

2014

Marketing eksportowy – poradnik dla małych i średnich przedsiębiorców



Wsparcie dla biznesu w zasięgu ręki



Marketing eksportowy – poradnik dla małych i średnich przedsiębiorców

Warszawa 2014

Marketing eksportowy – poradnik dla małych i średnich przedsiębiorców

Autor:

Mieczysław Bąk

Przygotowanie niniejszej publikacji zostało sfinansowane przez Komisję Europejską oraz przez Ministerstwo Gospodarki ze środków budżetu państwa.

Komisja Europejska lub osoby występujące w jej imieniu nie są odpowiedzialne za informacje przedstawione w publikacji. Poglądy wyrażone w publikacji są poglądami autora i nie muszą pokrywać się z działaniami Komisji Europejskiej.

Publikacja została wydana przez ośrodek Enterprise Europe Network działający przy Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości.

Publikacja jest dostępna w wersji elektronicznej i w formie e-booka na stronach internetowych www.parp.gov.pl oraz www.een.org.pl

© Copyright by Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2014

ISBN 978-83-7633-281-9

Wydawca:

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości ul. Pańska 81/83

00-834 Warszawa

www.parp.gov.pl

Wydanie I

Skład i łamanie:



Wydawnictwo Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji – PIB

26-600 Radom, ul. K. Pułaskiego 6/10, tel. centr. (48) 36 442 41, fax (48) 36 447 65

e-mail: instytut@itee.radom.pl <http://www.itee.radom.pl>

Spis treści

Wstęp.....	5
1. Światowy kryzys gospodarczy wyzwaniem dla eksporterów	5
2. Konsekwencje światowego kryzysu gospodarczego – nowe kierunki rozwoju eksportu.....	7
3. Polscy eksporterzy w świetle badań.....	9
4. Cele prowadzenia działalności eksportowej – wskaźniki rezultatu.....	11
5. Kiedy warto rozważyć decyzję o rozpoczęciu eksportu	14
6. Analiza nowych rynków eksportowych (PEST).....	15
7. Segmentacja rynków, wybór docelowego rynku eksportowego.....	16
8. Techniki poszukiwania potencjalnych importerów, źródła informacji	21
9. Kryteria wyboru produktów do eksportu.....	26
10. Kanały dystrybucji produktów eksportowych.....	28
11. Strategie cenowe w eksporcie	30
12. Strategie marketingowe w eksporcie – marketing mix.....	32
13. Promocja produktów eksportowych.....	36
14. Proces tworzenia i prowadzenia kampanii informacyjno-promocyjnej w eksporcie.....	37
15. Narzędzia marketingu i reklamy w eksporcie – ocena kanałów dystrybucji przekazów informacyjno-promocyjnych	42
16. Organizowanie spotkań z importerami – zasady przygotowywania prezentacji ofert eksportowych.....	54
17. Standardy obsługi, etykieta w biznesie międzynarodowym.....	57
18. Lista sprawdzająca poprawność kontraktu eksportowego.....	71
19. Rola instytucji otoczenia biznesu (IOB) w rozwijaniu działalności eksportowej.....	73
20. Uwagi końcowe.....	75
21. Bibliografia	78

Wstęp

Międzynarodowa wymiana towarów i usług jest znana od czasów starożytnych Fenicjan, którzy prawdopodobnie pierwsi odkryli, że handel międzynarodowy może być korzystny dla każdej ze stron. Jednym z długofalowych zadań polityki gospodarczej polskiego państwa jest nowy sposób wspierania przedsiębiorstw i angażowania ich w globalną gospodarkę, aby były zdolne skutecznie konkurować na arenie międzynarodowej. Adresatami wsparcia są przede wszystkim mali i średni oraz mikroprzedsiębiorcy. Obecnie działania promocyjno-informacyjne prowadzone w ramach proeksportowej polityki gospodarczej Polski są ukierunkowane nie tylko na tradycyjne rynki, ale również na nowe, często mało znane (np. Chiny, Indie, Korea Południowa, Turcja, ZEA).

Należy zdawać sobie sprawę, że niestabilność sytuacji gospodarczej na świecie oraz zawirowania polityczne za wschodnią granicą wymuszają zmianę strategii eksportu, zatem sukces gospodarczy Polski będzie zależał w dużej mierze od umiejętności i kreatywności osób odpowiedzialnych za rozwój eksportu oraz atrakcyjności oferty polskich przedsiębiorstw na arenie międzynarodowej.

Polityka proeksportowa, jako element polityki gospodarczej Polski, od wielu lat polega między innymi na wdrażaniu „polityki przyspieszania zrównoważonego rozwoju gospodarczego kraju za pomocą rozwoju eksportu”¹. Definicja jako cel wskazuje przyspieszenie rozwoju gospodarczego, a nie rozwój eksportu, który nie zawsze prowadzi do przyrostu dochodu narodowego, a tym samym wzrostu społecznego dobrobytu oraz równowagi w bilansie płatniczym.

„Gdy człowiek nie wie, do której zatoki płynie, żaden wiatr nie jest właściwy dla jego statku”

– Sokrates, (469–399 p.n.e.), filozof grecki, uważany za największego filozofa starożytności.

