produktów firmy w istniejących kanałach dystrybucji oraz

analizy jej oferty prezentowanej w Internecie. Aż 41% przychodów ze sprzedaży produktów firmy jest pochodną wiedzy jej pracowników oraz wykreowanego wizerunku na rynku producentów wyrobów cukierniczych oraz pieczywa cukierniczego. Aby firma mogła zwiększać swój udział w rynku, musi swoimi działaniami konsekwentnie kreować wizerunek producenta nastawionego proinnowacyjnie, dążącego do wprowadzania na rynek nowych produktów o wysokiej jakości, których proces wytwarzania oraz stosowane w nim surowce opierają się na technologiach bezpiecznych dla zdrowia. Proces wyboru dostawcy wyrobów cukierniczych odbywa się bez udziału producenta, a decyzja firmy handlowej zajmującej się obrotem wyrobami cukierniczymi o nawiązaniu bezpośredniego kontaktu z daną firmą jest wynikiem oceny jej wizerunku, analizy produktu i jego sprzedawalności w konkurencyjnych kanałach dystrybucji, a także tzw. marketingu szeptanego.

Skuteczną formą działań promocyjnych firmy okazało się jej uczestnictwo w zagranicznych imprezach targowych. Efektem tych działań jest prawie 23% udział eksportu wyrobów firmy w sprzedaży ogółem. Za pośrednictwem udziału w targach firma ZTD w ciągu ostatnich czterech lat nawiązała kontakt handlowy aż z 40 zagranicznymi kontrahentami.

Analiza SWOT – narzędzie budowy strategii rozwoju firmy

Działania firmy, która chce maksymalnie zwiększyć swoje szanse na odniesienie sukcesu na rynku, powinny wynikać z przemyślanej strategii rozwoju. Strategia ta powinna opierać się na analizie mocnych stron firmy, słabych stron firmy, szans firmy w otoczeniu oraz zagrożeń firmy w otoczeniu. Analiza SWOT jest niezbędnym narzędziem do opracowania strategii marketingowej firmy.

Do mocnych stron firmy ZTD należy zaliczyć:

- wyrobioną markę,
- rozbudowaną sieć kanałów dystrybucji oraz system finansowania sprzedaży (faktoring),
- wysoką jakość produkowanych wyrobów, opartą na sprawdzonych recepturach oraz nowoczesnych procesach produkcyjnych,
- wdrożone systemy zarządzania produkcją oraz HACCP.

Ze względu na charakter prowadzonej działalności podstawowym czynnikiem decydującym o powodzeniu podejmowanych przez firmę ZTD przedsięwzięć jest czynnik ludzki, czyli pracownicy. Firma skupia się na organizacji procesu produkcji, pakowaniu wyrobów w nowoczesne i estetyczne opakowania, doskonaleniu receptur wytwarzania produktów. Wartością, która została wykreowana przez firmę i jest dodawana

do sprzedawanych wyrobów cukierniczych, jest wizerunek producenta pieczywa cukierniczego o wysokiej jakości, konfekcjonowanego zgodnie z rynkowymi trendami.

Słabe strony firmy ZTD to:

- ograniczone zdolności do finansowania działań proinnowacyjnych,
- wyższe w stosunku do bezpośrednich konkurentów koszty pracy,
- scentralizowany system kierowania firmą,
- brak systemu kontroli rentowności produkowanych wyrobów,
- brak własnej sieci sprzedaży,
- niewykorzystywanie aktywnych form kreowania tożsamości firmy ZTD oraz promowania jej wyrobów,
- struktura organizacyjna firmy niedostosowana do dalszego jej rozwoju.

Szanse dla firmy to:

- doświadczenie w pozyskiwaniu i rozliczaniu środków uzyskiwanych z programów wsparcia,
- otwarcie sklepów firmowych w Łodzi, Pabianicach i Zgierzu oraz sklepu internetowego,
- możliwość sfinansowania działań promocyjnych oraz rozwojowych z programów pomocowych nowego okresu programowania (lata 2007–2013),
- obecność wyrobów firmy na wielu rynkach zbytu,
- wzrost dochodów ludności i spadek bezrobocia,
- opracowanie strategii rozwoju firmy, ze szczególnym uwzględnieniem działań związanych z kreowaniem tożsamości firmy,
- podniesienie kwalifikacji pracowników,
- dostosowanie struktury organizacyjnej firmy do strategii jej rozwoju oraz do budowy wizerunku producenta bezpiecznych dla zdrowia produktów wysokiej jakości,
- podjęcie współpracy z jednostkami sfery B+R oraz firmami zagranicznymi, ukierunkowanej na badania dotyczące udoskonalenia wytwarzanych produktów w zakresie ich bezpieczeństwa dla zdrowia,
- budowa laboratorium do spraw kontroli procesów produkcji wyrobów oraz badań nad technologią wytwarzania nowych produktów,
- deprecjacja złotego w stosunku do euro i dolara amerykańskiego.

Zagrożenia dla firmy to:

- niż demograficzny,
- przewartościowanie złotego w stosunku do euro i dolara amerykańskiego,

- wzrost kosztów pracy i czynników energetycznych,
- sezonowość sprzedaży,
- brak własnych sklepów firmowych,
- brak wysoko wykwalifikowanych kadr.

Strategia rozwoju firmy ZTD

W celu zwiększenia absorpcji środków z programów pomocowych strategia firmy działającej na wspólnym rynku Unii Europejskiej musi być dostosowana do priorytetów. Dlatego też ZTD zamierza dostosować elementy swojej strategii do priorytetów Unii Europejskiej, takich jak:

- wzrost zatrudnienia,
- rozwój społeczeństwa informacyjnego,
- innowacyjność działań rozwojowych,
- rozwój zasobów ludzkich.

Na podstawie przeprowadzonej analizy SWOT firma ZTD opracowała własną strategię – plan działania w zakresie rozwoju produktu, dystrybucji, promocji i zarządzania.

Strategia produktu

Wyroby firmy ZTD spełniają oczekiwania klientów ze względu na wysoką jakość, własne receptury, najlepsze naturalne surowce wykorzystywane do produkcji. Jednakże utrzymanie konkurencyjnej pozycji na rynku pieczywa cukierniczego wymaga stałego wprowadzania do oferty handlowej nowych produktów, opakowanych zgodnie z najnowszymi trendami oraz wymogami bezpieczeństwa zdrowotnego żywności.

Z przeprowadzonych przez firmę badań marketingowych wynika, iż rynek oczekuje wyrobów cukierniczych o różnorodnych kształtach, gramaturze, nowym smaku, innej w stosunku do tradycyjnego pieczywa cukierniczego strukturze połączeń półfabrykatów. Ważne jest atrakcyjne, hermetyczne opakowanie dostosowane do trendów marketingu mix rynku produktów cukierniczych. Ponadto tendencją na tym rynku jest oferowanie produktów konfekcjonowanych po kilka sztuk oraz pojedynczo.

Nowe trendy w zakresie konfekcjonowania pieczywa cukierniczego firma zarejestrowała po raz pierwszy na jesiennych targach wyrobów cukierniczych w Paryżu. Tendencję tę potwierdziły oferty wystawców na lutowych targach w Kolonii – spośród produktów 1500 wystawców największym zainteresowaniem hurtowych dystrybutorów cieszyło się nowe wielowarstwowe i wielostrukturalne pieczywo cukiernicze, będące połączeniem kilku półfabrykatów pieczywa cukierniczego, nadzienia kremowego i czekolady.

Z przeprowadzonej przez firmę analizy zapotrzebowania jej odbiorców instytucjonalnych na nowe wielowarstwowe i wielostrukturalne pieczywo cukiernicze

wynika, iż wartość potencjalnego popytu tylko stałych klientów firmy na „nowe pieczywo" oscyluje w granicach 50–60% sprzedaży z 2002 roku.

W przypadku pralin firma ZTD, chcąc utrzymać pozycję konkurencyjną wobec swojego głównego konkurenta – firmy Ferrero, powinna dostosować formę ich konfekcjonowania do oczekiwań rynku, tzn. konfekcjonować praliny pojedynczo i po cztery sztuki. Podstawowym źródłem sukcesu pralin firmy Ferrero na krajowym rynku była właściwie nowa forma ich pakowania (pojedynczo i po cztery sztuki).

Głównym celem strategii firmy ZTD jest obecnie zwiększenie jej konkurencyjności poprzez:

1. Wdrożenie do procesu wytwarzania pieczywa cukierniczego innowacyjnych technik i technologii. Wielowarstwowe i wielostrukturalne ciastka są w Europie wytwarzane tylko przez jednego producenta. Innowacyjność tego produktu polega na nieznanym dotychczas połączeniu kruchego ciasta, czekolady, nadzienia kremowego i herbatnika.
2. Wprowadzenie na rynek wyrobów cukierniczych o różnych kształtach geometrycznych.
3. Konfekcjonowanie pralin i wafli pojedynczo i po cztery sztuki, zgodnie z trendami rynku oraz normami bezpieczeństwa zdrowotnego żywności. Planowana forma i technologia opakowania będą nowością na rynku krajowym i na zagranicznych rynkach pieczywa cukierniczego.
4. Doskonalenie procedur wytwarzania dotychczasowych wyrobów.
5. Zwiększenie jakości wytwarzanych wyrobów poprzez:
   - zorganizowanie laboratorium do spraw kontroli jakości procesów produkcyjnych oraz badań nad opracowaniem zakładowych receptur wytwarzania wyrobów,
   - nawiązanie, za pośrednictwem jednostki sfery B+R, współpracy kooperacyjnej z firmami zagranicznymi,
   - podjęcie współpracy z jednostkami sfery B+R w zakresie wprowadzenia nowych surowców bezpiecznych dla zdrowia do procesów technologii wytwarzania wyrobów,
   - opracowanie i realizację programu doskonalenia kwalifikacji kadr.

Główne efekty realizacji strategii produktu firma definiuje w trzech obszarach: marketingowym, ekonomicznym i społecznym.

W obszarze marketingowym realizacja strategii oznacza wprowadzenie do oferty firmy nowego produktu – wielowarstwowych i wielostrukturalnych ciastek w nowym opakowaniu – oraz utrwalenie wizerunku firmy jako producenta wysokiej jakości wyrobów cukierniczych wytwarzanych z surowców bezpiecznych dla zdrowia. Osiągnięcie tego celu gwarantuje firmie istotny wzrost konkurencyjności jej oferty w kraju i za granicą.

W obszarze ekonomicznym realizacja strategii umożliwi zwiększenie sprzedaży, zmniejszenie kosztów wytwarzania i zwiększenie rentowności produkcji oraz produktywności majątku firmy.

W obszarze społecznym realizacja strategii spowoduje powstanie nowych miejsc pracy związanych z obsługą ciągu technologicznego do produkcji nowych ciastek.

Realizacja tej strategii jest warunkiem wzrostu konkurencyjności firmy ZTD na rynku krajowym i rynkach zagranicznych. Zapewni też firmie stabilny rozwój.

Strategia dystrybucji

Sprzedaż produktów firmy odbywa się w jej siedzibie, a także za pośrednictwem handlowców pracujących w terenie.

Pozyskanie nowego klienta trwa nawet do dwóch lat. Tak było np. w przypadku nowego klienta z Niemiec. Przeprowadzał on badania produktów firmy, negocjował warunki dostaw i płatności, sprawdzał wiarygodność certyfikatu Systemu Zarządzania Jakością oraz wdrożenie systemu HACCP.

Podstawą sprzedaży jest zamówienie złożone przez klienta. Dotyczy to jednak wyłącznie stałych klientów. W przypadku nowych odbiorców sprzedaż realizowana jest z płatnością, za gotówkę (akredytywa). W tych przypadkach odbiorcy oferowana jest partia próbna wyrobów o strukturze asortymentowej ustalonej przez handlowca na podstawie jego doświadczenia oraz danych statystycznych sprzedaży w danym regionie lub kraju.

Rozwój kanałów dystrybucji, zwiększających rentowność sprzedaży produktów firmy ZTD za granicą, wymaga:

1. Dostosowania struktury organizacyjnej firmy do zadań związanych ze wzrostem eksportu, tj.:
   - dostosowanie kwalifikacji pracowników,
   - decentralizacja systemu kierowania firmą,
   - zmiana zakresu kompetencji i odpowiedzialności pracowników odpowiedzialnych za marketing.
2. Obniżenia kosztów transportu.
3. Skrócenia czasu realizacji zamówień.
4. Prowadzenia analizy rentowności istniejących kanałów dystrybucji.
5. Stałego doskonalenia kwalifikacji handlowców firmy oraz sieci sklepów współpracujących z firmą.
6. Prowadzenia stałej kontroli rentowności sprzedawanych wyrobów.
7. Stworzenie stałego systemu badań marketingowych rynku.
8. Otwarcia sklepów firmowych w Łodzi, Pabianicach i Zgierzu.
9. Rozwoju sprzedaży wyrobów firmy za pośrednictwem Internetu.

Założenia realizacji strategii dystrybucji wyrobów firmy przeznaczonych na rynek krajowy

Działania związane z procesem dystrybucji produktów firmy muszą być skoordynowane z procesem promocji. W praktyce oznacza to konieczność przygotowania kanałów sprzedaży do realizowanej strategii promocji w zakresie brendu sklepów, ich wielkości, witryn sklepowych, form sprzedaży i obsługi klienta.

Ujęte w strategii rozwoju ZTD otwarcie sklepów firmowych w praktyce przekłada się na budowanie w świadomości klienta wizerunku marki. Firma ZTD będzie dążyć do stworzenia sieci salonów sprzedaży o ujednoliconym metrażu i wystroju w celu ujednolicenia wizerunku marki wyrobów.

Założenia realizacji strategii dystrybucji wyrobów firmy przeznaczonych na rynek zagraniczny

Wzrost eksportu produktów firmy branży piekarniczej i cukierniczej jest w praktyce efektem nałożenia się kwalifikacji osób odpowiedzialnych za współpracę z odbiorcami zagranicznymi oraz działań związanych z kształtowaniem wizerunku firmy. Firma ZTD chce być postrzegana jako producent dobrze sprzedających się wyrobów, konfekcjonowanych zgodnie z najnowszymi trendami marketingu produktu oraz wytworzonych na podstawie starych receptur z nowej generacji surowców bezpiecznych dla zdrowia.

Realizacja strategii rozwoju eksportu firmy będzie polegać na:

- kontynuowaniu współpracy specjalistów firmy ze znanymi im zagranicznymi przedsiębiorstwami handlowymi,
- stałym gromadzeniu i wstępnym weryfikowaniu danych zagranicznych firm handlowych zajmujących się sprzedażą wyrobów cukierniczych,
- współpracy ZTD z Wydziałami Promocji Handlu i Inwestycji Ambasad RP (WPHI) w celu uzyskania rekomendacji oferty firmy na rynku danego państwa,
- pozyskiwaniu z WPHI baz danych firm zajmujących się handlem wyrobami cukierniczymi, a także weryfikowaniu przez WPHI na zlecenie ZTD danych firm będących przedmiotem jej zainteresowania,
- wysyłaniu aktualnych ofert handlowych ZTD na zweryfikowane przez WPHI adresy firm handlowych z branży piekarniczej i cukierniczej,
- organizowaniu na terenie kraju importera prezentacji oferty wyrobów branż piekarniczej i cukierniczej oraz spożywczej pod patronatem WPHI, z udziałem zaproszonych przedstawicieli firm współpracujących z ZTD bądź będących dla niej potencjalnym podmiotem współpracy,

- organizowaniu wspólnie z innymi przedsiębiorstwami, przy współpracy branżowej Izby Gospodarczej oraz WPHI, dni polskich na terenie państwa będącego przedmiotem polskiej oferty eksportowej.

Strategia promocji

Firma dociera z ofertą handlową do potencjalnych klientów, co roku uczestnicząc (od 1998 roku) w branżowych targach w Kolonii, Kijowie i Moskwie. Ponadto ZTD wykorzystuje ofertację, katalogi, materiały reklamowe oraz stale aktualizowaną stronę internetową. Z okazji zakupu nowych maszyn czy urządzeń ZTD organizuje wspólnie z ich dostawcą tzw. dni otwarte w firmie, podczas których dokonywana jest prezentacja produktów firmy oraz form obsługi klienta.

W ramach strategii promocji firma będzie wykorzystywała:

- uczestnictwo w imprezach targowo-wystawienniczych,
- Internet,
- wystawy produktów firmy za granicą,
- udział sprzedawcy w procesie kreowania wizerunku firmy,
- programy lojalnościowe dla klientów firmy,
- tzw. marketing szeptany.

Ze względu na intensyfikację działań promocyjnych ZTD zakłada konieczność dostosowania struktury organizacyjnej do strategii rozwoju firmy oraz budowy jej wizerunku na rynku krajowym i rynkach zagranicznych. Ponadto firma ZTD zamierza zintensyfikować swoje działania promocyjne za pośrednictwem własnych punktów sprzedaży.

Udział w imprezach targowo-wystawienniczych

Targi piekarnictwa i cukiernictwa są istotnym miejscem zawierania nowych kontaktów oraz ważnym źródłem informacji na temat trendów w zakresie konfekcjonowania produktów czy zmian w technologii ich wytwarzania. Targi to również najlepsza okazja do wypromowania przez firmę produktu oraz do zebrania opinii i przeprowadzenia badań marketingowych. Stanowią one specyficzną formę audytu technologicznego, badania poziomu technologicznego firmy na tle europejskiej konkurencji oraz pozycjonowania produktu firmy na tle oferty konkurencji pod względem składów surowców, metod ich łączenia, konfekcjonowania produktów oraz technologii stosowanej w procesie ich produkcji. Rosnąca z sezonu na sezon liczba wystawców na targach jest dowodem na to, że są one docenianym narzędziem marketingowym, sprawdzonym miejscem kontaktów handlowych oraz instrumentem szybkiej wymiany informacji i promocji.

Firma ZTD od 1998 roku uczestniczy jako wystawca w targach wyrobów piekarniczych i cukierniczych w Poznaniu, Moskwie, Kolonii, Kijowie oraz Paryżu. Na podstawie doświadczenia zdobytego podczas uczestnictwa w imprezach targowo-wystawienniczych firma uważa, iż zakładane efekty handlowe z tytułu udziału w targach są zależne od:

- lokalizacji zakupionej powierzchni wystawienniczej (hali targowej oraz miejsca na tej hali),
- wielkości zakupionej powierzchni wystawienniczej (nieefektywne jest wystawienie oferty handlowej firmy na małej powierzchni),
- posiadania na rynku kraju organizatora targów przedstawiciela handlowego firmy lub sieci handlowej, z którą firma na danym rynku współpracuje. W obu tych przypadkach działania wystawiennicze firmy korzystnie wpływają na wyniki sprzedaży jej wyrobów na danym rynku,
- zdolności organizacyjnej i mentalnej polskich firm do skoordynowania działań wystawienniczych w celu zaprezentowania polskiej oferty handlowej na połączonej powierzchni targowej.

Doświadczenia firmy ZTD wskazują na dużą skuteczność tej formy promocji produktów. Ze względu na prestiż imprezy targowej i wielkość sprzedaży wyrobów na danym rynku firma ZTD będzie uczestniczyć w targach w Moskwie, Kolonii oraz Kijowie. Na przykład ZTD nie jest bezpośrednim eksporterem wyrobów na rynek ukraiński, ale ze względu na eksport pośredni produktów firmy na tym rynku jej obecność na targach w Kijowie pośrednio wpływa na wzrost tej formy sprzedaży.

Internet

Na stronie internetowej będzie znajdować się cenowa oferta produktów firmy. Oferta produktowa firmy zamieszczona będzie w światowych wyszukiwarkach poświęconych problematyce branży piekarnictwa i cukiernictwa. Firma ZTD będzie się reklamować w sieci za pośrednictwem witryny www oraz banerów reklamowych umieszczanych na stronach internetowych.

Uzupełnieniem oferty internetowej będzie interaktywna płyta CD ze stroną www firmy ZTD. Będą na niej prezentowane aktualnie sprzedawane wyroby pieczywa cukierniczego. Płyta będzie dystrybuowana przez handlowców firmy, instytucje samorządowe regionu łódzkiego oraz WPHI.

Przedmiotem działań promujących firmę będzie jakość produkowanych przez nią wyrobów cukierniczych. Elementami wykorzystywanymi w procesie promocji – świadczącymi o wysokiej jakości produktów wytwarzanych przez firmę ZTD – będą:

- wdrożony przez firmę System Zarządzania Jakością ISO 9000 oraz HACCP,
- wygrany proces z firmą Ferrero o kolorystkę opakowań pralin,

- wysoka jakość surowców wykorzystywanych w procesie wytwarzania wyrobów cukierniczych,
- innowacyjny proces wytwarzania wyrobów cukierniczych,
- sprawdzone receptury.

Firma ZTD przewiduje uruchomienie zakładowego laboratorium. Jego zadaniem będzie kontrolowanie jakości wyrobów, zgodności przebiegu procesu technologicznego z dokumentacją techniczno-technologiczną oraz prowadzenie badań własnych nad nowymi wyrobami i procedurami ich produkcji.

Firma ZTD planuje wspólnie z innymi przedsiębiorstwami branży piekarniczej i cukierniczej oraz spożywczej (producentami lodów, owocowych herbat, przetworów owocowych oraz pieczywa cukierniczego komplementarnego do oferty ZTD) promować swoje produkty za granicą w ramach Programu Promocji Selektywnej Ministerstwa Gospodarki.

Udział sprzedawcy w procesie kreowania wizerunku firmy

Firma ZTD docenia rolę sprzedawcy w procesie sprzedaży wyrobów cukierniczych. W swojej działalności kładzie nacisk na dobór odpowiednich osób na stanowisko handlowców firmy oraz na podnoszenie ich kwalifikacji. Zdaniem firmy jest to jeden z istotniejszych czynników wzrostu przychodów ze sprzedaży.

Poprzez udział w programach szkoleniowych firma dąży do osiągnięcia przez jej przedstawicieli handlowych oraz sprzedawców umiejętności lub wiedzy w zakresie:

- rozmowy z klientem,
- uważnego wysłuchania potrzeb każdego klienta,
- przedmiotu swojej oferty,
- skutecznego argumentowania swojej wypowiedzi parametrami produktu, tj. cechami użytkowymi, innowacyjnością zastosowanych technologii wytwarzania, jakością surowców, wynikami badań jakościowych, certyfikatami jakości,
- zwięzłego i przekonującego argumentowania swoich racji, operowania krótkimi i zrozumiałymi dla klienta hasłami,
- doboru oferty produktów do potrzeb klienta,
- takiego zaprezentowania wyrobów, aby klient czuł się w pełni usatysfakcjonowany z dokonanego zakupu.

Strategia cen

Ze względu na pozycję marki wytwarzanego pieczywa cukierniczego, jego jakość oraz konfekcjonowanie zgodne z trendami marketingu produktu firma ZTD może oferować swoje wyroby po cenie nieco wyższej niż bezpośredni konkurenci. Ceny porównywalnych wyrobów dużych koncernów są bowiem wyższe o kilkana-

ście procent od cen produktów ZTD. Jednakże nie mogą to być ceny bardzo wygórowane, ponieważ istnieje już na rynku grupa bezpośrednich konkurentów, którzy oferują podobne pod względem jakości wyroby po niższej cenie. Ta grupa konkurentów nie dysponuje jednak zdolnością do konfekcjonowania wyrobów zgodnego z ostatnimi trendami marketingowymi.

Strategię podwyższonych marż zysku firma ZTD będzie stosować przede wszystkim do pralin. Główny konkurent firmy ZTD dla tych wyrobów – firma Ferraro – swoje produkty adresuje do klientów o wyższych dochodach. Dlatego też mimo wyższej marży zysku cena pralin oferowanych przez ZTD jest konkurencyjna w stosunku do wyrobów koncernu Ferrero. Zaletą tej strategii jest krótszy okres zwrotu kosztów poniesionych na wdrożenie nowej technologii konfekcjonowania produktów, zastosowanie nowych półfabrykatów czy opracowanie i wdrożenie do produkcji nowego kształtu oraz wzornictwa opakowań. Pośrednio ta polityka cenowa przyczynia się do tworzenia wizerunku firmy jako producenta innowacyjnych produktów o wysokiej jakości.

Ponieważ w strategii produktu ZTD zakłada wytwarzanie szerokiego asortymentu wyrobów adresowanych do klientów o zróżnicowanych dochodach (produkty drogie i tanie), firma będzie stosować strategię penetracji rynku w przypadku pieczywa cukierniczego opierającego się na tradycyjnej technologii. Strategia ta polega na wprowadzeniu na rynek produktów o cenie nieco niższej niż u konkurencji. Głównym założeniem tej strategii jest nakłonienie do zakupu wielu klientów, którzy przy kupnie produktu kierują się nie tylko uznaną jakością, ale i ceną.

Zastosowanie złożonej polityki cenowej jest prawidłowym rozwiązaniem, ponieważ przy tak bogatej ofercie jedna strategia cen nie wywołałaby zamierzonego skutku.

Strategia zarządzania

Najważniejsze czynniki wewnętrzne sprzyjające rozwojowi firmy, w tym sprzedaży na rynki zagraniczne, to jakość produkcji, wysokie kwalifikacje pracowników i ich zaangażowanie. Kluczowe znaczenie mają sprawna struktura organizacyjna firmy oraz dostosowane do niej kwalifikacje i osobowość zatrudnionych pracowników, a także podział ich kompetencji.

Jednym ze strategicznych celów ZTD jest opracowanie i wdrożenie systemu motywacji pracowników, stymulującego wzrost rentowności sprzedaży. Drugim celem jest dostosowanie struktury organizacyjnej do strategii rozwoju, w tym w szczególności do budowy wizerunku firmy (firma o potencjale innowacyjnym, wytwarzająca wysokiej jakości produkty na bazie surowców bezpiecznych dla zdrowia). Dlatego też firma ZTD planuje stworzyć sekcję do spraw rozwoju technologicznego i współpracy z jednostkami sfery B+R, wyposażoną w aparaturę kontrolno-pomiarową.

Warunkiem wzrostu sprzedaży wyrobów firmy na rynki zagraniczne jest zmiana struktury organizacyjnej firmy, a w szczególności zakresu kompetencji i odpowiedzialności związanych z:

- budową nowych kanałów dystrybucji za granicą,
- pozyskiwaniem informacji o zagranicznych firmach handlowych wyspecjalizowanych w obrocie wyrobami cukierniczymi,
- dostosowaniem ofert handlowych do specyfiki rynku importera,
- prowadzeniem analiz rynków zagranicznych,
- prowadzeniem stałej współpracy z Wydziałami Promocji Handlu i Inwestycji za granicą.

W celu zwiększenia zdolności firmy do współfinansowania działań rozwojowych z programów Unii Europejskiej w strukturze organizacyjnej firmy zostanie utworzone stanowisko specjalisty do spraw pozyskiwania środków z programów pomocowych, adresowanych do sektora MŚP.

Strategia finansowania rozwoju firmy, w tym eksportu

Do najważniejszych elementów strategii związanej z finansowaniem działalności gospodarczej firmy i jej działań prorozwojowych należy zaliczyć:

- stałe utrzymywanie zdolności do finansowania rozwoju kredytem bankowym,
- finansowanie sprzedaży w formie faktoringu z przejęciem przez faktora ryzyka opóźnienia w spłacie lub niewypłacalności odbiorcy,
- dążenie do współfinansowania rozwoju firmy w latach 2007–2013 środkami Regionalnego Programu Operacyjnego oraz programów wsparcia eksportu i Programu Promocji Selektywnej Ministerstwa Gospodarki.

Działania związane z uczestnictwem w targach wystawienniczych firma planuje współfinansować środkami z programów wsparcia eksportu Ministerstwa Gospodarki. Planowane działania związane z opracowaniem bazy firm handlowych lub kooperantów zainteresowanych współpracą ZTD będzie współfinansować częściowo środkami Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka Priorytet 7. Z kolei działania promocyjne związane z organizacją dni polskich za granicą, w tym spotkań z potencjalnymi klientami firmy, czy też z organizacją kontraktacji na terenie klienta firma planuje wspierać ze środków Programu Promocji Selektywnej Ministerstwa Gospodarki.

Inwestycje o charakterze proinnowacyjnym firma zamierza refundować z:

- Sektorowego Programu Operacyjnego Wzrost Konkurencyjności Przedsiębiorstw, Działanie 2.2.1. – z części budżetu przeznaczonego na wsparcie projektów inwestycyjnych sektora MŚP.
- Regionalnego Programu Operacyjnego priorytetu IV.

Kredyt współfinansujący projekty inwestycyjne firma ZTD zamierza poręczyć Funduszem Poręczeń Unijnych.

Firma przewiduje współfinansowanie działań związanych ze współpracą z jednostkami sfery B+R z Programu EUREKA lub 7. Programu Ramowego.

Pomysły na projekty

Ze stale prowadzonych przez firmę analiz rynku wynika, iż w celu utrzymania pozycji konkurencyjnej w dotychczasowych zagranicznych kanałach eksportu (zwłaszcza do głównych odbiorców z Rosji, Holandii, Niemiec, Izraela i Palestyny) konieczne jest rozszerzenie oferty handlowej firmy o nowe pieczywo cukiernicze wytwarzane na bazie nowych technologii.

Konkurenci ZTD systematycznie wprowadzają na rynek nowe wyroby uzyskane w wyniku wdrożenia nowych technologii. Aby firma ZTD mogła utrzymać pozycję konkurencyjną na rynku krajowym i rynkach zagranicznych, musi zrealizować planowaną inwestycję: zakupić linię technologiczną do produkcji nowego pieczywa cukierniczego, nieznaną bezpośredniej konkurencji. Wówczas w istotnym stopniu zwiększy się konkurencyjność oferty handlowej firmy ZTD – dostawcy pieczywa cukierniczego, wytwarzanego na bazie nowych zaawansowanych technologii piekarniczych, opakowanego zgodnie z trendami marketingowymi.

Efektem ekonomicznym planowanego projektu będzie zwiększenie rentowności ROE do 38,07% na koniec prognozowanego okresu oraz zwiększenie rocznej sprzedaży produktów firmy o 74% w stosunku do roku bazowego. Planowany efekt projektu zostanie osiągnięty przy wykorzystaniu 70% zdolności produkcyjnych linii technologicznej i cenie sprzedaży nowych wyrobów malejącej z poziomu roku bazowego do 0,875 wartości początkowej.

Drugą inwestycją, którą firma musi zrealizować w celu zwiększenia swojej konkurencyjności na rynku krajowym, a w szczególności na rynkach zagranicznych, jest zakup i wdrożenie zespolonego systemu optymalizacji produkcji, gospodarki magazynowej oraz sprzedaży (opartego na systemie kodów kreskowych wraz z czytnikami elektronicznymi). Kodowanie wyrobów następuje na etapie produkcji i pozwala na bieżąco kontrolować stany magazynowe, sprzedaż, rejestrację zamówień i rezerwacje.

Planowany system będzie zintegrowanym, wielomodułowym systemem umożliwiającym firmie szybką i sprawną obsługę klienta, łatwy dostęp do wszelkich informacji dotyczących zapasów magazynowych, bieżącej sprzedaży, należności i zobowiązań finansowych, planowania zakupów oraz przeprowadzanie analizy:

- zyskowności produktów,
- poziomu rabatów w podziale na klientów i produkty,
- stopnia wykonania planu i porównania go do budżetu,

- wzrostu sprzedaży grup towarowych w kolejnych czasookresach.

W wyniku wdrożenia systemu firma ZTD będzie mogła:

- zaoferować klientom nowe elementy programu lojalnościowego,
- rejestrować i analizować aktywność zakupową klientów oraz powiązać ją z systemem zachęt i bonusów,
- lepiej wykorzystać nowoczesne media – SMS, MMS, Internet,
- prowadzić sprzedaż przez Internet.

Nawet jeżeli wielkość sprzedaży poprzez Internet nie będzie zbyt duża, to efektem działania takiego sklepu będzie pozyskanie nowej grupy klientów oraz znaczne uatrakcyjnienie komunikacji w Internecie, na własnej stronie internetowej.

Wdrożenie nowego oprogramowania – dzięki wbudowanym procedurom optymalizacji procesów magazynowych – spowoduje znaczący spadek kosztów logistyki oraz przyspieszenie rotacji zapasów magazynowych. Efektywne monitorowanie i zarządzanie należnościami spowoduje spadek wskaźnika rotacji należności oraz obniżenie kosztów „trudnych należności". Efektem wdrożenia omawianego projektu będzie zwiększenie konkurencyjności oferty handlowej firmy na rynkach zagranicznych poprzez:

- możliwość obniżki cen wyrobów będącą pochodną redukcji kosztów,
- skrócenie czasu pozyskania z rynku informacji dotyczących oceny wyrobów przez klienta,
- stworzenie możliwości sprzedaży wyrobów firmy za pośrednictwem Internetu.

Podsumowanie

Jak wynika z opisu przypadku firmy ZTD, warunkiem rozwoju firmy z branży piekarnictwa i cukiernictwa jest:

- osiągnięcie przez nią wizerunku producenta o potencjale proinnowacyjnym, gwarantującego wysoką jakość oferowanych wyrobów, wytwarzanych z surowców bezpiecznych dla zdrowia i stale dostosowywanych do wymogów rynku w zakresie form konfekcjonowania, kształtu, gramatury, smaku,
- oferowanie wyrobów po konkurencyjnych cenach,
- realizacja zamówień w krótkim czasie,
- stałe doskonalenie procesów wytwórczych poprzez wdrażanie innowacji procesowo-produktowych,
- stała współpraca z jednostkami sfery B+R.