Trudność realizacji strategii proeksportowej państwa wiąże się z następującymi czynnikami:

- wzrost eksportu wymaga uruchomienia systemu zachęt dla eksporterów (subsytia pośrednie i bezpośrednie), co obciąża budżet;
- subsydiowanie eksportu może spotkać się z działaniami odwetowymi innych państw;
- wspieranie rozwoju eksportu może być postrzegane jako ograniczanie dostępności towarów eksportowanych na rynku krajowym;
- wspieranie eksportu może być postrzegane jako uzależnienie gospodarki od rynków zagranicznych.

Realizacja proeksportowej strategii rozwoju państwa wymaga kolejnych reform o charakterze strukturalnym i instytucjonalnym w gospodarce narodowej, co wiąże się z dodatkowymi kosztami.

1. Światowy kryzys gospodarczy wyzwaniem dla eksporterów

Od 2008 r. gospodarka światowa boleśnie odczuwa skutki kryzysu zapoczątkowanego kryzysem sektora finansów w USA. Załamanie się systemu finansowego przełożyło się na kryzys gospodarczy będący konsekwencją braku pieniędzy na finansowanie nie tylko nowych inwestycji, ale również bieżącej działalności przedsiębiorstw oraz eksportu. Kryzys dotarł do Europy z opóźnieniem, tym niemniej kraje takie jak Polska odczuwają jego negatywne skutki.

¹ D. Rosati, *Polityka proeksportowa*, Warszawa, PWN 1990.

Lata 2012 i 2013 to okres tzw. klifu fiskalnego w USA oraz ratowania strefy EURO. Prognozy rozwoju gospodarczego oraz eksportu w skali globalnej w 2014 r. i kolejnych latach są wciąż pesymistyczne. W raporcie Banku Światowego prognozuje się, że wolumen światowego handlu wzrośnie z 2,6% w 2013 r. do 4,1% w 2014 r., zaś PKB nie przekroczy 2,8%². Prognozy Światowej Organizacji Handlu (WTO) są nieco bardziej optymistyczne; w 2014 r. przewidują wzrost na poziomie 4,7%, w 2015 r. na poziomie około 5,3%. Niekwestionowanym liderem światowego handlu są obecnie Chiny; wyprzedziły one o kilka punktów procentowych USA³.

Światowy kryzys gospodarczy, podobnie jak to miało miejsce w poprzednich okresach głębokiej dekonjunktury, powoduje konieczność poszukiwania nowych rynków zbytu. W 2013 r. oraz w pierwszej połowie 2014 r. utrzymywała się niepewność co do dalszego rozwoju sytuacji na większości kluczowych rynków eksportowych. Wyniki globalnego handlu osiągnięte w 2013 r. i pierwszym półroczu 2014 r. potwierdziły tendencję wzrostu eksportu towarów i usług do krajów rozwijających się. Eksport towarów i usług do tych krajów zwiększył się o 4,4%, podczas gdy w państwach rozwiniętych jego wzrost wyniósł zaledwie 2,3%⁴.

W grupie państw rozwiniętych pewne ożywienie gospodarcze odnotowano na rynkach UE (PKB zwiększył się w 2013 r. o 0,2%) oraz w Chinach (7,7%) i w Indiach (5,0%)⁵. W drugiej połowie 2014 r. ostre wyhamowanie wzrostu odnotowano w krajach Wspólnoty Niepodległych Państw oraz na Ukrainie, co w połączeniu z embargiem ze strony Rosji i niewypłacalnością ukraińskich importerów negatywnie wpływa na wyniki polskiego eksportu. Spowolnienie wzrostu gospodarczego odnotowano również w krajach Azji Południowo-Wschodniej. Pomimo tego rynki azjatyckie nadal pozostają liderami wzrostu gospodarczego na świecie i liczącymi się importerami.

Biorąc pod uwagę aktualną i prognozowaną sytuację na rynkach światowych, większość ekspertów jako podstawowe kierunki rozwoju eksportu w latach 2014–2015 wskazuje kraje grupy BRIC (Brazylia, Rosja, Indie, Chiny), państwa skandynawskie, USA oraz Japonię, w których pomimo recesji oraz kryzysu wywołanego klęskami żywiołowymi, znajdują się niewykorzystane zasoby finansowe. Do końca 2010 r. wielu analityków za potencjalne rynki eksportowe uznawało kraje Afryki Północnej, jednak konflikty w tym regionie wskazują na małą wiarygodność tych prognoz.

Według Międzynarodowego Funduszu Walutowego⁶ w 2013 r. średni wzrost gospodarczy w świecie osiągnął poziom 1,2%. Przewodzące gospodarki takie jak Chiny, osiągnęły poziom 5,6% wzrostu gospodarczego, Indie 4,4%, natomiast USA 2,3%. Ożywienie gospodarcze w UE, które nastąpiło w 2013 r. i w pierwszym kwartale 2014 r., jest dobrym prognostykiem na 2014 r. Analitycy przewidują wzrost PKB w całej UE o 1,2%.

W 2013 r. udział krajów rozwiniętych w polskim eksporcie osiągnął ogółem rekordowy poziom 83,8% (w tym do krajów UE 76,8%). Od wielu lat największym importerem polskich towarów i usług są Niemcy (wzrost polskiego eksportu o 5,9% w stosunku do roku 2012)⁷.

Komisja Europejska w najnowszych prognozach przewiduje, że w 2014 r. polska gospodarka będzie się rozwijała w tempie 1,3%. Prognoza Standard & Poor's Ratings Services⁸ jest bardziej optymistyczna. Przewiduje wzrost gospodarczy Polski na poziomie 3,3% w tym roku, 3,5% w 2015 r., 4,0% w 2016 r. i 4,2% w 2017 r. Perspektywy rozwoju Polski na 2014 r. i kolejne lata są określane zarówno przez ekspertów krajowych, jak i zagranicznych jako umiarkowanie optymistyczne.