Jest to dla firmy warunek konieczny, ale niewystarczający do rozwoju sprzedaży eksportowej. O skuteczności działań eksportowych decyduje przede wszystkim wiedza posiadana przez kierownictwo firmy i kwalifikacje z zakresu marketingu produktu, promocji, kanałów dystrybucji produktów branży piekarnictwa i cukiernictwa oraz system jej zarządzania.

Bibliografia

1. J. Altkorn: *Podstawy marketingu*. Kraków 1995, Instytut Marketingu.
2. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości: *Raport o stanie sektora MSP w Polsce, w latach 2002–2004.*
3. Materiały źródłowe firmy ZTD
4. T. Sztucki: *Marketing Przedsiębiorcy i Menadżera*. Warszawa 1996, Agencja Wydawnicza Placet.

Indeks tabel i schematów

Tabela 1. Opracowano na podstawie materiałów źródłowych firmy ZTD.
Tabela 2. Struktura źródeł pozyskiwania rynków zbytu.

Schemat 1. Opracowano na podstawie materiałów źródłowych firmy ZTD.
Schemat 2. Opracowano na podstawie materiałów źródłowych firmy ZTD.

26. Grupa Skowronki Sp. z o.o. – branża spożywcza (negocjacje w eksporcie)

Wstęp – ogólny opis przedmiotu studium przypadku

Przedmiotem negocjacji były dostawy jabłek różnych odmian w ilości 600 ton i o wartości 300 tys. euro. Jabłka były konfekcjonowane w torebki 2 kg i pakowane po 10 torebek do kartonów. Dostawy były kompletowane w Polsce, w rejonie Grójca, i dostarczane do różnych miejsc w Niemczech. Dostawy były realizowane w okresie maj 2004–marzec 2005. Negocjacje i realizacja zamówień odbywały się przy bardzo silnej konkurencji cenowej ze strony konkurentów działających w tym samym rejonie co eksporter. Kontrahent dokonywał w tym okresie zamówień u kilkunastu dostawców (konkurentów eksportera).

Opis eksportera

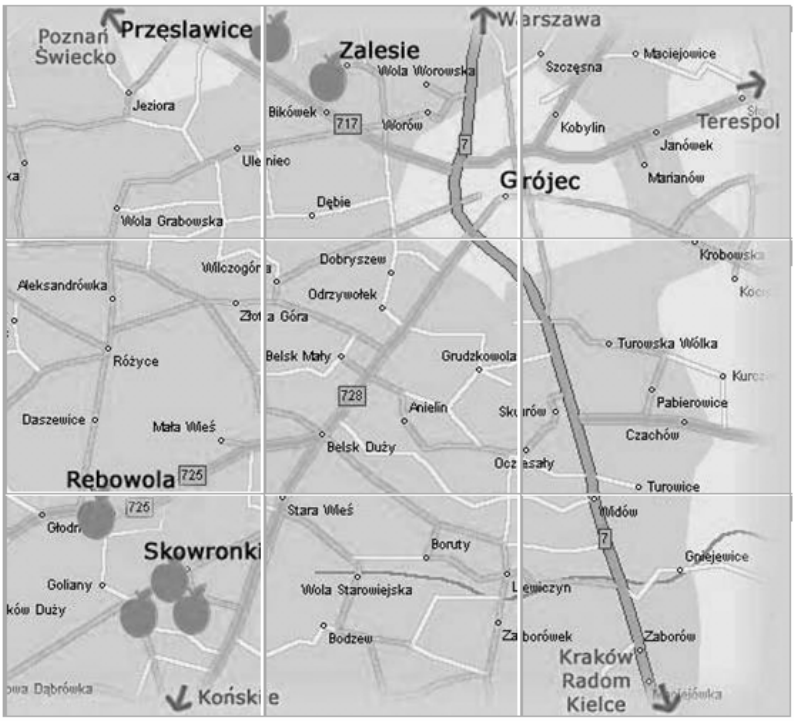
nazwa firmy	Grupa Skowronki Sp. z o.o.
adres firmy	Skowronki 15/2, 05-622 Belsk Duży
województwo	województwo mazowieckie
powiat	powiat Grójec
gmina	gmina Belsk Duży
telefon	+48 607 659 566
faks	+48 486 610 077
e-mail	info@skowronki.pl
osoby upoważnione do kontaktów	Bartosz Paciorek
grupa produktów	owoce świeże – jabłka
aktualna liczba udziałowców	6

Grupa Skowronki to wspólne przedsięwzięcie kilku dużych gospodarstw sadowniczych ziemi grójeckiej:

- Paciorek Bartosz, Skowronki 14,
- Paciorek Krzysztof, Skowronki 15,
- Korczak Piotr, Skowronki 13,
- Korczak Tomasz, Rębowola,
- Przybytniak Paweł, Przęsławice,
- Przybytniak Marek, Zalesie.

Gospodarstwa sadownicze wchodzące w skład Grupy łączą wspólne korzenie oraz tradycja i doświadczenie w produkcji jabłek sięgające czterech pokoleń i już

ponad 80 lat. W chwili obecnej gospodarstwa na powierzchni blisko 200 ha produkują około 5 tys. ton jabłek rocznie. Tradycja i doświadczenie są przekazywane z pokolenia na pokolenie i rozwijane w trakcie studiów, wyjazdów studialnych i licznych sympozjów. Grupa oferuje owoce najwyższej jakości – dorodne, smaczne, zdrowe, produkowane z poszanowaniem ekologii.



Rysunek 1. Położenie eksportera. Źródło: strona internetowa firmy Grupa Skowronki Sp. z o.o.

Gospodarstwa wchodzące w skład Grupy posiadają certyfikaty IPO (Integrowana Produkcja Owoców). Dla konsumenta jest to gwarancja, że owoce nie zawierają szkodliwych związków chemicznych. IPO jest opłacalną produkcją wysokiej jakości owoców, dającą pierwszeństwo metodom ekologicznym, minimalizującą niepożądane skutki uboczne stosowanych agrochemikaliów oraz zwracającą szczególną uwagę na ochronę środowiska i zdrowia ludzi. W nowoczesnej produkcji zwraca się uwagę nie tylko na zysk producenta, lecz również na ochronę środowiska naturalnego oraz na to, by uzyskiwać owoce nie tylko ładne, ale także o wysokich walorach konsumpcyjnych. Gospodarstwa wchodzące w skład Grupy korzystają z najnowocześniejszych technologii przechowywania owoców. Dzięki chłodniom zwykłym, chłodniom z kontrolowaną atmosferą i nowoczesnym chłodniom ULO Grupa jest w stanie zapewnić stałe dostawy doskonałej jakości owoców przez cały rok.

Grupa Skowronki sprzedaje swoje produkty na rynku polskim, głównie do sieci supermarketów, oraz systematycznie rozwija kontakty handlowe z krajami Unii Europejskiej i krajami wschodnimi.

Grupa bardzo starannie przygotowuje jabłka do sprzedaży, używając maszyn sortujących owoce według :

- rozmiaru,
- wagi,
- barwy.

Nowoczesne maszyny sortujące są tak skonstruowane, żeby w procesie sortowania jak najmniej uszkadzać owoce. Urządzenia sortujące i pakujące umożliwiają przygotowanie do 50 ton jednorodnego towaru dziennie.

Rysunek 2. Widok hali do konfekcjonowania jabłek (u eksportera). Źródło: strona internetowa firmy Grupa Skowronki Sp. z o.o.

Główne działania Grupy w ramach jej strategii ukierunkowane są na:

- rozszerzanie kooperacji z innymi grupami producentów,
- koncentrowanie dużych, jednorodnych partii produktów,
- utrzymywanie stałego poziomu jakości oferowanego towaru,
- tworzenie i rozwijanie zaplecza technicznego do prowadzenia profesjonalnej działalności w zakresie przygotowywania, przechowywania i sprzedaży owoców,
- wprowadzanie na rynek owoców o wysokim standardzie przygotowania i opakowania,

- integrowanie, formalne i nieformalne, środowiska lokalnych sadowników w celu zapewnienia ciągłości dostaw pod zaplanowane działania rynkowe,
- tworzenie i rozwijanie potencjału produkcyjnego, technicznego, kadrowego i organizacyjnego,
- rozwijanie orientacji rynkowej w celu coraz lepszego zaspokajania potrzeb ilościowych i jakościowych odbiorców krajowych i zagranicznych,
- rozwijanie sieci dystrybucji krajowej,
- rozwijanie eksportu do krajów Unii Europejskiej i na wschód,
- wspólne zaopatrywanie udziałowców w środki produkcji.

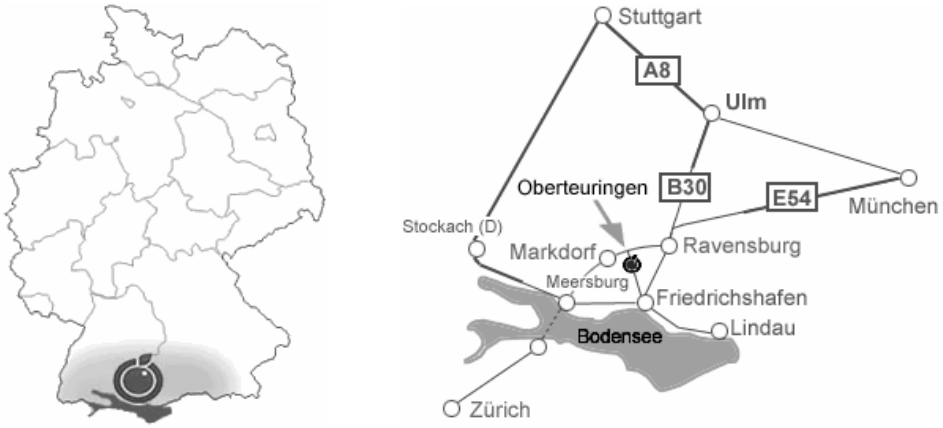
Zgodnie z przyjętą strategią głównymi elementami przewagi konkurencyjnej Grupy Skowronki są:

- zapewnienie dostaw świeżych owoców w sposób ciągły w okresie całego roku,
- wielokrotnie większa zdolność ilościowa do przygotowania i dostarczenia produktów w stosunku do działających aktualnie podmiotów,
- możliwość oferowania (planowania dostaw) określonych ilości, jakości i odmian jabłek z wielomiesięcznym wyprzedzeniem,
- znacznie większa siła negocjacji w kontaktach z dostawcami i odbiorcami w stosunku do aktualnie działających podmiotów.

Opis kontrahenta

Obst vom Bodensee – „Owoce znad Jeziora Bodeńskiego”
Obst vom Bodensee
Vertriebsgesellschaft mbH
Eugen-Bolz-Straße 16
88094 Oberteuringen

Telefon: +49(0)7546/924916
Faks: +49(0)7546/924951
E-mail: info@obst-vom-bodensee.de



Rysunek 3. Położenie kontrahenta. Źródło: strona internetowa firmy Obst vom Bodensee

Obst vom Bodensee to konsorcjum podmiotów występujących pod wspólnym, chronionym prawnie logo. Należą do nich:

- Marktgemeinschft Bodenseeobst eG,
- Württembergische Obstgenossenschaft,
- Obst vom Bodensee Vertriebsgesellschaft mbH,
- Obstregion Bodensee e.V.,
- Obsterzeuger Ravensburg e.V.,
- Obstbauring Tettnang e.V.,
- Obstbauring Überlingen e.V.,
- Obstbauverein Bodensee e.V.,
- Erzeugergemeinschaft Lindauer Obstbauern e.V.

W ramach konsorcjum prowadzona jest działalność produkcyjna i handlowa. Produkcja owoców odbywa się w czterech okręgach: Konstanz, Lindau, Ravensburg i Bodenseekreis (w trójkącie miast: Lindau na wschodzie, Stockach na zachodzie i na północ po Ravensburg). Produkcją owoców zajmuje się 1600 sadowników praktykujących tradycyjne rolnictwo rodzinne. Na łącznie 7 tys. ha sadów produkowanych jest rocznie do 250 tys. ton jabłek i więcej. Produkcja spełnia normy wewnętrzne i zewnętrzne, jabłka kwalifikowane są do pierwszego i drugiego sortu (według smaku, barwy, jakości skórki) zgodnie z Systemem Kontroli Jakości. Firma podaje dokładną zawartość jabłek (pierwiastki, związki chemiczne, witaminy). Podstawowe produkty to: jabłka, gruszki, truskawki, wiśnie i śliwki.

Produkowane odmiany jabłek:

- Jonagold,
- Elatar,
- Golden Delicious,
- Cameo,
- Czerwony Boskoop,
- Cox Orange,
- Idaret,
- Braeburn,
- Gala,
- Loster,
- Rubinette,
- Delbarestivale,
- Discovery,
- Alkmene,
- Summerred,
- Pinova.

Jakość

Dbałość o zapewnienie jakości trwa od momentu rozpoczęcia uprawy/produkcji. W regionie bodeńskim ponad 90% przedsiębiorstw przestrzega dyrektywy dotyczącej zintegrowanej produkcji. Przedsiębiorstwo w ramach tej dyrektywy musi zapewnić:

- 100% dokumentację ochrony nasadzeń i środków do nawozu (z wielkością zastosowanego dozowania),
- 100% kontrolę dokumentacji podczas niezależnego procesu kontroli.

Powierzchnia upraw powinna być w całości monitorowana podczas wzrostu i zbioru owoców.

Od 2004 roku 30% owoców jest certyfikowanych znakiem jakości Eurep Gap, w 2007 roku planowane jest objęcie tym certyfikatem 70% produkcji.

W 2004 roku uzyskano certyfikat DIN-EN ISO 9000–2000.

System pakowania

Od czerwca 2004 roku kontrahent posiada certyfikat IFS (International Food Standard), od sierpnia 2000 roku ma certyfikat handlowy ISO.

Jabłka ogółem	2002	2003	2004	2005	V 2006	Zmiany procentowe w stosunku do poprzedniego roku
	231 000	200 000	252 000	218 500	225 000	+ 3

Tabela 1. Wielkość zbiorów kontrahenta w poszczególnych latach. Źródło: strona internetowa firmy Obst vom Bodensee.

Opis produktu eksportera

Produkty eksportera prezentuje poniższa tabela.

Nazwa	Rozmiar	Cena PLN	Cena EURO	Cena USD
Idared	70–75–80–85 mm	0,00/kg	0,000/kg	0,000/kg
Jonagored	70–75–80–85 mm	0,00/kg	0,000/kg	0,000/kg
Golden Delicious	70–75–80–85 mm	0,00/kg	0,000/kg	0,000/kg
Champion	70–75–80–85 mm	0,00/kg	0,000/kg	0,000/kg
Fiesta	70–75–80–85 mm	0,00/kg	0,000/kg	0,000/kg
Pinowa	70–75–80–85 mm	0,00/kg	0,000/kg	0,000/kg
Gloster	70–75–80–85 mm	0,00/kg	0,000/kg	0,000/kg
Ligol	70–75–80–85 mm	0,00/kg	0,000/kg	0,000/kg
Jonagold	70–75–80–85 mm	0,00/kg	0,000/kg	0,000/kg
Elise	70–75–80–85 mm	0,00/kg	0,000/kg	0,000/kg

Tabela 2. Oferowane przez eksportera odmiany jabłek. Źródło: strona internetowa firmy Grupa Skowronki Sp. z o.o.

Standardowo stosowane są ceny netto *loco* producent.

Standardowo towar jest pakowany w kartony 5–15 kg (może to w pewnym stopniu wpływać na ostateczną cenę). Cena kartonu waha się od około 0,12 do 0,20 zł za kg owoców (0,14–0,140 euro).

Stosowane rodzaje opakowań:

1. Opakowania zwrotne
   - skrzynki plastikowe 6–7 kg,
   - skrzynki plastikowe 14–16 kg,
   - skrzyniopalety drewniane 200–300 kg.
2. Opakowania bezzwrotne
   - kartony (duży wybór),
   - folia,
   - tacka,
   - folia (torebki 2–5 kg).
3. Opakowania klienta.

Rysunek 4. Widok produktów eksportera. Źródło: strona internetowa firmy Grupa Skowronki Sp. z o.o.

Jabłka ze względu na zawartość różnorodnych witamin (B1, B3, B5, B6, C), makro- i mikroelementów oraz substancji bioaktywnych można uznać za lekarstwo, które jest tańsze od leków dostępnych w aptekach. Jabłko to owoc dietetyczny – 100 g jabłka zawiera tylko 0,30–0,50% tłuszczów, 8–16% cukru, a wody jest w nim około 90%.