² Raport Banku Światowego *Global Economic Prospects* – June, 2014.

³ *The WTO Annual Report*, WTO quarterly report, July 2014.

⁴ http://www.wto.org/english/res_e/statis_e/statis_bis_e.htm?solution=WTO.

⁵ <http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD>.

⁶ „Raport Międzynarodowego Funduszu Walutowego – gospodarka światowa w 2013 roku”.

⁷ Dane Pulsu Biznesu, GUS – czerwiec 2014 r.

⁸ Raport Standards & Poors, luty 2014 r.

„Puls Biznesu”, na podstawie wyliczeń opartych na danych GUS, wskazał kierunki polskiego eksportu, które w 2013 r. wzrosły najbardziej (wzięto pod uwagę kraje, z którymi wymiana handlowa w 2012 r. była wyższa niż 200 mln EUR):

- Hiszpania – wzrost o 20% (3404,8 mln EUR)
- Egipt – wzrost o 32% (207,4 mln EUR)
- Łotwa – wzrost o 33,5% (1.292,3 mln EUR)
- Korea Południowa – wzrost o 33% (546,8 mln EUR)
- Arabia Saudyjska – wzrost o 40% (380 mln EUR)
- Bułgaria – wzrost o 41% (742 mln EUR)
- Singapur – wzrost o 45% (552 mln EUR)
- Malezja – wzrost o 53% (233 mln EUR)
- Mołdawia – wzrost o 63% (269,7 mln EUR)
- Zjednoczone Emiraty Arabskie – wzrost o 66% (568,1 mln EUR)
- Serbia – wzrost o 77% (640,6 mln EUR)

W latach 2012–2014 zmieniła się struktura czynników mających wpływ na tempo wzrostu gospodarczego naszego kraju; czynnikiem zapewniającym wzrost PKB był głównie eksport. W 2013 r. zwiększył się on o 6,5% r.r. (do poziomu 152,78 mld EUR), co pozwoliło na zmniejszenie deficytu w handlu zagranicznym (do 2,0 mld EUR)⁹. Polska gospodarka staje się coraz bardziej otwarta na świat; eksport towarów i usług osiągnął rekordowy poziom prawie 50% PKB.

Według prognoz analityków Banku HSBC oraz Oxford Economics¹⁰ w latach 2014–2015 wzrost polskiego eksportu przekroczy poziom 9% w skali roku i będzie jednym z najwyższych w UE (170 mld EUR w 2014 r. i 188 mld EUR w 2015 r.). Należy przyjąć, że przewidywany wzrost eksportu będzie możliwy między innymi dzięki zwiększeniu liczby eksporterów oraz poszerzeniu rynków zbytu. Warto przy tym pamiętać, że największe fortuny i najnowsze technologie rodziły się w trakcie wojen i kryzysów. Przystąpienie do realizacji eksportu wymaga zatem nie tylko pomysłowości, ale również odwagi i starannego przygotowania produktów i usług przeznaczonych na sprzedaż poza granicami kraju.

2. Konsekwencje światowego kryzysu gospodarczego – nowe kierunki rozwoju eksportu

Każdy przedsiębiorca, który planuje rozwój firmy, powinien uwzględniać w swojej strategii zmiany w otoczeniu zewnętrznym. Świat się globalizuje w bardzo szybkim tempie, uwarunkowania ekonomiczne, społeczne i polityczne na światowych rynkach zmieniają się niezwykle dynamicznie. Wiek XXI to era, w której kluczowymi czynnikami decydującymi o sukcesie są wiedza, innowacja i informacja.

Dla wielu polskich przedsiębiorstw, w tym także tych zaliczanych do sektora mikro-, małych i średnich firm, krajowy rynek jest zbyt mały, żeby rozwijać firmę. Eksport jest jednym ze sprawdzonych sposobów na pozyskanie nowych klientów, wzrost przychodów i uniezależnienie się od rynku lokalnego.

Według danych GUS w 2013 r. wartość polskiego eksportu ogółem wyniosła 152,78 mld EUR. Udział eksportu towarów rolno-spożywczych wyniósł 13,1%, osiągając wartość blisko 20 mld EUR (w 2014 r. eksport tych produktów może wzrosnąć o ok. 8%). Szybciej niż przeciętnie wzrósł także eksport w grupie wyrobów

⁹ GUS – dane gospodarcze opublikowane 10.10.2014 r.

¹⁰ Biuletyn FORBES z 16.09.2014 r.

elektromaszynowych (o 6,9% – do 59,8 mld EUR) oraz wyrobów przemysłu chemicznego (o 8,2% – do ponad 21,7 mld EUR).

Wśród głównych partnerów eksportowych Polski w UE znalazły się Niemcy (wzrost o 5,9%), Czechy (wzrost o 4%), Szwecja (wzrost o 8,9%), Słowacja (wzrost o 7,9%), Węgry (wzrost o 11,6%), Hiszpania (wzrost o 19,2%) oraz Belgia (wzrost o 12,4%). Zdecydowanie szybciej rósł eksport na rynki rozwijające się i słabiej rozwinięte (o 11,4%, do 28 mld EUR) niż na rynki rozwinięte, gdzie nastąpił wzrost o 5,5% (do 124,7 mld EUR)¹¹.

Polska jest jednym z największych producentów żywności w UE, jednak nasz potencjał w tej dziedzinie wciąż nie jest w pełni wykorzystany. Wiodącymi produktami eksportowymi branży rolno-spożywczej są jabłka i pieczarki; jesteśmy ich największym producentem w Unii Europejskiej. Na drugim miejscu są ziemniaki i żyto, później cukier i rzepak, następnie pszenica i drób. W 2013 r. Polska stała się wiceliderem rynku UE, jeśli chodzi o wartość i wolumen eksportu drobiu¹².

Największym odbiorcą naszych towarów rolnych są Niemcy, gdzie trafia 22% eksportu rolno-spożywczego wartego ok. 4,54 mld EUR. Są to głównie soki zagęszczone (jabłkowy), wyroby drobiarskie, cukiernicze, mleczarskie, przetworzone ryby oraz warzywa i owoce. Ogólna wartość polskiego eksportu do Niemiec wyniosła ponad 38,2 mld EUR i wzrosła w porównaniu z 2012 r. o blisko 6%¹³.

Drugim co do wielkości odbiorcą jest Wielka Brytania. W 2013 r. ogólna wartość naszego eksportu do tego kraju przekroczyła wartość 15,3 mld EUR (wzrost o 6,5% rok do roku), w tym 1,5 mld EUR produktów rolno-spożywczych. Eksportujemy tam głównie wyroby czekoladowe, cukiernicze, soki i drób.

Na trzecim miejscu znalazła się Rosja. W 2013 r. ogólna wartość eksportu przekroczyła 8,5 mld EUR (wzrost o 9,3% rok do roku), w tym 1,25 mld EUR wyroby rolno-spożywcze. Głównymi produktami eksportowymi do tego kraju są jabłka, soki, produkty mleczarskie i drób.

Ponaddwukrotny wzrost eksportu polskich produktów rolnych został odnotowany w przypadku Chin, osiągając wartość ponad 158 mln EUR (ogólna wartość eksportu osiągnęła poziom 2,1 mld EUR).

O blisko 50% wzrósł także eksport produktów rolno-spożywczych do Zjednoczonych Emiratów Arabskich (85 mln EUR) oraz Arabii Saudyjskiej (153 mln EUR)¹⁴.

Mimo negatywnych kampanii pod adresem polskiej żywności w Czechach i Słowacji, również do tych krajów zwiększyliśmy eksport artykułów rolno-spożywczych.

Otwiera się także rynek Republiki Południowej Afryki. Zwłaszcza dla polskich produktów mlecznych, drobiu i wieprzowiny.

We wrześniu 2014 r. GUS opublikował wyniki handlu zagranicznego Polski od stycznia do lipca 2014 r. Ogólna wartość eksportu towarów i usług osiągnęła w tym okresie 93 855,8 mln EUR. Jest to wzrost o 5,5% w stosunku do analogicznego okresu 2013 r. Dał się zauważyć znaczący wzrost eksportu na Węgry, do Szwecji, Niemiec, Włoch, Holandii, Czech, Wielkiej Brytanii, Francji i Słowacji. W pierwszym półroczu 2014 r. korzystne wyniki osiągnięto w dostawach na rynki rozwinięte gospodarczo; tam eksport wzrósł o 7,2%, przekraczając 66,9 mld EUR. Eksport do UE rozwija się podobnie do grupy rynków rozwiniętych, przy czym znacznie szybciej do krajów strefy euro (wzrost o 8,5%) niż do reszty państw członkowskich (wzrost o 4,3%).

¹¹ Dane GUS, czerwiec 2014 r. (porównanie z wynikami eksportu w roku 2012).

¹² *Sytuacja gospodarcza w krajach Europy Środkowo Wschodniej*, Instytut Ekonomiczny, Warszawa 2014.

¹³ Ministerstwo Rolnictwa oraz dane GUS z września 2014 r.

¹⁴ http://wyborcza.pl/1,91446,15444140,Kalemba_polski_eksport_towarow_rolnych_w_ub_r_.html

Wartość sprzedaży do Niemiec – głównego rynku eksportowego dla Polski – wyniosła 20,7 mld EUR i była o 8,8% wyższa niż rok temu. O 34,7% wzrósł eksport towarów do Australii, o 28,4% do Kanady.

Spadek eksportu odnotowano w obrotach z Rosją (o 10,7%) i Ukrainą (o 26,4%). Trzeba podkreślić, że niższy eksport na wymienione rynki zanotowano jeszcze przed wprowadzeniem przez Rosję sankcji na polskie towary. W związku z trwającym napięciem politycznym wielu ekspertów przewiduje, że w 2014 r. spadek eksportu do Rosji przekroczy 20%, a na Ukrainę 40%. Przyczyn takiego stanu rzeczy należy szukać zarówno w skutkach konfliktu ukraińsko-rosyjskiego, rosyjskiego embarga na polskie towary i usługi, jak i osłabieniu walut Rosji i Ukrainy.

Sprzedaż towarów na rynki rozwijające się (z wyjątkiem Wspólnoty Niepodległych Państw) wzrosła o 7,1%, przekraczając poziom 6,8 mld EUR. Ponaddwukrotnie zwiększył się eksport do Algierii. Kolejne rynki eksportowe, gdzie odnotowano znaczący wzrost, to: Zjednoczone Emiraty Arabskie (o 64%), Arabia Saudyjska (o 45,5%) oraz Serbia (21%).