Produkt będący przedmiotem transakcji eksportowej to jabłka konfekcjonowane w torebki 2 kg i pakowane po 10 torebek do kartonów.

Charakterystyka rynku

Krajowy rynek jabłek

W Polsce jabłka są dominującym produktem ogrodniczym. Ich udział w zbiorach owoców wynosi w ostatnich latach około 70% ogólnych zbiorów. Produkcja jabłek systematycznie wzrasta i osiągnęła w 2005 roku poziom około 2 200 tys. ton.

Potencjał produkcyjny jabłek w Polsce wykazuje tendencje rosnące – powierzchnia upraw jabłoni zwiększa się systematycznie (obecnie zajmuje około 170 tys. ha). Tak znaczący postęp w produkcji to efekt modernizacji sadów i ich nasadzania nowymi odmianami. W produkcji towarowej występuje ponad 20 odmian. Dominują Idared, Lobo, Jonagold, Champion. Odmiany preferowane na rynku Unii Europejskiej stanowią już ponad 30% zbiorów. W tempie odnawiania sadów dorównujemy producentom z Unii Europejskiej – około 50% nasadzeń stanowią sady nie starsze niż 10 lat, a udział odmian preferowanych w Unii Europejskiej wynosi w tych młodych sadach już ponad 70%.

Produkcja jabłek w Polsce zlokalizowana jest w kilku ośrodkach: mazowieckie, które osiąga ponad 41% produkcji krajowej, lubelskie – 10,7%, łódzkie – 10,0%, świętokrzyskie – 8,0%.

Największym ośrodkiem produkcji jabłek jest rejon grójecko-warecki, który jest również drugim pod względem wielkości „Ogrodem w Europie" po Tyrolu (Włochy).

Produkcja jabłek na tle innych krajów

Polska pod względem poziomu produkcji jabłek (uwzględniając ilość) dorównuje największym europejskim producentom, tj. Francji i Włochom. Udział polskiej produkcji jabłek w ogólnej produkcji tych owoców w Unii Europejskiej to średnio 20%. Polska produkuje trzy razy więcej jabłek niż wynosi popyt krajowy. Sezon na rynku owoców trwa od września do czerwca roku następnego.

Struktura produkcji jabłek w Polsce różni się jednak znacznie od światowej. Różnica ta dotyczy głównie jakości oraz struktury odmianowej. Szacuje się, że udział jabłek przemysłowych w ogólnych zbiorach stanowi w zależności od urodzaju około 50–70% (przeciętna światowa to około 20%).

Produkcja jest bardzo rozdrobniona. Wielkość przeciętnego sadu w Polsce to około 3,74 ha, w Unii Europejskiej – około 8 ha. Wszelkie wymagania rynku unijnego spełnia około 200–300 tys. ton jabłek.

Polski i unijny rynek produkcji jabłek różnią się także pod względem produkcji i dystrybucji. Korzystnym czynnikiem, dzięki któremu polscy sadownicy mają dobre perspektywy na przyszłość, są nieco niższe koszty produkcji jabłek. Podstawowe różnice w produkcji jabłek w Polsce i Unii Europejskiej przedstawiono w tabeli 3. i 4.

Kraj	**2002**	**2003**	**2004**	**2005**	**V 2006**	**Różnica 2006 do 2005 (%)**	**Różnica 2006 do średniej 2002–2005 (%)**
Austria	163	152	163	173	161	-6	-1
Belgia	349	319	356	317	339	6	1
Dania	25	25	26	26	27	-1	8
Francja	1 966	1 728	1 708	1 769	1 584	-10	-12
Niemcy	763	818	945	925	955	3	11
Grecja	244	165	282	265	267	1	12
Włochy	2 172	2 153	2 032	2 071	1 949	-5	-7
Holandia	370	405	435	380	347	-8	-13
Portugalia	300	287	277	249	249	0	-10
Hiszpania	646	704	553	701	550	-21	-15
Wielka Brytania	124	156	163	192	178	-7	12
EU–15	7 122	6 914	6 940	7 069	6 607	-6	-6
Czechy	163	152	164	138	170	23	11
Węgry	527	550	668	487	455	-6	-18
Litwa	82	97	37	97	130	34	69
Polska	2 168	2 428	2 522	2 200	2 100	- 4	-10
Łotwa	50	36	7	38	32	-15	0
Słowacja	42	62	60	58	50	-13	-9
CC–10	3 049	3 330	3 457	3 029	2 947	-2	-8
EU–25	10 171	10 244	10 397	10 098	9 554	-5	-7

Tabela 3. Zestawienie wielkości produkcji w tonach w Europie i Niemczech. Produkcja jabłek konsumpcyjnych EU–25 według krajów (w tysiącach ton). Źródło: Eurofel Datenbank, Brüssel.

Wyszczególnienie	Polska	Unia Europejska
udział jabłek w ogólnej produkcji owoców	około 70%	około 25%
spożycie jabłek	około 20 kg/mieszkańca, szacuje się je na około 800–1000 ton	około 20 kg/mieszkańca, ponad 7,0 mln ton; około 97% produkcji
udział owoców przeznaczonych do przetwórstwa	50–60%	około 22%
odmiany	w produkcji towarowej występuje ponad 20 odmian. W tempie odnawiania sadów dorównujemy producentom; udział odmian preferowanych na rynku UE wynosi obecnie ponad 70%	75% zbiorów to 5 odmian: Golden i Red Delicious – 46,7% Jonagold – 11,0% Gala – 7,1% Elstar – 4,9% Granny Smith – 4,9%
plony	sady towarowe – około 20,0 t/ha	średnie – 25,1 t/ha od Belgii – 42,0 t/ha do Portugalii – 6,8 t/ha
średnia wielkość sadu w gospodarstwie	3,74 ha (uwzględniając gospodarstwa powyżej 1 ha sadu)	7,9 ha
ilość gospodarstw sadowniczych	produkcję towarową prowadzi około 40,0 tys. gospodarstw	około 350 tys.
baza przechowalnicza – ULO, KA, chłodnie zwykłe	około 8% (40–45 tys. ton) w KA i ULO oraz około 15–20% zbiorów w chłodniach zwykłych	około 80% w KA i ULO oraz około 15–20% w chłodniach zwykłych
import świeżych jabłek	W 2001 roku wynosił około 21,6 ton. Główni dostawcy: Holandia, Austria, Argentyna, Włochy, Belgia	wewnątrz UE – około 1,6 mln ton; z krajów trzecich – około 0,7 mln ton
eksport świeżych jabłek w sezonie 2004/2005	około 330 tys. ton – głównie rynki wschodnie. Eksport do UE wynosił około 5,6 tys. ton. Polska jest trzecim eksporterem w Europie	wewnętrzny – około 1,6 mln ton (70%); do krajów trzecich – około 0,4 mln ton; liderzy w eksporcie – Francja i Włochy
system dystrybucji	niski stopień zorganizowania grup producenckich. Głównie bezpośrednie dostawy owoców realizowane przez producentów	grupy producenckie, których udział w zagospodarowaniu wynosi w zależności od kraju 40–60% produkcji jabłek.
interwencyjne zakupy państwa	nie występują	średnio rocznie wycofuje się około 200–300 tys. ton.

Tabela 4. Charakterystyka produkcji jabłek w Polsce i Unii Europejskiej. Opracowanie: Bolesław Pieczyński.

Eksport jabłek

Polski produkt eksportowy to jabłka przetworzone, których wysyłamy w przeliczeniu na świeże owoce około 940 tys. ton. Prognoza zakłada wzrost eksportu jabłek przetworzonych do 1050 tys. ton do 2010 roku. Eksport polskich jabłek świeżych i przetworzonych przedstawia się następująco:

Wyszczególnienie	2000	2001	2002	2003
jabłka	214,7	245,9	333,6	400,0
sok jabłkowy	152,5	191,6	212,8	215,0

Tabela 5. Eksport jabłek i soku jabłkowego z Polski (w tys. ton). Źródło: Rynek owoców i warzyw – lipiec 2003 rok.

Sytuacja w eksporcie polskich jabłek jest złożona, a wynika ze zmian, jakie zachodzą na głównych rynkach.

Główny odbiorca – Rosja (a także inne kraje wschodnie) staje się coraz bardziej wymagającym partnerem. Rynek oczekuje produktu o coraz wyższej jakości, standaryzacji, ciągłości dostaw. Polscy dostawcy w większości nie są w stanie spełnić tych warunków. Występuje wiele utrudnień, np. duże ryzyko handlu (brak gwarancji w ubezpieczeniu transakcji, cła graniczne). Po wejściu Polski do Unii Europejskiej naturalnym kierunkiem ekspansji eksportowej stały się kraje Unii.

Analiza procesu negocjacji i realizacji zamówień

Sytuacja wyjściowa eksportera

Jesienią 2003 roku eksporter przygotowywał się do wykorzystania szansy, jaka wiązała się z przystąpieniem Polski do Unii Europejskiej. Eksporter miał stosunkowo dobre rozeznanie na temat rynku w Niemczech, ale małe doświadczenie handlowe w realizacji kontraktów handlowych na dużą skalę z krajami Unii Europejskiej oraz w stosowaniu standardów, norm i zwyczajów obowiązujących w Unii. Eksporter działał w otoczeniu silnej konkurencji, której głównym atutem było konkurowanie ceną. Rynek dostawców jabłek jest w Polsce bardzo rozdrobniony. Olbrzymia liczba małych dostawców działa indywidualnie, tocząc wojny cenowe, nie mając w większości przypadków zdolności do łączenia swojej oferty wobec odbiorców i ochrony swoich długofalowych interesów. Produkcja jabłek w Polsce jest trzykrotnie wyższa od popytu krajowego. Naturalna jest konieczność eksportu, aby utrzymywać tak wysoką produkcję. Większość polskich odbiorców dokonuje zakupów małych partii produktów w nieregularnych cyklach, co wymaga dużych nakładów

pracy, a tym samym większych kosztów obniżających dochody producentów. Bardziej efektywni są odbiorcy, którzy w sposób ciągły odbierają duże partie produktów. Dla większych i lepiej zorganizowanych producentów jabłek szansą jest tworzenie grup, które będą w stanie konkurować na rynku europejskim. Eksporter reprezentował taką grupę. Ceny jabłek na rynku polskim i niemieckim były w sezonie 2004/2005 na podobnym poziomie. Eksporter zgodnie ze swoją strategią poszukiwał dużego odbiorcy w krajach Unii Europejskiej, a szczególnie w Niemczech.

Sytuacja wyjściowa kontrahenta

Kontrahent miał wieloletnie doświadczenie handlowe zdobywane podczas realizacji kontraktów handlowych na duża skalę, w których stosowano standardy, normy i zwyczaje obowiązujące w Unii Europejskiej. Kontrahent oferował swoje produkty na obsługiwanym przez siebie rynku niemieckim. Marka kontrahenta jest ceniona na rynku niemieckim. Ze względu na szczególne walory smakowe i cechy ekologiczne jabłek z Polski wielu klientów kontrahenta było zainteresowanych samodzielnym ich sprowadzaniem, szczególnie po wejściu Polski do Unii Europejskiej.

Kontrahent chciał przejąć obsługę popytu na polskie jabłka, oferując produkt komplementarny. Produktem tym miała być dwukilogramowa torba jabłek z Polski. Taki produkt – tani, ale też o małych wymaganiach i prosty w przygotowaniu – miał poprzedzać kolejne bardziej skomplikowane i droższe produkty wprowadzane po lepszym poznaniu kontrahentów.

Ryzyko kontrahenta związane było z powiększeniem sprawdzonego wachlarza produktów. Kontrahent wiedział dokładnie, co chce kupić.

Sytuacja negocjacyjna

Niemcy rozpoczęli penetrację rynku dostawców owoców w regionie grójecko-wareckim jesienią 2003 roku. Nawiązali kontakt z wieloma dostawcami – konkurentami eksportera. W kilkunastu firmach dokonano pilotażowych zamówień w 2004 roku. Wśród tych dostawców była Grupa Skowronki.

Możliwości prowadzenia negocjacji długookresowych kontraktów na rynku owoców świeżych są stosunkowo niewielkie z uwagi na znaczne wahania w zakresie relacji popyt/podaż i tym samym wahania cen. Grupa Skowronki oferowała stosunkowo wysoką cenę w porównaniu z innymi dostawcami z regionu grójecko-wareckiego.

Zmienność koniunktury rynkowej skutkuje trudnościami w utrzymaniu trwałości wynegocjowanych uzgodnień z sezonu na sezon i wynika ze zmian warunków rynkowych w Polsce i w Niemczech, związanych z:

- różnicą w urodzajach,
- różnicą w cenach (wynikającą z urodzaju).

Negocjacje eksportera z kontrahentem przez cały opisywany okres były specyficzne z następujących powodów:

- stanowiły proces ciągły, który trwał również w czasie realizacji zamówień kontrahenta,
- nigdy nie zakończyły się kontraktem; efektem negocjacji były kolejne zamówienia,
- były również formą edukacji eksportera przez kontrahenta, prowadzonej w bardzo przyjaznej atmosferze i z perspektywą wieloletniej współpracy. Można powiedzieć, że kontrahent chciał sobie wychować dostawcę.

Etapy negocjacji

I etap (lipiec 2003–styczeń 2004 roku) – inicjowanie współpracy.

Przeprowadzono jedno spotkanie bezpośrednie (lipiec 2003) w siedzibie eksportera, na którym wymieniano informacje pozwalające przede wszystkim na poznanie osób reprezentujących firmy oraz możliwości i zakresu potencjalnej współpracy. Dalsze kontakty odbywały się drogą e-mailową, telefoniczną i faksową.

Rezultat tego etapu to:

- znajomość wzajemnych oczekiwań i możliwości,
- wzajemna gotowość do podjęcia współpracy i przygotowania pierwszych zamówień.

II etap (luty–kwiecień 2004 roku) – uzgadnianie warunków realizacji pilotażowych zamówień.

Przeprowadzono jedno spotkanie bezpośrednie (luty 2004) w siedzibie eksportera, na którym uzgodniono szczegółowe warunki dostaw pierwszych zamówień. Prowadzono dalsze intensywne kontakty drogą e-mailową, telefoniczną i faksową.

Rezultat tego etapu to:

- złożenie pierwszego zamówienia przez kontrahenta,
- przygotowanie organizacyjne i logistyczne do pierwszej dostawy na uzgodnionych warunkach.

III etap (maj–listopad 2004 roku) – realizacja pilotażowych dostaw produktów.

Pierwszy transport jabłek przeszedł przez granicę 1 maja 2004 roku. W listopadzie przeprowadzono jedno spotkanie bezpośrednie w siedzibie kontrahenta, na którym rozwiązano problem logistyczny będący barierą większych dostaw. Prowadzono intensywne kontakty drogą e-mailową, telefoniczną i faksową.

Rezultat tego etapu to:

- dziewięć zrealizowanych dostaw,
- zmiany organizacyjne i logistyczne u eksportera dokonane na podstawie przyjętych warunków dostaw i analizy doświadczeń (monitoringu) nabytych podczas realizacji dostaw pilotażowych,
- uzgodnienie zwiększonych dostaw w IV etapie.

IV etap (grudzień 2004–marzec 2005 roku) – realizacja docelowych ilości dostaw produktów.

Prowadzono stały monitoring dostaw. Korygowano błędy. Prowadzono intensywne kontakty drogą e-mailową, telefoniczną i faksową.

Rezultat tego etapu to:

- 41 zrealizowanych dostaw,
- utrwalenie zmian organizacyjnych i logistycznych u eksportera na bazie analizy doświadczeń nabytych podczas realizacji dostaw,
- pokonanie konkurentów, zwiększenie konkurencyjności eksportera.

Okres realizacji zamówienia	**Liczba transportów** (1 transport = 18 ton)	**Ilość ton**	**Wartość sprzedaży eksportowej** €
maj 2004	3	54	30 000
czerwiec 2004	2	36	20 000
wrzesień 2004	2	36	20 000
październik 2004	1	18	10 000
listopad 2004	1	18	10 000
grudzień 2004	5	90	50 000
styczeń 2005	12	216	120 000
luty 2005	16	288	160 000
marzec 2005	8	144	80 000
Razem	50	900	500 000

Tabela 6. Historia i parametry realizowanych zamówień. Opracowanie: Jacek Dębczyński.

Sposób negocjacji

Ze strony eksportera w negocjacjach uczestniczyły dwie osoby. Ze strony kontrahenta w negocjacjach uczestniczyły również dwie osoby. W trakcie spotkania w siedzibie kontrahenta w rozmowach szczegółowych dotyczących zagadnień logistycznych uczestniczyły jeszcze dwie osoby ze strony kontrahenta.

Struktura wykorzystania środków do komunikacji w całym opisywanym okresie:

- e-mail – 40%,
- telefon – 40%,
- faks – 20% (zamówienia były składane wyłącznie drogą faksową).

Komunikacja prowadzona była w języku angielskim (około 90%) i niemieckim (około 10%). Strony negocjacji nie korzystały z pośrednictwa tłumaczy.

Główne uzgodnienia

Odmiany

Ustalono listę odmian dozwolonych i listę odmian zakazanych. Produktem były wszystkie odmiany jabłek, z wyjątkiem Gloster oraz tzw. odmian lokalnych spotykanych w Polsce, jak np. Antonówka, Malinówka.

Ceny

Kontraktowane ceny jabłek to 40–45 eurocentów za kg.

Struktura ceny

Koszty transportu kształtowały się na poziomie około 10%.
Koszt opakowania kształtował się na poziomie około 25%.
Koszt jabłek wynosił około 65% wartości sprzedaży.

Opakowanie

Jabłka konfekcjonowane były w torebki 2 kg, pakowane po 10 torebek do jednego kartonu.

Zamówienia

Zamówienia zawsze przychodziły faksem (kontrahent nie chciał składać zamówień e-mailem).

Kontrahent określał zakres zamówienia, eksporter odnosił się do tego i często modyfikował zamówienie, oferując to, co było możliwe do przygotowania.

Logistyka

Podstawowym wyzwaniem było skrócenie czasu przygotowania i realizacji dostaw.

Rejon dostawy określany był na trzy doby przed rozładunkiem samochodu. Proces realizacji zamówienia trwał siedem dni. Wszystkie terminy związane z realizacją zamówienia liczy się począwszy od dnia dostawy do odbiorcy końcowego, wskazanego przez kontrahenta.

Czas planowany na transport wynosił 48 godzin. Po dotarciu do rejonu docelowego eksporter dostawał informację, w których miejscach ma nastąpić rozładunek. W momencie wyjazdu transportu od eksportera miejsce rozładunku przeważnie nie było znane. Najczęściej było to kilka miejsc (średnio trzy).

Opis napotkanych trudności oraz zastosowanych środków zaradczych – najlepszych praktyk

Zrozumienie tego samego przez obie strony

Naturalnym problemem jest bariera językowa. Niezależnie od tej bariery w trakcie prowadzenia rozmów najwięcej trudności wiązało się z zakresem i znaczeniem użytych słów. Ta trudność towarzyszyła wszystkim etapom negocjacji i realizacji zamówień.

Ważną barierą w kontaktach (słabnąca w miarę upływu czasu) są różnice kulturowe, obejmujące:

- sposób myślenia,
- gusta,
- przyzwyczajenia,
- organizację – sposób działania.

Polscy eksporterzy działają w dużym stopniu spontanicznie i akcyjnie. Niemieccy kontrahenci działają w sposób bardziej zorganizowany i sformalizowany.

Dobre praktyki w przełamywaniu tego problemu:

- prowadzenie negocjacji bezpośrednich i korespondencji w języku angielskim, neutralnym dla obu stron. Przedstawiciele eksportera znali dobrze język angielski i niemiecki. W przypadku braku tej umiejętności najlepszym rozwiązaniem jest korzystanie z pomocy takich tłumaczy, którzy oprócz języka znają także kulturę i mentalność danego kraju (np. Polak mieszkający w Niemczech, Niemiec mieszkający w Polsce),
- wymiana dokumentacji zdjęciowej,
- technika drobnych komentarzy,
- wzajemne wizyty – wizje lokalne,
- partie próbne.

Kompletowanie dostaw

W przypadku tanich produktów (o niższej jakości) eksporter mieścił się w granicach błędu określanego przez normy. Pozwalało to sprawnie i na czas realizować zamówienia. Produkty drogie, czyli jabłka o wysokiej jakości, kompletowano z większą trudnością, co stanowiło stałe zagrożenie dla ciągłości dostaw.

Dobre praktyki w przełamywaniu tego problemu:

- wprowadzenie harmonogramu dostaw od poddostawców eksportera,
- restrykcyjne przestrzeganie wprowadzonego harmonogramu dostaw.

Cena

Wynegocjowana cena różniła się od ceny sprzed negocjacji o około 20% i odnosiła się do określonych warunków dostawy. Obejmowała transport, który eksporter uzgadniał z przewoźnikiem jako cenę frachtową. Z uwagi na zróżnicowaną odległość realizowanych dostaw (różnica na jednym transporcie wynosiła nawet do 600 km) stosowano uśrednioną stawkę dla każdego transportu.

Problem w negocjowaniu ceny polegał na niezwykle silnej konkurencji cenowej innych dostawców. Kontrahent nawiązał współpracę z kilkunastoma dostawcami, godząc się w etapie pilotażowym na różne ceny dostaw przy zbliżonych warunkach dostaw. Eksporter był w stanie utrzymać ceny wyższe niż konkurenci przede wszystkim dlatego, że spełniał wszystkie warunki zawarte w przyjętych zamówieniach. Z większości konkurentów, którzy oferowali niższe ceny, kontrahent zrezygnował z uwagi na niedotrzymywanie przez nich warunków dostaw. To otworzyło eksporterowi drogę do utrzymania wyższych cen.

Dobre praktyki w przełamywaniu tego problemu:

- Obie strony z dużą otwartością wspólnie analizowały możliwości kształtowania ceny, dbając o zachowanie wzajemnych korzyści. Obie strony ustąpiły z pierwotnie określonych pozycji negocjacyjnych, aby osiągnąć wzajemne korzyści.
- Wypracowanie zwyczajów logistycznych.

Eksporter nie stosował standardów, których wymagał kontrahent. W związku z tym konieczne było szczegółowe rozpracowanie całego łańcucha procesu logistycznego z uwzględnieniem:

- okresów wyprzedzenia,
- procedur potwierdzania, obejmujących wstępne złożenie zamówienia i sprecyzowanie zamówienia końcowego.

Konkretne zamówienia były realizowane na nie krócej niż trzy dni przed dotarciem dostawy do miejsca rozładunku. Z tego jeden dzień (24 godziny) był planowany jako czas przygotowania jednego transportu. Dwa dni (48 godzin) były planowane jako czas przewozu i dotarcia do miejsca rozładunku.

Najważniejsze błędy wyłapywane w procesie monitorowania dostaw dotyczyły:

- nieprawidłowych oznaczeń produktów,
- niespełnienia wymagań norm jakościowych,
- naruszeń terminowych,

- różnic w powtarzalności dostaw.

Wykazywane w procesie monitorowania błędy były poprawiane na bieżąco. W przypadku błędów nienaprawialnych stosowano drobne upusty (do 5%) w odniesieniu do części towaru, którego dotyczyły reklamacje. Nie było przypadków zwrotu towaru. Przypadki upustów z tytułu reklamacji nie przekraczały 1% wielkości obrotów.

Dobre praktyki:

- zastosowano szczegółowy harmonogram, uwzględniający wszystkie elementy łańcucha procesu logistycznego. Było to szczególnie ważne z uwagi na to, że towar przygotowywany był przez trzy firmy w różnych miejscach, ale co było warunkiem powodzenia, według tych samych standardów. W efekcie transport kompletowany w kilku miejscach był całkowicie jednorodny, a działania były skoordynowane w czasie. W szczytowych momentach przygotowania transportów dla kontrahenta zaangażowanych było 20% miesięcznej mocy eksportera;
- przez cały czas realizacji dostaw monitorowana była jakość wszystkich elementów łańcucha logistycznego. Obie strony używały technik „drobnych komentarzy" (drogą e-mailową lub telefonicznie), które dotyczyły szczegółowych zagadnień konkretnych partii produktów.

Opis celu i planowanych rezultatów

Cele eksportera:

- osiągnąć stabilny, powtarzalny (regularny) rynek o odpowiedniej skali, wynoszącej w szczytowym okresie sezonu 10–12 dostaw na miesiąc;
- uzyskać w sezonie średnią miesięczną ilość 3–4 dostaw (każda dostawa – 18 ton);
- uzyskać obroty ze sprzedaży w wysokości 300 tys. euro;
- ustalić średnią cenę jabłek na 0,40 euro.

Opis rezultatów przeprowadzonych działań

Dzięki konsekwencji i gotowości do zmian eksporterowi udało się osiągnąć zamierzone rezultaty. Poniższa tabela prezentuje porównanie planowanych i osiągniętych rezultatów.

Wskaźnik sukcesu	Planowano	Osiągnięto
Średnia liczba dostaw na miesiąc	3–4 dostawy	5,5 dostaw
Liczba dostaw na miesiąc w okresie szczytu sezonu	10–12 dostaw	12–16 dostaw
Ilość sprzedanych jabłek	600 ton	900 ton
Średnia cena jabłek	0,40 euro/kg	0,41 euro/kg
Obroty w euro	300 000	500 000

Tabela 7. Stopnie osiągnięcia sukcesu przez eksportera. Opracowanie: Jacek Dębczyński.

Eksporter pokonał innych polskich dostawców (konkurentów) dzięki:

- możliwości wysyłania dużych partii towaru,
- elastyczności w przyjmowaniu zamówień, z punktu wiedzenia wielkości partii (1:16),
- wysokiej jakości realizowanych dostaw (realizowane dostawy spełniały normy dotyczące parametrów produktu, obowiązujące na rynku Unii Europejskiej),
- utrzymaniu jakości i powtarzalności jakości,
- solidności logistycznej, terminowości.

Kontrahent generalnie dotrzymywał uzgodnionych terminów płatności, przypadki opóźnień były marginalne.

Kontrahent wykazywał wysoki stopień życzliwości wobec eksportera. Dostrzegając różnicę między wymaganymi przez siebie standardami a praktyką eksportera, kontrahent poświęcał dużo czasu – we wszystkich okresach negocjacji i realizacji dostaw – na naukę i wdrażanie nowych standardów organizacyjnych u eksportera.

Eksporter bardzo rozwinął się w czasie współpracy z kontrahentem – zaczął stosować nowe, wcześniej niestosowane standardy organizacyjne. Zwiększyło to zdecydowanie konkurencyjność eksportera na rynku krajowym i znacząco na rynku Unii Europejskiej.

Bibliografia

1. Opracowanie własne na podstawie informacji i materiałów udostępnionych przez firmę Grupa Skowronki Sp. z o.o. oraz stron internetowych firm Grupa Skowronki Sp. z o.o. i Obst vom Bodensee.
2. B. Pieczyński: *Rynek owoców w Polsce*.

Spis tabel i rysunków

Tabela 1. Wielkość zbiorów kontrahenta w poszczególnych latach.
Tabela 2. Oferowane przez eksportera odmiany jabłek.
Tabela 3. Zestawienie wielkości produkcji w tonach w Europie i Niemczech.
Tabela 4. Charakterystyka produkcji jabłek w Polsce i Unii Europejskiej.
Tabela 5. Eksport jabłek i soku jabłkowego z Polski.
Tabela 6. Historia i parametry realizowanych zamówień.
Tabela 7. Stopnie osiągnięcia sukcesu przez eksportera.

Rysunek 1. Położenie eksportera.
Rysunek 2. Widok hali do konfekcjonowania jabłek (u eksportera).
Rysunek 3. Położenie kontrahenta.
Rysunek 4. Widok produktów eksportera.

27. Graphskill – instalacje sanitarne (strategia eksportowa)

Jak doradca eksportowy pomógł naszej firmie w zdobyciu zagranicznych rynków zbytu

Dyrektor zarządzający firmy Graphskill Martin Statter chciał zdobyć nowe rynki zagraniczne dla produkowanych przez jego firmę specjalistycznych komponentów wykorzystywanych w pracach kanalizacyjnych. W związku z ograniczeniami finansowymi utworzenie filii za granicą było ryzykowne. Zatrudnienie agenta handlowego pomogło rozwinąć handel zagraniczny z pożytkiem dla firmy. Poniżej Martin Statter wyjaśnia strategię działania.

Jak tego dokonaliśmy…

Wykorzystaj misję handlową

„Analizowaliśmy rynki eksportowe już od dłuższego czasu. Sprzedając nasze produkty za granicą jako podwykonawcy w ramach dużych kontraktów, zastanawialiśmy się nad bardziej korzystnym rozwiązaniem, umocnieniem swojej pozycji bezpośrednio na kluczowych rynkach. Dlatego też wzięliśmy udział w misji handlowej do Niemiec, zorganizowanej przez Agencję Eksportu, i nawiązaliśmy kontakty z wieloma przedstawicielami handlowymi".

Znajdź przedstawiciela, któremu możesz zaufać

„Znaleźliśmy przedstawiciela poszukującego firmy, którą mógłby dołączyć do swojego portfolio. Podczas spotkania określiliśmy nasze wzajemne oczekiwania. Następnie spisaliśmy umowę o współpracy, zawierając w niej zakres uzgodnień. W umowie dokładnie określiliśmy czas jej trwania i obowiązki zaaprobowane przez obie strony".

Zarządzaj kontaktem

„Byliśmy w stałym kontakcie z naszym przedstawicielem. Jeśli nic się nie działo przez jakiś czas, od razu sprawdzaliśmy sytuację na rynku. Bardzo wygodną formą kontaktowania się jest poczta elektroniczna, ale my korzystamy z telefonu, jeśli chcemy być absolutnie pewni szczegółów zamówienia.

„Różnice językowe mogą mieć duże znaczenie, zwłaszcza gdy działa się w takim biznesie jak nasz, w którym używa się dużo specjalistycznej terminologii. Doświadczyliśmy tego podczas tłumaczenia na język niemiecki materiałów promocyjnych dla naszego agenta handlowego. Zauważył on kilka fragmentów, które mogły być opacznie zrozumiane. Można tego uniknąć tylko dzięki stałej współpracy".

Co zrobiłbym inaczej

Dobra strona w Internecie zanim rozpocznie się poszukiwanie nowych rynków

„Zmieniliśmy naszą stronę internetową, zlecając to zadanie wyspecjalizowanej firmie, i uzyskaliśmy doskonały rezultat. Potencjalni zagraniczni kontrahenci często będą chcieli sprawdzić Twoją firmę i to zanim zaczną rozmawiać z agentem handlowym o Twoich produktach. Strona w Internecie jest Twoją witryną".

Najważniejsze rady Martina Stattera z firmy Graphskill:

- „Upewnij się, że dobrze rozumiesz się ze swoim przedstawicielem handlowym – będzie on reprezentować Twoją firmę za granicą, dlatego potrzebna będzie empatia".
- „Sprawdź doświadczenie swojego przedstawiciela oraz zweryfikuj jego referencje – musisz upewnić się, że jest on w stanie wykonać pracę, której się podjął, i że będzie skutecznie sprzedawać Twoje towary innym, którzy są również jego klientami".
- „Sformalizuj umowę – konieczne jest ustalenie na piśmie wysokości marży, czasu trwania umowy oraz wzajemnych obowiązków stron. Dobrym pomysłem jest zawarcie pierwszej umowy z przedstawicielem na krótki okres na wypadek, gdyby któraś ze stron chciała wycofać się".

28. Bladonmore – firma szkoleniowa (badanie rynku)

Jak optymalnie wykorzystaliśmy badanie rynku?

Bladonmore jest firmą z siedzibą w Londynie, zajmującą się szkoleniami w zakresie finansów i rynkiem medialnym. Strategia działania firmy nakierowana na dopasowanie jej usług do potrzeb klientów oraz realistyczne podejście do szkolenia umożliwiły gwałtowny rozwój firmy w pierwszych dwóch latach funkcjonowania. Dyrektor Richard Rivlin wyjaśnia, jak efektywne wykorzystanie badania rynku przyczyniło się do rozwoju firmy.

Jak tego dokonaliśmy…

Poświęć czas, nie pieniądze

„Jak większość przedsiębiorstw rozpoczynających działalność potrzebowaliśmy jasnego określenia naszego rynku docelowego, nie mając przy tym nieograniczonych środków na zlecenie tego zadania komuś innemu. Wykonanie tego badania we własnym zakresie jest tanie w sensie finansowym – ale trzeba zainwestować czas, jeśli chce się coś osiągnąć.

Przez trzy miesiące prowadziłem poszukiwania danych przez Internet. Jeśli zajmiesz się tym skrupulatnie i cierpliwie, możesz znaleźć niewiarygodną ilość wartościowych informacji za darmo, włącznie z analizami rynku i opracowaniami eksperckimi. Witryny firm doradczych, instytucji wsparcia biznesu oraz firm będących liderami w danej branży są dobrym miejscem do rozpoczęcia badania rynku".