W ostatnich latach struktura polskiego eksportu upodobniła się do unijnego, co mimo wielu zalet i korzyści ma jedną podstawową wadę – polskie i unijne produkty oraz usługi silnie konkurują ze sobą zwłaszcza na rynkach unijnych. Warto więc szukać nowych rynków eksportowych, gdzie konkurencja ze strony unijnych partnerów jest słabsza.

3. Polscy eksporterzy w świetle badań

Pod koniec listopada 2012 r. firma BDC Center przeprowadziła badania ankietowe wśród polskich eksporterów¹⁵. Miało ono na celu wskazanie barier i czynników, które mają decydujący wpływ na rozwój eksportu oraz pozycję polskich firm na rynku międzynarodowym.

Do najważniejszych barier respondenci zaliczyli ryzyko kursowe (54,8% badanych), ograniczony dostęp do raportów i analiz (36,3%), słabo rozpoznawalną markę Polski (30,6%), problemy z finansowaniem eksportu w oparciu o środki własne (25,8%). Wśród barier, które napotykają eksporterzy poza granicami Polski, wskazywano na dużą konkurencję (58,9%), biurokrację (31,5%), wysoki poziom ryzyka wynikający z nieznamomości rynku, barier kulturowych i językowych (30,6%), skomplikowane kwestie prawne (27,4%), słaby popyt na polskie produkty (21,8%), korupcja (21,0%).

Do kolejnych istotnych barier polscy eksporterzy zaliczyli skomplikowany i długotrwały proces pozyskiwania kredytu (53,2%), zbyt wysoki koszt finansowania w oparciu o kredyt (40,3%), ostrożność instytucji finansowych w udzielaniu kredytów eksportowych (33,1%). Trudności w uzyskaniu finansowania są widoczne w wynikach badań; ponad 94% ankietowanych finansuje eksport ze środków własnych. Mimo wielu barier i ograniczeń oraz negatywnych prognoz związanych ze światowym kryzysem gospodarczym ponad 75% ankietowanych przewidywało wzrost eksportu w latach 2012–2014.

W wyniku badań przeprowadzonych przez BDC Center uzyskano interesujące dane dotyczące źródeł informacji o rynkach zagranicznych, z których korzystają eksporterzy. Jeśli chodzi o instytucje i organizacje eksporterzy najczęściej korzystają ze wsparcia ze strony polskich ambasad oraz Wydziałów Promocji Handlu i Inwestycji (37%), instytucji rządowych i samorządowych (17%), Regionalnych Centrów Obsługi Inwestora i Eksportera (2%). Ponad 86% ankietowanych twierdzi, że podstawowym źródłem informacji o rynkach zagranicznych jest Internet oraz prasa branżowa (34%).

¹⁵ Eksport & Import, Nr 55/2013, dane GUS za 2013 r.

Z badań przeprowadzonych przez Deloitte w 2014 r. wynika, że Polska gospodarka wchodzi w fazę ożywienia i optymizmu. Aż 56% dyrektorów finansowych (CFO) uważa, że wzrost PKB w 2014 r. przekroczy 2,6%¹⁶. Menadżerowie coraz częściej są skłonni podejmować ryzykowne decyzje, 70% ankietowanych ocenia aktualny poziom niepewności gospodarczej jako standardowy¹⁷. Blisko 90% CFO ocenia, że w najbliższej przyszłości perspektywy finansowe i możliwości eksportowe ich przedsiębiorstw będą takie same lub lepsze, a 51% uważa, że sytuacja ich firm poprawi się w stosunku do stanu sprzed pół roku.

W każdej z czterech edycji raportu najczęściej wskazywanym priorytetem biznesowym (75% badanych) jest wzrost przychodów na aktualnych rynkach. Wyniki pokazują, że wśród polskich CFO blisko dwukrotnie wzrosła chęć do zwiększania ryzyka (z 39% w poprzedniej edycji do 69% obecnie). Poczucie stabilności wpływa na zwiększenie nakładów finansowych na rozwój przedsiębiorstw. Wyniki badań pokazują również, że rynek kredytowy w Polsce staje się atrakcyjnym źródłem finansowania dla coraz większej grupy przedsiębiorstw. Jedna trzecia ankietowanych podkreśla łatwą dostępność i atrakcyjność kredytu.

Analitycy Deloitte liczą na pozytywne utrzymanie nastrojów pomimo wzrastającego napięcia w relacjach polsko-rosyjskich. Mimo ewidentnego kryzysu w stosunkach gospodarczych i politycznych z Rosją i Ukrainą wiele polskich firm – podobnie jak przedstawiciele firm hiszpańskich, brytyjskich i niemieckich – postrzega wschód jako kierunek potencjalnej ekspansji. Eksporterzy powinni jednak brać pod uwagę znaczne ograniczenia wprowadzone na tamtejszych rynkach.

W sierpniu 2014 r. firma Jarpol Enterprise¹⁸ przeprowadziła badania wśród potencjalnych i aktualnych eksporterów z regionu Mazowsza oraz trzech regionów Polski Wschodniej. Badaniami ankietowymi i uzupełnionymi wywiadami telefonicznymi objęto łącznie ponad 150 przedsiębiorstw. Wyniki badań przeprowadzonych przez Jarpol Enterprise są interesującym uzupełnieniem badań przeprowadzonych przez BDC Center. Poniżej prezentujemy wybrane wyniki badań.

1. Czy w latach 2014–2015 planujecie eksport na nowe rynki? Tak: 92,3%.
2. Czy firma posiada strategię rozwoju eksportu? Tak: 38%.
3. Co jest atutem decydującym o konkurencyjnej sile firmy?
 - wysoka jakość siły roboczej: 69,3%,
 - innowacyjna technologia produkcji: 54%,
 - dobra znajomość rynków zbytu i oczekiwań klientów: 54%.
4. Czy personel odpowiedzialny za sprzedaż i eksport jest przeszkolony w zakresie nowoczesnego marketingu?
 - przeszkolony: 34,9%,
 - częściowo przeszkolony: 26,1%,
 - nieprzeszkolony: 39%.
5. Które z metod badania potrzeb Klienta stosujecie?
 - udział w targach/wystawach: 83,6%,
 - wysyłanie handlowców do Klientów: 77%,
 - poszukiwanie Klientów w Internecie: 61,5%,
 - udział w misjach handlowych: 46,1%.

¹⁶ W badaniu *Deloitte CFO Survey 2014 H1* przeprowadzonym na przełomie czerwca i lipca 2014 r. wzięło udział 40 dyrektorów finansowych największych firm działających w Polsce.

¹⁷ Wyniki badań ankietowych przeprowadzonych przed wprowadzeniem przez Rosję w dniu 8 sierpnia 2014 r. zakazu importu owoców, warzyw, mięsa, drobiu, ryb, mleka i nabiału ze Stanów Zjednoczonych, Unii Europejskiej, Australii, Kanady i Norwegii.

¹⁸ www.jarpol.net.pl, badania zakończono w maju 2014 r., przed wprowadzeniem embarga przez Rosję.

6. Które czynniki stanowią dla Was główne bariery wzrostu sprzedaży eksportowej?
 - ograniczona ilość i niska jakość informacji o rynkach zbytu: 84,6%,
 - biurokracja, skomplikowane procedury związane z eksportem oraz uzyskaniem kredytu obrotowego i gwarancji eksportowych: 61,5%,
 - wysokie koszty produkcji: 62%.
7. Czy brakuje informacji na temat rynków eksportowych? Tak: 78,6%.
8. Z których źródeł korzystacie, aby zdobyć informacje o nowych rynkach zbytu?
 - targi i wystawy międzynarodowe: 81,3%,
 - klienci, inne firmy: 84,6%,
 - bazy danych, Internet, publikacje: 53,8%.
9. Jakiego rodzaju wsparcia oczekujecie ze strony administracji państwowej i samorządu?
 - ulg i zwolnień od podatku od nieruchomości: 99%,
 - pomocy w aplikowaniu o środki UE: 98%,
 - dostarczania informacji o środkach wsparcia dla MŚP: 97%,
 - organizowania szkoleń dla MŚP: 85%.
10. Jakie działania administracji najskuteczniej wspierają wejście na rynki zagraniczne?
 - dofinansowywanie działań promocyjnych: 84,6%,
 - organizowanie misji gospodarczych: 77%,
 - organizowanie szkoleń: 76%,
 - pomoc w nawiązywaniu kontaktów: 25%.

Nawet pobieżna analiza wyników obu badań pozwala na wyciągnięcie interesujących i jednoznacznych wniosków. Większość potencjalnych i aktualnych eksporterów oczekuje większego zaangażowania instytucji otoczenia biznesu, instytucji państwowych i organizacji samorządowych w dostarczaniu informacji o potencjalnych rynkach zbytu oraz dofinansowywaniu szeroko rozumianych działań proeksportowych. Zdaniem ankietowanych poważnym mankamentem jest skomplikowany i kosztowny system finansowania eksportu oraz ryzyko wynikające ze zmiennego kursu wymiany walut. Problemem jest także niski odsetek firm mających opracowaną strategię rozwoju eksportu (38%) oraz pracowników przeszkolonych w zakresie nowoczesnych technik marketingowych (34,9%).

4. Cele prowadzenia działalności eksportowej – wskaźniki rezultatu

Cele wyznaczone w strategii marketingowej eksportu muszą dotyczyć ekspansji na ściśle określony rynek zagraniczny. Występuje pięć podstawowych celów strategicznych w eksporcie, które mogą być główne dla pozostałych celów:

1. Zysk – wyznaczenie celu w postaci zysku z eksportu może być wyrażone kwotowo lub procentowo.
2. Udział w rynku – procentowo wyrażony udział eksportu określonego produktu w całkowitej sprzedaży na danym rynku.
3. Wielkość (wolumen) sprzedaży – może być ujęty wartościowo lub ilościowo, traktowany jako cel i zarazem miernik kontroli realizacji przyjętej strategii marketingowej (pozwala ustalić wielkość zysku oraz udział eksportera w rynku).
4. Wzrost – może dotyczyć różnych aspektów działań eksportowych takich jak zysk, sprzedaż, zatrudnienie, itp. (cel może być zdefiniowany jako np. wzrost zysku z eksportu, wzrost zatrudnienia itp.).
5. Wykreowanie produktu eksportowego – cel o charakterze jakościowym, trudny do przełożenia na wartość liczbową. Kreując produkt eksportowy, dążymy do tego, aby produkty konkurencyjne nie były postrzegane jako substytuty mogące satysfakcjonować klienta.

Stopień doprecyzowania celów w eksporcie zależy od poziomu **dokumentu strategicznego**, którym jest strategia marketingowa eksportu. Im firma jest większa, tym cele są mniej precyzyjne i obejmują większy obszar oraz szersze grupy docelowe.