Wykorzystaj badanie

„Podczas mojego badania starałem się uniknąć nadmiernego analizowania danych. Nie możesz bezpośrednio odnosić takich informacji do swojej sytuacji, myśląc, że dokonałeś czegoś konstruktywnego. Musisz odpowiednio wykorzystać zdobyte informacje, aby rozwinąć swoją firmę. Dokładne określenie celów jest bardzo pomocne. Chciałem pozyskać informacje na temat wielkości rynku w mojej branży, wyciągnąć nauki z sukcesów i porażek konkurentów, aby zrozumieć, czego potrzebują potencjalni klienci.

Skupiłem się na informacjach z wiarygodnych źródeł i na ich podstawie sformułowałem biznesplan. W późniejszym etapie wykorzystałem te dane w materiałach marketingowych firmy – pamiętając, żeby nie odkrywać zbyt dużo przed konkurentami".

Bądź zawsze na czasie

„Badanie rynku to nie jest przeczytanie okazjonalnego raportu z danej dziedziny. To proces ciągły, dzięki któremu jesteś na bieżąco z sytuacją na rynku, Twoimi konkurentami i klientami. Jednym z najlepszych źródeł wiedzy w zakresie badania rynku są gazety. Codziennie możemy znaleźć w gazetach coś, co dotyczy naszego biznesu. Na przykład artykuł o wzroście aktywności na rynku venture capital może być przydatny, ponieważ firmy poszukujące takiej formy finansowania często potrzebują szkoleń w zakresie prezentacji finansowych".

Co zrobiłbym inaczej

Ucz się od najlepszych

„Jeśli rozpoczynałbym swoją działalność ponownie, skorzystałbym od razu z wiedzy udostępnianej przez najlepsze firmy konsultingowe, takie jak Ernst & Young czy McKinsey. Być może nie stać Cię na ich usługi badawcze, ale ich publikacje dostępne na stronach internetowych są niezmiernie pomocne dla mniejszych firm".

Bądź zdyscyplinowany

„W chwili obecnej do moich codziennych obowiązków należy zbieranie wycinków prasowych. W tym celu zawsze mam ze sobą nożyczki. Dzięki temu przyszło mi do głowy kilka ciekawych pomysłów i żałuję, że nie miałem takiego nawyku wcześniej".

Najważniejsze rady Richarda Rivlina z firmy Bladonmore:

- „Inwestuj swój czas – to najważniejszy atrybut badawczy".
- „Podziel badanie na etapy – tendencje rynkowe, konkurencja oraz potencjalni klienci".
- „Ukierunkuj badanie klientów poprzez utworzenie listy trzech wymarzonych klientów i zastanów się nad ich potrzebami".

29. ELSIS Ltd. – systemy elektroniczne i informatyczne (marketing na rynkach eksportowych)

Stan aktualny

ELSIS Ltd. jest prywatną litewską spółką kapitałową utworzoną 1 lutego 1991 roku. Podczas 15 lat funkcjonowania spółka dynamicznie rozwijała się i obecnie jest jednym z największych lokalnych producentów wyposażenia elektronicznego i dostawców IT w basenie Morza Bałtyckiego.

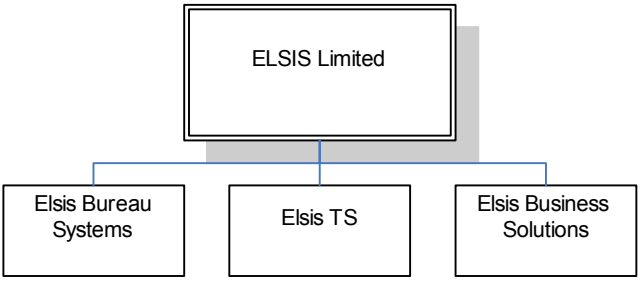
Rozwój ELSIS Ltd. był kombinacją organicznego wzrostu firmy i przejęć kapitałowych – w styczniu 2003 roku po takim przejęciu rozpoczęła działalność spółka Elsis Bureau Systems.

To przejęcie doprowadziło do rozwoju oferty, z którą ELSIS Ltd. weszła na rynek w 1991 roku, w zakresie wyposażenia biurowego, sprzętu i oprogramowania komputerowego, transmisji głosu i danych, telekomunikacji i instalacji systemów bezpieczeństwa.

Elsis Bureau Systems została utworzona, aby zaspokoić popyt na tworzącym się rynku leasingu wyposażenia biurowego i usług serwisowych.

W maju 2003 roku została utworzona kolejna spółka córka – Elsis Business Solutions Ltd., która zintegrowała ofertę w zakresie księgowości i systemów zarządzania przedsiębiorstwem dla litewskich firm. Spółka Elsis Business Solutions Ltd. zautomatyzowała sprzedaż, marketing, obieg dokumentów i zarządzanie jakością w wyniku opracowania oprogramowania komputerowego. Firma wdrożyła pakiety Siebel eBusiness, Gold Mine, Contact Centre and Microsoft Business Solutions – Navision Systems. Biznesową strategią firmy jest wdrożenie na Litwie i w regionie systemu zarządzania kontaktami z klientami (CRM – Customer Relationship Management).

W 2003 roku powstała jeszcze trzecia spółka córka – Elsis Telecommunication Systems Ltd. W wyniku powyższych zmian powstała następująca struktura:



Zakresy zasadniczej działalności poszczególnych jednostek są następujące:

Elsis Bureau Systems

Projektowanie, prace instalacyjne, usługi serwisowe i wsparcie techniczne, rozbudowa różnych systemów:

- przetwarzanie danych (serwery, PC itp.),
- transmisja danych i systemy telekomunikacyjne,
- systemy powiadamiania i wideokontroli,
- systemy zabezpieczania informacji,
- systemy biurowe i wyposażenie biur.

Elsis Telecommunication Systems (Elsis TS)

Projektowanie, prace instalacyjne, rozbudowa i usługi serwisowe oraz wsparcie techniczne w zakresie różnych, kompleksowych systemów:

1. Rozwiązania dla analogowych i cyfrowych sieci komunikacyjnych:
   - planowanie i zarządzanie przekazywania połączeń w sieciach telekomunikacyjnych;
   - rozwiązania poprawiające jakość działania sieci telekomunikacyjnych;
   - systemy rejestrujące (billingowe);
   - rozwiązania w zakresie zarządzania siecią telekomunikacyjną, pozyskiwania i gromadzenia danych technicznych;
   - rozwiązania w zakresie automatyzacji procesów biznesowych (systemy finansowo-księgowe, zarządzanie obiegiem dokumentów, zarządzanie kontaktami z klientami itp.);
2. Systemy kontroli procesów, nadzoru i pozyskiwania danych (SCADA):
   - pozyskiwanie danych technicznych, przetwarzanie i gromadzenie danych;
   - rozwiązania kontrolujące urządzeń elektrycznych (przekaźniki, przełączniki, maszyny itp.);

- wizualizacja danych (mapy, rysunki, tabele, schematy).

3. Systemy transmisji radiowej:
   - prace instalacyjne, serwis i wsparcie techniczne w zakresie wojskowych systemów transmisji radiowych.

Elsis Business Solutions

- CRM – zarządzanie kontaktami z klientami;
- PRM – zarządzanie kontaktami z partnerami;
- ERM – zarządzanie kadrami;
- ERP – planowanie wykorzystania zasobów firmy;
- Call Centre (Punkt Obsługi Klienta).

Zakres podstawowych usług obejmuje:

- automatyzację sprzedaży,
- automatyzację zamówień,
- usługi i administrację,
- Call Centre,
- marketing,
- obsługę strony internetowej,
- wdrożenie systemu zaopatrzenia biura (ERP),
- integrację systemu zaopatrzenia biura,
- zmiany kadrowe.

W 1991 roku, w roku powstania, firma ELSIS zatrudniała pięciu pracowników. Aktualnie grupa ELSIS zatrudnia ponad 250 osób. Grupa posiada biura we wszystkich większych miastach na Litwie: Wilnie, Kownie, Kłajpedzie, Šiauliai, Panevėžys. W 1998 roku zbudowano w Kownie nowoczesną fabrykę urządzeń elektronicznych.

Za granicą całkowicie zależne od grupy ELSIS firmy funkcjonują w Rydze, Sankt Petersburgu i Kaliningradzie, a w Moskwie działa jej przedstawicielstwo.

Strategicznymi dziedzinami ELSIS są: systemy elektroniczne, informacyjne i technologie komunikacyjne.

Firma wdraża zintegrowane rozwiązania systemowe – począwszy od zaprojektowania aż do wdrożenia (przy wykorzystaniu produktów własnych oraz partnerów) i serwisowania urządzeń zainstalowanych przez firmę. Możliwości firmy są na tyle duże, że może ona podjąć się realizacji przedsięwzięć o dowolnej skali: od zainstalowania podstawowego systemu biurowego do wdrożenia sytemu informatycznego w skali regionu lub całego kraju na zamówienie instytucji rządowej lub firmy międzynarodowej.

Firma stosuje dwutorowe podejście biznesowe – tworzy i rozwija partnerstwa z takimi międzynarodowymi przedsiębiorstwami, jak:

ELSIS poszerza listę stałych kontrahentów z sektora prywatnego i publicznego także w Rosji, w ciągu ostatnich 24 miesięcy jej głównymi klientami stały się takie firmy, jak:

- Bang & Olufsen (Dania),
- AB „Башинформсвязь“ (Republika Baszkirska),
- HARRIS (USA),
- Kaliningrado miesto telefonų tinklai (Rosja),
- AB „Казахтелеком” (Republika Kazachstanu),
- Lattelekom (Łotwa),
- Mershire Limited (Wielka Brytania),
- Petrozavodsk communications board (Rosja),
- AO „Северо западный телеком” (Rosja),
- OAO „Алтайтелеком” (Rosja),
- OAO „Уралтелеком”(Rosja),
- SIA „Altea” (Łotwa),
- SIA „Furors” (Łotwa),
- AB „Lietuvos energia” (Litwa),
- AB „Lietuvos dujos” (Litwa),
- Lietuvos Telekomas (Litwa),
- Ignalina – elektrownia jądrowa (Litwa),
- Centrum Handlu „Statybu aleja” (Litwa),

- Ministerstwo Finansów (Litwa),
- Zarząd Dróg Krajowych (Litwa),
- Ministerstwo Obrony (Litwa),
- Ministerstwo Spraw Zagranicznych (Litwa),
- Państwowy Inspektorat Podatków (Litwa),
- Ministerstwo Gospodarki (Litwa).

Ponieważ lista partnerów i klientów – w kraju i za granicą – rozszerzyła się, firma stanęła przed koniecznością stworzenia bardziej rozbudowanego systemu zarządzania kontaktami z nimi. Aby sprostać zadaniu, opracowała i uruchomiła zintegrowany pakiet zarządczo-finansowo-księgowy Navision i zaczęła stosować system zarządzania kontaktami z klientami Gold Mine.

W 1998 roku Departament Ceł w Ministerstwie Finansów wpisał ELSIS na listę wiarygodnych przedsiębiorstw Republiki Litewskiej (certyfikat nr VM000582).

Firma wdrożyła System Zarządzania Jakością ENISO 9001 (certyfikat nr 151009552).

ELSIS (EL – skrót od elektronika i SIS – od systemy) jest firmą elektroniczną z siedzibą w Wilnie, specjalizującą się w urządzeniach kontrolnych bazujących na procesorach, które mają zastosowanie w rozwiązaniach produkcyjnych oraz systemach i urządzeniach telekomunikacyjnych. Wprawdzie zyskała renomę na rynku krajowym, ale musiała poradzić sobie z problemem identyfikacji na rynkach zachodnich.

Przebyta droga

ELSIS zatrudnia aktualnie 250 pracowników, a jej roczny przychód wynosi ponad 15 mln dolarów amerykańskich, z czego 60% generuje eksport do Danii, Norwegii, Rosji i Szwecji.

ELSIS zaczynała jako mała firma w 1991 roku wkrótce po odzyskaniu przez Litwę niepodległości. Agresywny marketing zapewniał jej stały rozwój. Większość zysku firma inwestowała w ekspansję, uwidaczniającą się coraz szerszym zakresem produkcji i usług. W 1997 roku ELSIS otworzyła fabrykę i zaczęła wytwarzać własne produkty elektroniczne. W tym samym roku fabryka stała się jedną z najnowocześniejszych w Europie Centralnej.

Kiedy jednak firma zaczęła poszukiwać odbiorców na zachodnich rynkach, pojawił się typowy problem z pozyskaniem pierwszego klienta i pierwszego zamówienia. Było trudno przekonać klientów na Zachodzie, że firma z Litwy, mająca niewielkie zasoby i niewiele udokumentowanych dostaw i serwisu w zakresie systemów IT w kraju, może dostarczyć im i serwisować produkty innowacyjne o wysokiej jakości. Kontrahenci nie bardzo chcieli zaufać firmie, której lista referencyjna zawierała niewiele im mówiące nazwy zamawiających.

Ten problem został rozwiązany dzięki:

- zaangażowaniu i entuzjazmowi zaufanych i energicznych sprzedawców,
- wysoko wykwalifikowanym inżynierom,
- stosowaniu Systemu Zarządzania Jakością (ISO 9001),
- rozwojowi produktów,
- profesjonalnej obsłudze klientów,
- dbałości o zaspokajanie potrzeb klientów.

ELSIS reklamowała swój stały rozwój i pokazywała coraz bardziej liczące się referencje zarówno na Litwie, jak i na rynkach Europy Wschodniej.

ELSIS prezentowała swoje wyroby o wysokiej jakości, oferowała konkurencyjne ceny i zapewniała klientów o tym, że jej produkty zaspokoją ich potrzeby.

ELSIS gwarantowała także kontynuację, zapewniając, iż jej produkty będą konsekwentnie rozwijane – nawet kosztem krótkoterminowej rezygnacji z rentowności.

Reklamowe hasło, z którym ELSIS dotarła do wszystkich klientów, zapewniało, że jej produkty i pakiet usług zostały tak pomyślane, żeby zaspokoić wszystkie potrzeby klienta, a jednocześnie – sprostać jego specyficznym oczekiwaniom. Baza klientów, którą tworzono przez lata, okazała się dobrą listą referencyjną dla nowych klientów.

ELSIS tak podsumowuje swój sukces:

„Sposób, w jaki weszliśmy na międzynarodowy rynek, nie był bardzo innowacyjny, ale za to był bardzo odmienny od sposobów innych krajów wschodnio-europejskich, zwłaszcza w telekomunikacji, gdzie konkurencja z uznanymi zachodnimi markami jest bardzo duża. Firma miała wyraźną i zrozumiałą strategię i stawiała sobie za cel rozszerzenie rynków zbytu. Najważniejszym aspektem menedżerskim było postawienie na eksport".

ELSIS otrzymała wsparcie od Litewskiej Agencji Rozwoju i prywatnych konsultantów. Największy udział w tym wsparciu miała Unia Europejska w ramach PHARE, a także Duńska Agencja Handlu i Przemysłu oraz lokalna agencja rozwoju wspierająca eksporterów. Na ten fakt firma wielokrotnie powoływała się w informacji rynkowej, starając się dotrzeć do zachodnich klientów.

Zdaniem Litewskiej Agencji Rozwoju, ELSIS pokonała wiele przeszkód podczas procesu transformacji gospodarczej kraju:

„Siłą sprawczą sukcesu tej firmy jest rozpoznanie możliwości eksportowych i ich wykorzystanie. A także to, że firma jest w stanie udowodnić zagranicznym partnerom, iż ma możliwości nie tylko sprostania ich oczekiwaniom, ale również zaoferowania więcej niż oczekiwali".

Co stało się później

Na początku 2006 roku szwedzka firma EDC AB nabyła od ELSIS UAB część produkcyjną ELSIS GP UAB. Obie strony uznały ten kontrakt za strategicznie ważny, mocno wspierający odważne inwestycje w litewskiej fabryce. Ten kontrakt otwiera drogę na nowe rynki zbytu, po pierwsze przez bazę klientów ELSIS i jej obecność na rynku, a po drugie – przez połączenie zdolności wytwórczych obu partnerów.

EDC AB – krótki rys historyczny

Firma EDC ma stałych klientów zapewniających jej przychody z sektora medycznego, automatyki, przemysłu motoryzacyjnego, narzędziowego i telekomunikacji. To jest podstawa jej sukcesów.

Firma została utworzona w 1983 roku. Jej nazwa EDC pochodzi od pierwszych liter wyrażenia Elektronik Data Cad, aczkolwiek firma od 1986 roku jest producentem wyrobów elektronicznych. W 1995 roku firma uzyskała certyfikat ISO 9002 i w tym samym roku przeniosła się do nowej siedziby, którą rozbudowała w latach 1997–2000.

Firma EDC została częściowo przejęta przez firmę Arbustum w grudniu 2000 roku. Od jesieni 2003 roku siedziba firmy mieści się w Karlstad.

Inwestycje w latach 1992, 1998, 2000.