Poprawnie zidentyfikowane cele w eksporcie powinny spełniać kryterium określane akronimem SMART:

- **S**pecific – powinny być konkretne;
- **M**asurable – powinny być mierzalne;
- **A**ceptable/*ambitious* – powinny być akceptowalne, osiągalne, ambitne;
- **R**elevant/*realistic* – powinny być realne, możliwe do osiągnięcia;
- **T**ime-bound – powinny być osiągalne w określonym przedziale czasowym.

Poradniki dla eksportera rekomendowane przez organizacje międzynarodowe, takie jak OECD czy Bank Światowy¹⁹, zalecają doprecyzowanie celów na podstawie analizy odpowiedzi na następujące pytania:

- Co oferujemy, dla kogo, dla jakiej grupy (kryterium wiekowe, zamożności itp.).
- Gdzie, w jakim obszarze, na jakim terenie (kraj, region, subregion).
- Ile, jaka będzie wartość eksportu (sprzedaż kwartalna, roczna).
- Od i do kiedy (czas rozpoczęcia sprzedaży eksportowej, zakładany okres prowadzenia działalności eksportowej na danym rynku).

Przyjęcie celów w eksporcie powinno zostać poprzedzone analizą możliwości ich osiągnięcia przy będących w dyspozycji zasobach ludzkich, finansowych, produkcyjnych oraz określonych uwarunkowaniach zewnętrznych i wewnętrznych. Spełnienie tego warunku wymaga wykorzystania doświadczenia i wiedzy planujących eksport w zakresie związków przyczynowo-skutkowych pomiędzy podejmowanymi działaniami proeksportowymi a realizacją założonych celów. Chodzi o tzw. teorię zmiany, którą można opisać następująco: „jeśli wykorzystamy dostępne nakłady, realizując konkretne działania, to osiągniemy określone produkty i dzięki temu wystąpi pożądana zmiana”²⁰.

Po prawidłowym zidentyfikowaniu celów w eksporcie można przejść do kolejnego etapu – wyboru wskaźników. Wskaźniki na poziomie celów powinny być **wskaźnikami rezultatu**, czyli powinny odzwierciedlać bezpośrednie efekty realizacji strategii rozwoju eksportu polegające na wzroście wolumenu eksportu, wartości wymiany handlowej, zmianie postaw klientów wobec oferowanych towarów i usług itp. W dokumencie strategii rozwoju eksportu, oprócz wskaźników rezultatu, można także zaprezentować **wskaźniki produktu**, które zwykle odnoszą się do ilości wyprodukowanych i sprzedanych towarów i usług²¹. Tak jak w przypadku zasad konstruowania celów, tak i dla wskaźników kryteria oceny są często określane akronimami (np. SMART).

Wartości docelowe wskaźników rezultatu i produktu (ang. *targets*) to ujęte ilościowo cele eksportowe, oczekiwane do osiągnięcia w określonych ramach czasowych przy wykorzystaniu istniejących zasobów. Ich ustanowienie umożliwia nie tylko monitorowanie terminowości osiągania zamierzonych celów, ale także motywuje do działania oraz zapewnia kontrolę odpowiedzialności i transparentność podejmowanych działań²².

Rzetelne wyznaczanie wartości docelowych w eksporcie jest jednym z trudniejszych zadań w procesie tworzenia logiki systemu monitorowania osiągania celów. Fakt ten jest spowodowany zarówno kwestiami

¹⁹ J.Z. Kusek, R.C. Rist, *Ten Steps to a Results-Based Monitoring an Evaluation System. A Handbook for Development Practitioners*, The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank, Washington 2004.

²⁰ T. Kot, A. Weremiuk, *Wskaźniki w zarządzaniu strategicznym*, MRR, Warszawa 2012.

²¹ Ewaluacja ex-post. *Teoria i praktyka badawcza*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2007; J.Z. Kusek, Rist R.C., *op.cit.*

²² Na stronie internetowej GUS dostępna jest baza danych handlu zagranicznego oraz zakładki: wskaźniki makroekonomiczne i wskaźniki monitorujące.

obiektywnymi, związanymi z niedoskonałością metod naukowych, jak i subiektywnymi. Czasem dla uzyskania doraźnych profitów, w procesie szacowania wartości docelowych, istnieje pokusa ustalania łatwych do osiągnięcia celów lub wymyślania wartości nierealistycznych.

Istnieje cała gama zmiennych o różnym charakterze wpływających na ustalanie wartości docelowych w eksporcie. Uświadomienie tego faktu oraz ich rzetelna analiza jest podstawowym warunkiem poprawnego szacowania. Do czynników wpływających na ustalanie planowanych wartości docelowych w eksporcie należą w szczególności:

- precyzyjne wyznaczenie/określenie celu;
- trendy rynkowe (wskaźniki oddziaływania);
- stabilność kosztów jednostkowych (wpływ na wskaźnik produktu);
- poziom i struktura nakładów finansowych, w tym koszt zasobów materialnych i osobowych (realny koszt interwencji);
- typ wskaźnika (wskaźniki produktu są łatwiejsze do oszacowania od wskaźników rezultatu);
- czas trwania działania – im krótszy, tym łatwiej dokonywać oszacowań, mniejsze ryzyko wpływu nieprzewidzianych czynników;
- rodzaj, wielkość i stopień złożoności działania – łatwiej np. oszacować produkty i rezultaty prostej interwencji polegającej na wzroście wolumenu eksportu niż interwencji skierowanej na poprawę pozycji firmy/produktu na danym rynku;
- oczekiwania konsumentów, oczekiwania społeczne;
- czynniki zewnętrzne mogące wywrzeć wpływ na podejmowane działania, np. nieprzewidziane zawirowania gospodarcze na świecie.