30. FireAngel – osprzęt alarmowy (nowe produkty i usługi)

Oto jak mój wspaniały nowy produkt dotarł do klienta

Sam Tate i jego wspólnik w 1998 roku stworzyli innowacyjny detektor dymu (FireAngel). Urządzenie montuje się pomiędzy bańką a gwintem żarówki, poprzez który jest ono zasilane bezpośrednio z sieci. Detektor doładowuje swój akumulator, kiedy żarówka świeci. Firma nie ogląda się już za siebie, odkąd udało jej się przekonać jedną z sieci handlowych do sprzedaży urządzenia. Obecnie jest ono dostępne w około 6 tys. sklepów.

Jak tego dokonaliśmy…

Zbadaj rynek klienta

„Spędziliśmy wiele miesięcy na czytaniu raportów rynkowych i rozmowach ze Strażą Pożarną oraz Kancelarią Wicepremiera odpowiedzialną za kwestie bezpieczeństwa przeciwpożarowego kraju. Po potwierdzeniu przez nich przydatności naszego urządzenia sprawdziliśmy u przechodniów na ulicy, czy będzie ono kupowane. Zatrzymywaliśmy ludzi na ulicy, pokazywaliśmy im prototyp detektora i zadawaliśmy określone pytania. Przyglądaliśmy się również uważnie produktom naszych konkurentów oraz temu, kto je kupuje.

Na wstępie opracowaliśmy strategię sprzedaży z wykorzystaniem Internetu, marketingu bezpośredniego oraz reklam. Wkrótce dowiedzieliśmy się, że aby pokryć koszty, musielibyśmy wyjść z dwukrotnie wyższą ceną. Wówczas zrozumieliśmy, że idealnym sposobem dotarcia do klientów będzie sprzedaż w supermarketach”.

Ustal właściwą cenę produktu oraz właściwy kanał sprzedaży

„Cena detaliczna większości detektorów dymu waha się między 5 a 10 funtami. Wiedzieliśmy, że cena naszego produktu może być wyższa ze względu na łatwy sposób jego montażu – tak łatwy jak wkręcenie żarówki. Ponadto nie trzeba wymieniać żadnych baterii, a długość użytkowania wynosi około 10 lat. Ustaliliśmy cenę na poziomie 20 funtów, ale z tej ceny supermarket pobierze prowizję. Warto pamiętać, że trudniej jest podwyższyć cenę, niż ją obniżyć, zatem nie sprzedawaj swojego produktu zbyt tanio”.

Naucz się umiejętnie oferować swój produkt

„Niezmiernie ważna jest umiejętność skutecznego zareklamowania produktu w 30-sekundowej wypowiedzi, gdyż przedstawiciele sieci handlowych to z reguły

bardzo zajęci ludzie. Zdecydowanie rekomenduję wypróbowanie skuteczności oferowania na kimkolwiek, kto zechce oferty wysłuchać. Odradzam natomiast zaczynanie od sprawdzania swojej skuteczności na szefie zaopatrzenia u najważniejszego klienta.

Wprowadzenie naszego detektora dymu na rynek zabrało nam trzy lata. Wiele czasu pochłonęły m.in. prace związane z dopracowywaniem i testowaniem produktu, ale wprowadzenie go do sprzedaży w jednej z liczących się sieci handlowych zabrało nam 18 miesięcy. Jeżeli uda Ci się nawiązać współpracę z taką siecią sprzedaży, znacznie łatwiej o wejście do następnych. Z pewnością jednak musisz wykazać się dużą determinacją i wolą odniesienia sukcesu".

Co zrobiłbym inaczej

Nie zrażaj się odmową i … próbuj dalej

„Łatwo powiedzieć, ale bądź przygotowany na odmowy. Doświadczyliśmy ich – i pewnie podupadlibyśmy na duchu, gdybyśmy nie wierzyli w nasz produkt. Po krótkim czasie zauważyliśmy, że wytrwałość jest kluczem do sukcesu. Musisz wyróżnić się w jakiś sposób z tłumu czekających na kontrakt firm. Pamiętam, że czekaliśmy kiedyś w recepcji głównej siedziby jednej z liczących się sieci handlowych tak długo, aż zgodzili się spotkać z nami! Czasami konieczne jest działanie na takim poziomie".

Najważniejsze rady Sama Tate'a z firmy FireAngel:

- „Pamiętaj, że zdobycie pierwszego klienta jest bardzo istotne, gdyż zwykle fakt, że ktoś kupił twój towar, zachęca innych".
- „Musisz umieć odpowiednio uzasadnić cenę swojego produktu i przekonać kupującego o korzyściach, jakie odniesie w związku z jego zakupem".
- „Wyeliminuj wszystkie niewiadome: upewnij się, że wiesz wszystko o swoim rynku, produkcie, klientach, użytkownikach i marce".

31. Envy Performance Ltd. – branża motoryzacyjna (ryzyko w handlu międzynarodowym)

Jak zidentyfikować ryzyko w handlu międzynarodowym i zarządzać nim?

Firma Envy Performance Limited eksportuje części do samochodów reprezentacyjnych dla klientów w ponad 40 krajach. Wartość sprzedaży na rynkach zagranicznych stanowi około 15% obrotów firmy. Jako specjalista w swojej dziedzinie, firma sprzedaje swoje produkty zarówno innym przedsiębiorcom, jak i klientom prywatnym. Dlatego ochrona jej interesów w aspekcie wypłacalności odbiorców produktów ma kluczowe znaczenie. Dyrektor Gareth Walker wyjaśnia, jak to osiągnąć.

Jak tego dokonaliśmy…

Rozważ różne możliwości

„Kiedy dostarczasz towary odbiorcom na całym świecie, problemy są nieuniknione. Co najmniej raz w miesiącu wysyłany towar ginie lub ulega zniszczeniu w transporcie. W naszym przypadku stało się jasne, że typowa polisa ubezpieczeniowa w transporcie morskim, którą posiadaliśmy, nie jest optymalnym zabezpieczeniem interesów firmy. Bardzo często ubiegaliśmy się o zwrot pieniędzy, co powodowało znaczny wzrost składki ubezpieczeniowej. Podjęliśmy więc decyzję o zmianie ubezpieczenia i korzystamy z ubezpieczenia przewoźnika. Oznacza to, że opłacamy stawkę składki ubezpieczeniowej przy każdej dostawie, a nie wysoką składkę roczną, dzięki czemu łatwiej jest kalkulować. W razie problemów z zagubionym lub zniszczonym towarem łatwiej jest sprawę załatwić z przewoźnikiem niż z ubezpieczycielem”.

Weź pod uwagę różnice kursowe

„Część naszych problemów wynikała ze zmian w kursach walut, ponieważ dokonujemy wielu zakupów w Japonii. Na przykład jeśli wartość dolara amerykańskiego rosła, naszym klientom z USA bardziej opłacało się kupować bezpośrednio w Japonii. Ale kiedy rosła wartość funta szterlinga, a malała dolara, wówczas dokonywaliśmy zakupów po korzystnych cenach i bardziej opłacalny dla naszych amerykańskich klientów był zakup towarów od naszej firmy. Jeszcze tego nie robimy, ale w przyszłości będziemy wykorzystywać zmiany na rynkach walutowych i w ten sposób umacniać naszą pozycję na kluczowych rynkach zagranicznych. Mamy wystarczająco dużo powierzchni do magazynowania, tak że powinno to być proste”.

Ogranicz kredytowanie

„Początkowo sprzedawaliśmy nasze towary zagranicznym kontrahentom na kredyt. Wiele kontraktów miało dużą wartość i straciliśmy kilka tysięcy funtów, kiedy kilka z nich nie zostało zapłaconych. Ostatecznie rezygnowaliśmy z tego rodzaju transakcji. Otwarcie i szczerze poinformowaliśmy naszych klientów o powodach naszej decyzji i większość z nich to zrozumiała.

Od tego czasu realizujemy zamówienia wyłącznie po wniesieniu przedpłaty za towar. Warto również zwrócić szczególną uwagę na sposób funkcjonowania systemu płatności kartami kredytowymi. Uzyskaliśmy solidne wsparcie w tym zakresie od Barclay Merchant Services. Zdecydowaliśmy się na zakup dodatkowej usługi za 10 funtów miesięcznie, w ramach której korzystamy z terminala umożliwiającego nam weryfikację adresu przy każdej płatności kartą. Od tego czasu zdarzyły nam się tylko dwie odmowy płatności – obie zresztą na terenie Zjednoczonego Królestwa, a nie za granicą".

Co zrobiłbym inaczej

Zyskaj jak najwięcej na różnicach kursowych

„Robimy wszystko, co w naszej mocy, aby chronić interesy firmy, ale umacnianie się dolara amerykańskiego spowodowało, że zamierzamy dokonywać zakupów z wyprzedzeniem, póki funt jest silny. Silniejszy dolar utrudniał nam handel na rynku amerykańskim przez kilka miesięcy. W przyszłości nie zamierzamy powtarzać starych błędów".

Najważniejsze rady Garetha Walkera z firmy Envy Performance Ltd.:

- „Uzyskaj przedpłatę zawsze, kiedy jest to możliwe – to najprostszy sposób na zminimalizowanie ryzykaw handlu zagranicznym".
- „Współpracuj ze sprawdzonymi przewoźnikami o dobrej reputacji, posiadającymi oddziały i składy na Twoich rynkach zagranicznych. Dzięki temu dostawy staną się znacznie prostsze i bezpieczne".
- „Akceptuj tylko zweryfikowane transakcje kartami kredytowymi. Korzystanie z profesjonalnych systemów weryfikacji takich transakcji może znacząco zredukować ryzyko odmowy zapłaty".

32. Evans Vanodine – produkty sanitarne (transport międzynarodowy i dystrybucja)

Oto jak skutecznie dostarczamy nasze towary za granicę

Firma Evans Vanodine eksportuje środki czyszczące i produkty sanitarne do ponad 60 krajów. Wartość sprzedaży poza granicami kraju sięga 25% obrotów firmy. Zdaniem Petera Thompsona, menedżera do spraw eksportu, zarządzanie spedycją towarów oraz inne kwestie logistyczne nie muszą być trudne. Wyjaśni nam dlaczego.

Jak tego dokonaliśmy…

Wybieraj spedytorów bardzo uważnie

„Wybierając spedytora, wchodzimy na rynek kupujących, gdzie jest ich bardzo wielu. Co roku wybieramy dziesiątki spedytorów. Do każdej dostawy dostajemy trzy oferty. Przy wyborze kierujemy się nie tylko ceną.

Zawsze zwracamy uwagę na system zarządzania dokumentacją, doradztwo oraz ogólny zakres oferty. Oczywiście, nie można wszystkiego przewidzieć, ale można zminimalizować ryzyko, np. sprawdzając przed wyborem przewoźnika, czy kierowcy mają uprawnienia do przewozu niebezpiecznych chemikaliów. Ponieważ eksportujemy chemikalia, współpracujemy z tymi spedytorami, którzy znają celne kody taryfowe i klasyfikacje naszych towarów".

Zorganizuj system zarządzania dokumentacją

„Zatrudniamy zespół osób mających doświadczenie w logistyce, dzięki temu nie mamy problemów z obiegiem dokumentów. Oni negocjują z klientami warunki i wielkość dostawy tak, aby fracht był korzystny.

Dokumentacja jest dla nas najważniejszym zagadnieniem. Nasz zespół zawsze upewnia się, czy posiadamy kopie wszystkich dokumentów. Jeżeli jakiś dokument zostanie zagubiony, np. Nota o Niebezpiecznych Towarach, wówczas towar nie opuści portu, powodując tym samym dodatkowe koszty dla nas i dla firmy spedycyjnej. Dlatego z reguły posiadamy duplikaty wszystkich dokumentów, które zostały przekazane spedytorowi i klientowi. W razie problemów jesteśmy w stanie szybko dostarczyć odpowiedni duplikat".

Załatw ubezpieczenie dostawy w interesie klienta

„Rutynowo ubezpieczamy dostawy w imieniu naszych klientów. Z reguły koszt ubezpieczenia wynosi 1–2% wartości wysyłanego towaru. Uszkodzenia podczas transportu zdarzają się bardzo często i wręcz niemożliwe jest ustalenie, kto jest za nie odpowiedzialny. Czasami klienci nie są zainteresowani wykupieniem odpowiedniego ubezpieczenia, ale my rekomendujemy im to stanowczo jako elementarną część naszych usług. W przeciwnym razie mogą utracić dostawę i prawo do odszkodowania. Korzystamy z usług trzech dużych firm ubezpieczeniowych i przy każdej transakcji dodajemy do faktury najbardziej odpowiednie ubezpieczenie".

Co zrobiłbym inaczej

Ustal zbieżne cele z dystrybutorem

„Nasza firma ma dystrybutorów w ponad 60 krajach na świecie i patrząc wstecz, powinniśmy byli od początku bardziej zdecydowanie zarządzać ich celami. Jeśli dystrybutor realizuje bardziej swoje cele niż nasze, może to ograniczać rozwój firmy i efektywność przedsięwzięcia".

Najważniejsze rady Petera Thompsona z firmy Evans Vanodine:

- „Zatrudnij wykwalifikowany personel do spraw logistyki – na rynku jest wielu specjalistów w tym zakresie".
- „Przygotuj się do eksportu – zrób to należycie. Przyjrzyj się szansom eksportowym i przeanalizuj każdy element biznesu z punktu widzenia eksportu – od marketingu i opakowania aż do wysyłki".
- „Korzystaj z usług Agencji Handlu i Inwestycji Zjednoczonego Królestwa – ludzie nie zdają sobie sprawy, jak łatwo jest uzyskać takie wsparcie i jak ono jest wartościowe".

33. SFM Technology Ltd. – maszyny rolnicze (wsparcie dla eksportu)

Firma SFM Technology Ltd. miała intuicję, że istnieje zagraniczny rynek zbytu na produkowane przez nią zaawansowane technologicznie urządzenie do zbioru owoców. Dzięki pomocy doradców z lokalnego Business Link (instytucja wspierająca przedsiębiorców w Wielkiej Brytanii) dyrektorowi sprzedaży i marketingu Keithowi Tridgellowi udało się przekształcić ideę w działanie. Pierwsza maszyna została już sprzedana do Nowej Zelandii, kolejna jest w drodze do klienta.

Jak tego dokonaliśmy…

Znajdź właściwego doradcę biznesowego

„Nie osiągnęlibyśmy sukcesu bez pomocy Zespołu do Spraw Handlu Międzynarodowego z Business Link w Somerset. Wcześniej podchodziliśmy do zagadnienia eksportu bardziej zachowawczo niż aktywnie, ale doradcy z Business Link ukierunkowali nas. Najpierw poddano nas ocenie w zakresie przygotowania do podjęcia działalności eksportowej. Po pozytywnej weryfikacji firma została zakwalifikowana do programu *Paszport do eksportu*, finansowanego przez Agencję Handlu i Inwestycji Zjednoczonego Królestwa. Program *Paszport do eksportu* dla początkujących eksporterów obejmuje opiekę mentora, szkolenia oraz finansowe wsparcie pomostowe. Stały kontakt z naszym mentorem, jego profesjonalne doradztwo i wkład pracy pomogły nam skutecznie rozpocząć działalność eksportową”.

Badaj rynek

„Uzbrojeni w bazy kontaktów spędziliśmy wiele miesięcy na badaniu rynku i budowaniu strategii eksportowej. Podjęliśmy decyzję o ekspansji na rynek Nowej Zelandii, gdyż produkuje się tam ogromne ilości soków, a warunki upraw są takie jak w Zjednoczonym Królestwie. Chcieliśmy rozpocząć działalność eksportową w kraju, w którym nie napotkamy bariery językowej.

Dzięki programowi *Paszport do eksportu* nawiązaliśmy kontakt z Konsulatem Brytyjskim w Nowej Zelandii, który pomógł nam zorganizować pierwszy wyjazd handlowy do tego kraju (dofinansowany z programu). Zdecydowałem się na trzy dodatkowe wyjazdy, których koszty pokryliśmy we własnym zakresie. Wiedza o uwarunkowaniach i zwyczajach lokalnych jest wszystkim, a każdy następny wyjazd przynosił coraz więcej informacji, których nie zdobylibyśmy bez spotkań twarzą w twarz. Wizyty handlowe pomogły nam zidentyfikować potencjalnych konkurentów w branży, zbadać kanały dystrybucji oraz odbyć rozmowy z potencjalnymi

klientami. Wsparcie ze strony Krajowej Agencji Handlu i Inwestycji pootwierało drzwi i umożliwiło kontakty z właściwymi osobami".

Zatrudnij przedstawiciela handlowego

„Szybko stało się jasne, że będziemy potrzebować przedstawiciela, który reprezentowałby nasze interesy w Nowej Zelandii. Na odległość – nawet w dobie Internetu i e-maila – trudno dopilnować wszystkich spraw. Dzięki kontaktom nawiązanym podczas wizyt handlowych znaleźliśmy właściwą osobę. Zapewnia ona na miejscu kontakty z klientami, zajmuje się kwestiami eksploatacyjnymi i przepływem dokumentów. Po spotkaniach w Nowej Zelandii zaprosiliśmy przedstawiciela handlowego do naszej siedziby w Zjednoczonym Królestwie. To utwierdziło w nim zaufanie do naszego produktu i umocniło wzajemną współpracę".

Co zrobiłbym inaczej

Poświęć dużo czasu na wizyty handlowe

„Podczas naszej pierwszej wizyty byłem pewny, że wystarczy mi czasu na zbadanie wszystkich istotnych spraw. Taka wizyta ma kluczowe znaczenie. Można zaoszczędzić wiele czasu i pieniędzy, jeśli właściwie się ją wykorzysta".

Inwestuj

„Jeśli eksport jest czymś nieznanym, łatwo wtedy o nadmierną ostrożność. Zasoby, które zainwestowaliśmy, były adekwatne do oczekiwanych korzyści, ale mogliśmy zyskać więcej, gdybyśmy na początku inwestowali odważniej".

Najważniejsze rady Keitha Tridgella z firmy SFM Technology Ltd.:

- „Poznaj dobrze swój strategiczny rynek i upewnij się, że wiesz wszystko o konkurentach, cenach i logistyce".
- „Wyasygnuj środki i pomyśl o inwestycji, jakiej musisz się podjąć po zakończeniu udziału w programie *Paszport do eksportu*".
- „Utrzymuj regularne kontakty w kraju, gdyż to sprawi, że Twój network będzie sprawny i wykorzystasz szanse".

34. Przydatne adresy

Sieć Euro-Info Centre w Polsce
Euro-Info Centre PL-405 Fundusz Współpracy
ul. Nowy Świat 6/12, 00-400 Warszawa
tel.: 0-22 625 1319, 625 1426, 661 7374, 661 7439
faks: 0-22 625 1290
e-mail: euroinfo@pirx.cofund.org.pl
www.euroinfo.org.pl
Osoba odpowiedzialna: Ireneusz Kamiński

Euro-Info Centre PL-406
Fundacja Kaliski Inkubator Przedsiębiorczości
ul. Częstochowska 25, 62-800 Kalisz
tel.: 0-62 767 23 43
tel./faks: 0-62 502 35 75, 764 50 16
e-mail: euroinfo@kip.kalisz.pl
Osoba odpowiedzialna: Omar Saoudi

Euro-Info Centre PL-407
Zachodniopomorskie Stowarzyszenie Rozwoju Gospodarczego
ul. Kolumba 86, 70-035 Szczecin
tel.: 0-91 433 02 20
faks: 0-91 433 02 66
e-mail: euroinfo@aci.com.pl
Osoba odpowiedzialna: Hanna Rójek

Euro-Info Centre PL-408
Staropolska Izba Przemysłowo-Handlowa
ul. Sienkiewicza 53, 25-002 Kielce
tel.: 0-41 368 02 78, 344 43 92
faks: 0-41 368 02 78, 344 43 92
e-mail: eickielce@siph.com.pl
Osoba odpowiedzialna: Dorota Tekieli-Bisińska

Euro-Info Centre PL-409
Dolnośląska Agencja Rozwoju Regionalnego SA
ul.Wysockiego 10, 58-300 Wałbrzych
tel.: 0-74 84349 10,843 49 12
faks: 0-74 843 49 12, 842 35 66
e-mail: eic@darr.pl
Osoba odpowiedzialna: Barbara Buryta

Euro-InfoCentre PL-410
Stowarzyszenie Promocji Przedsiębiorczości
ul. Słowackiego 7a, 35-060 Rzeszów
tel.: 0-1785249 75
faks: 0-1785245 28
e-mail: euro@intertele.pl
Osoba odpowiedzialna: Marta Cisek-Babiarz

Euro-Info Centre PL-411
Podlaska Fundacja Rozwoju Regionalnego
ul. Starobojarska 15, 15-073 Białystok
tel.: 0-85 732 8061, 732 80 77
faks: 0-85 732 38 21
e-mail: euroinfo@pfrr.bialystok.pl
Osoba odpowiedzialna: Janusz Baczewski

Euro-Info Centre PL-412
Górnośląska Agencja Rozwoju Regionalnego SA
ul. Wita Stwosza 31, 40-042 Katowice
tel.: 0-32 257 95 40, 257 95 28
faks: 0-32 257 95 29
e-mail: euroinfo@garr.com.pl
Osoba odpowiedzialna: Lucyna Sikora

Euro-Info Centre PL-413
Izba Przemysłowo-Handlowa w Krakowie
ul. Floriańska 3, 31-019 Kraków
tel.: 48 12 422 89 07
faks: 48 12 422 55 67
e-mail: eicpl413@iph.krakow.pl
Osoba odpowiedzialna: Józef Węgrzyn

Euro-Info Centre PL-414
Toruńska Agencja Rozwoju Regionalnego SA
ul. Kopernika 4, 87-100 Toruń
tel.: 0-56 663 54 33
faks: 0-56 663 54 33
e-mail: eic_torun@gapp.pl
Osoba odpowiedzialna: Monika Antonowicz

Euro-Info Centre PL-415
Stowarzyszenie „Wolna Przedsiębiorczość"
ul. Długi Targ 39/40, 80-830 Gdańsk
tel.: 0-58 301 01 12, 058 301 86 81 w. 12; faks: 0-58 301 01 12
e-mail: euroinfo@key.net.pl
Osoba odpowiedzialna: Anna Hutyra

Euro-Info Centre PL-416 Lubelska Fundacja Rozwoju
ul. Rynek 7, 20-111 Lublin, tel.: 0-81 5345002
faks: 0-81 5345002
e-mail: eic@lfr.lublin.pl
Osoba odpowiedzialna: Małgorzata Gałczyńska

Korespondenci BC-Net w Polsce

BC-NET 90603
Polska Fundacja Promocji i Rozwoju
Małych i Średnich Przedsiębiorstw
Al. Jerozolimskie 125/127, 02-017 Warszawa
tel.: 022 6997034
faks: 022 6997046
e-mail: biuro@msp.org.pl
www.msp.org.pl
Kontakt: Andrzej Dziurdzik

Korespondenci BRE w Polsce

BRE 984
Euro-Info Centre PL-405
Fundusz Współpracy
ul. Nowy Świat 6/12, 00-400 Warszawa
tel.: 022 625 13 19, 625 1426
faks: 022 625 12 90
e-mail: euroinfo@cofund.org.pl
www.euroinfo.org.pl
Kontakt: Ireneusz Kamiński

BRE1002
System Usług Gospodarczych SUG
ul. Łagiewnicka 54/56 p.1008, 91-456 Łódź
tel.: 042 6406368
faks: 042 6406375
e-mail; sug@sug.com.pl
www.sug.com.pl
Kontakt: Andrzej Jan Pluta

BRE1062
Serwis Gospodarczy EDB Sp. z o.o.
ul. Konarskiego 5a, 59-900 Zgorzelec
tel.: 0757 758798; faks: 0757 758799
e-mail; sgedb@edb-ag.com
www.edb-ag.com
Kontakt: Heinz Hanel

BRE1093
Górnośląska Agencja Rozwoju Regionalnego
ul. Wita Stwosza 31, 40-042 Katowice
tel.: 032 2579540
faks: 032 2579529
e-mail: euroinfo@garr.com.pl
www.garr.com.pl
Kontakt: Mariusz Dziaćko

BRE1097
Izba Przemysłowo-Handlowa w Krakowie
ul. Floriańska 3, 31-019 Kraków
tel.: 012 2920563
faks: 012 4225567
e-mail: eicpl413@iph.krakow.pl
www.iph.krakow.pl
kontakt: Józef Węgrzyn

BRE 342
Business Centre Club
Plac Żelaznej Bramy 2,00-136 Warszawa
tel.: 022 625 30 37
faks: 022 621 84 20
e-mail: bkb@bccnet.com.pl
www.bccnet.com.pl
kontakt: Stanisław Dąbrowski

BRE413
Bydgoski Dom Technika NOT
ul. Rumińskiego 6, 85-030 Bydgoszcz
tel.: 052 3493842
faks: 052 3493842
e-mail: not.btd@teltronik.com.pl
www.teltronik.com.pl/bdt/not.htm
kontakt: Joanna Buszkowska

BRE 751
Koszalińska Izba Przemysłowo-Handlowa
ul. Andersa 34, 75-950 Koszalin
tel.: 094 3428564
faks: 094 3428562
e-mail: kooperacja@kiph.com.pl
www.kiph.com.pl
kontakt: Bogumiła Zaorska

BRE 838
World Economic Contact
ul. Obywatelska 128/152, 94-104 Łódź
tel.: 060 6642 081
faks: 042 6899331
e-mail: ec@megamex.com.pl
kontakt: Tomasz Piotr Sidewicz

BRE 979
Fundacja Gospodarcza NSZZ „Solidarność"
ul. Olimpijska 2, 81-538 Gdynia
tel.: 058 622 95 43
faks: 058 622 82 45
e-mail: fungos@fungo.com.pl
kontakt: Agnieszka Matla

TIPS
Biuro Krajowe Tips w Polsce
AL Jerozolimskie 125/127, V piętro,
02-017 Warszawa
tel.: (22) 699-70-24
tel./faks: (22) 699-70-23
e-mail: tips@tips.org.pl

Ministerstwo Gospodarki
Departament Rzemiosła, Małych i Średnich Przedsiębiorstw
Dyrektor Mirosław Marek
Plac Trzech Krzyży 5, 00-507 Warszawa
tel.: 022 693-51-97, 693-53-53, 621-27-54,
tel.: 022 621-83-14, 629-23-11
faks: 022 629231

Wydziały Ekonomiczno-Handlowe w krajach Unii Europejskiej

AUSTRIA

Botschaft der Republik Polen
Bűro des Handelsrates
Radca Handlowy Mateusz Kujawa
Titlgasse 15
1130 WIEN, Osterreich
tel.: (+431) 877-83-41, 877-63-42, 877-63-43, 877-73-12
faks: 877-35-97
e-mail: radhandl@brhpl.co.at; info@brhpl.co.at
http://www.brh-gov-pl.or.at7

BELGIA

Ambassade de la Republiąue de Pologne
Bureau du Conseiller Commercial
Radca Handlowy Jerzy Michałowski
33, Avenue Jules Cesar 1150 BRUXELLES, Belgique
tel.: (+ 322) 771-68-15
faks: 771-18-39

DANIA

Embassy of the Republic of Poland
Economic and Commercial Department
Radca Handlowy Stanisław Winiarczyk
Ryvangs Alle 46
COPENHAGEN - 2900 Hellerup, Denmark
tel.: (+4539) 62-26-33, 62-21-87
faks: 62-25-54
e-mail: brhdania@post10.tele.dk, mail@brh-dania.dk
http://www.brh-dania.dk/
Zasięg terytorialny: Dania, Wyspy Owcze, Grenlandia

FINLANDIA

Embassy of the Republic of Poland
Economic and Commercial Department
Radca Handlowy Franciszek Loose
Risto Rytin tie 7 00-570 HELSINKI, Finland
tel.: (+ 3589) 684-72-40 Fax: 684-89-07

FRANCJA

Ambassade de la Republique de Pologne
Bureau du Conseiller Economique et Commercial
86, rue de la Faisanderie
Radca Handlowy Minister Pełnomocny Andrzej Szteliga
75116 PARIS, France
tel.: (+ 331) 45-04-10-20
faks: 45-04-63-17
e-mail: breh@commerce.net
Zasięg terytorialny: Francja, Andora, Polinezja Francuska, Gwadelupa, Martynika, Monako, Nowa Kaledonia, Saint Pierre i Miquelon

Consulat General de la Republique de Pologne a Lyon
Secion Commerciale
Konsul Przemysław Tomkowiak
79, rue Crillon, 69458 Lyon
tel.: (+334) 78-93-14-85
faks: 78-93-56-37

GRECJA

Embassy of the Republic of Poland
Economic and Commercial Department
Radca Handlowy Ewa Dolińska-Markowska
1, Kondoleondos Street
GR-154 52 Psychico, ATHENS, Greece
tel.: (+301)672-61-76
faks: 672-19-52
e-mail: brhateny@internet.gr

HISZPANIA

Oficina del Consejero Comercial de Polonia
Av. del Dr. Arce, 25
Radca Handlowy Wiesław Korpała
28002 MADRID, Espana
tel.: (+ 3491)590-12-80
faks: 561-51-08
Zasięg terytorialny: Hiszpania, Ceuta

HOLANDIA

Embassy of the Republic of Poland
Economic and Commercial Department
Radca Handlowy Józef Hoppen
Van Lennepweg 51
2597 LG DEN HAAG, Netherlands
tel.: (+3170) 350-27-81
faks: 354-39-66
e-mail: brhhaga@polamb.nl
www.polamb.nl/brh/brhp.htm

IRLANDIA

Polish Trade Representative
29 Nutley Avenue
Radca Handlowy Zdzisław Bąk
DUBLIN 4, Ireland
tel.: (+3531)269-13-70; faks: 269-76-62

PORTUGALIA

Embaixada da Republica da Polonia
Escritorio do Conselheiro Comercial
Radca Handlowy Marek Kryński
Avenida da RepAblica, 9-7?
1050 LISBOA, Portugal
tel.: (+35121) 352-61-70, 352-61-71
faks: 352-61-74
Zasięg terytorialny: Madera, Portugalia

REPUBLIKA FEDERALNA NIEMIEC

Botschaft der Republik Polen Wirtschafts – und Handelsabteilung
Radca Handlowy Zenon Kosiniak-Kamysz
Unter den Linden 72/74
10117 BERLIN
Phone: (+ 4930) 220-21-71, Fax: 229-24-51,
e-mail: wh-berlin@arco.de

Generalkonsulat der Republik Polen
Ismaninger Str. 62A
Konsul Bronisław Sypniewski
81675 München
Phone: (+4989) 418-608-42 Fax: 47-13-18

Botschaft der Republik Polen Auflenstelle Kain
Wirtschafts – und Handelsabteilung
Radca Handlowy Jan Wawrzyniak
An der Alteburger Mühle 6
50968 Kain 51, Marienburg
Phone: (+ 49221) 34-99-0, Fax: 34-99-10,
e-mail: 106741.3171 @compuserve.com
http://www.brh-koeln.com/

Botschaft der Republik Polen Generalkonsulat - Handelsabteilung
Konsul Jerzy Jędrzejewski
Crundgenstr. 20
22309 HAMBURG
Phone: (+4940) 631-11-81, 632-50-29, 631-20-9,
Fax: 632-50-30, Telex: 212602

Botschaft der Republik Polen Generalkonsulat – Handelsabteilung
Konsul Wanda Galicz-Ostrowska
Gerberstr. 14
04105 LEIPZIG
Phone: (+ 49341) 98-00-81, Fax: 980-20-43

SZWECJA

Embassy of the Republic of Poland
Economic and Commercial Department
Radca Handlowy Grzegorz Gawin
Friggagatan 4, 114 27 STOCKHOLM, Sweden
tel.: (+468) 453-84-20
faks: (08) 21-61-88

WIELKA BRYTANIA

Embassy of the Republic of Poland
Economic and Commercial Department
15, Devonshire Street
Radca Handlowy Minister Pełnomocny Piotr Kozerski
LONDON W1N 2AR, Great Britain
tel.: (+44171) 580-54-81
faks: 323-01-95
e-mail: brh-lond@dircon.co.uk
www.poland-embassy.org.uk/economy/
Zasięg terytorialny: Wielka Brytania, Gibraltar, Święta Helena

WŁOCHY

Ambassade de la Republique de Pologne
Bureau du Conseiller Commercial
Via Olona 2/4
Radca Handlowy Minister Pełnomocny Tomasz Bartoszewicz
00198 ROMA, Italia
tel.: (+ 3906) 854-11-28 Fax: 855-33-91
Zasięg terytorialny: Włochy, Malta, San Marino, Watykan

Consulat General de la Republique de Pologne
Section Commerciale
Konsul Jerzy Cieślik
Corso Yercelli 66
20145 MILANO, Italia
tel.: (+ 392) 480-193-12, Fax: 481-94-785

KOMPASS Polska
Kompas Poland Sp. z o.o
00-542 Warszawa ul. Mokotowska 49
tel.: +48-22-6600420 Fax +48-22-6600510
e-mail: info@kompass.com.pl

EUROPAGES
EurEdit SA
47, rue Louis Blanc
92984 Paris La Defense Cedex (France)
tel.: +33 1 41 164900
faks: +33 1 41 164950