W praktyce ustalenie planowanych wartości docelowych w eksporcie wykorzystuje się do:

- wskaźników rezultatu i oddziaływania – na poziomie strategicznym i programowym metodę ekstrapolacji trendów rynkowych skorygowaną o wpływ interwencji szacowany w oparciu o benchmarking oraz oceny eksperckie wynikające z badania rynku;
- wskaźników produktu – oprócz ocen eksperckich oraz wyników uzyskiwanych przez podobne firmy (*benchmarking*) pomocne bywa obliczenie tzw. kosztów jednostkowych produktu, czyli średni koszt wytworzenia danego produktu. Praktyka dowodzi, że koszty te często znacznie się różnią, zaleca się więc dokonywanie ich pogłębionej weryfikacji, biorąc pod uwagę wszystkie uwarunkowania (np. koszty pracy, koszty surowców, koszty transportu i cła, koszty reklamy, koszty adaptacji do warunków i oczekiwań klientów na danym rynku itp.).

Kryteria związane z poprawnością metodologiczną wymagają, aby wskaźniki:

- ograniczały możliwość prezentowania pozornych efektów;
- ograniczały możliwość zniekształcania;
- umożliwiały jednoznaczną i intuicyjną interpretację skali i kierunku zmian;
- były metodologicznie poprawne i wiarygodne statystycznie.

Przykładem pokazywania pozornych efektów może być przedstawianie wyłącznie wskaźnika produktu bez uwzględnienia wskaźnika rezultatu w postaci wartości wyeksportowanych towarów. Natomiast przykładem wskaźnika, który trudno zinterpretować, jest procent wykorzystania wyprodukowanych wyrobów w eksporcie. Wysoki udział eksportu w ogólnej wartości produkcji może równie dobrze świadczyć o wysokim poziomie eksportu, jak i o niskim wolumenie produkcji towarów. Natomiast niski poziom eksportu może świadczyć o przeinwestowaniu w produkcję towarów nieeksportowych.

Wskaźniki powinny być:

- łatwo dostępne, mierzalne, informacje niezbędne do ich weryfikacji możliwe do pozyskania w określonym czasie i za relatywnie niską cenę;
- możliwe do agregowania według różnych cech;
- porównywalne ze standardami międzynarodowymi (ONZ, WTO, OECD).

Pomiędzy rozpoczęciem eksportu a skwantyfikowanym celem końcowym powinno się ustalać wartości pośrednie osiągnięcia celu (*interim targets*), nazywane często „kamieniami milowymi” (*milestones*). Należy przy tym pamiętać, że postęp realizacji zadania nie przyrasta równomiernie (przeważnie największy jest w końcowym etapie działania), więc wartości pośrednie eksportu w większości przypadków nie powinny być określone na podstawie prostej interpolacji pomiędzy wartością docelową a bazową. Przy określaniu „kamieni milowych” należy wziąć pod uwagę spodziewane terminy kluczowe dla realizacji działania. W specyficznych przypadkach za wartości pośrednie osiągnięcia celu można przyjąć zakończenie poszczególnych etapów projektu eksportowego.

5. Kiedy warto rozważyć decyzję o rozpoczęciu eksportu

Przed podjęciem decyzji o rozpoczęciu eksportu przedsiębiorca powinien odpowiedzieć na pytanie, czy firma jest przygotowana do rozpoczęcia tego typu działalności i czy ma dostateczną wiedzę, umiejętności i kadry niezbędne do jej realizacji.

Potencjalny eksporter musi zatem uzyskać potwierdzenie, że:

- ma mocną pozycję na rynku krajowym – jest ona dobrym miernikiem cech przedsiębiorstwa, np. skuteczności zarządzania;
- ma kompetencje w zakresie eksportu (zatrudnia osoby wykształcone w zakresie handlu zagranicznego, dysponujące doświadczeniem we współpracy z firmami zagranicznymi oraz znające języki obce);
- klienci są zadowoleni z oferowanych przez niego produktów;
- klienci są obsługiwani szybko i kompetentnie, co świadczy o adekwatnej do zadań strukturze firmy i właściwym doborze personelu;
- klienci polecają jego produkty znajomym, co może świadczyć o dobrym PR i skutecznej reklamie;
- jego firma respektuje zobowiązania – odpowiedzialne traktowanie klientów i partnerów biznesowych jest kluczem do uzyskiwania dobrych kontraktów za granicą;
- jego firma dysponuje nadwyżką mocy produkcyjnych, co oznacza możliwość sprostania zapotrzebowaniu nowego rynku i często decyduje o nawiązaniu współpracy z partnerem zagranicznym;
- jego firma ma dostęp do surowców oraz wolne środki finansowe;
- rentowność innego rynku jest wyższa niż na rynku podstawowym;
- zna rynki, gdzie produkt jest atrakcyjny (cenowo, jakościowo, technologicznie);
- dostrzegł szansę na rynku, który będzie lub jest w fazie dynamicznego wzrostu w danej branży;
- siła oddziaływania konkurencji bezpośredniej na docelowym rynku zagranicznym jest niezbyt duża i nie uniemożliwia realizowania eksportu;
- zwiększenie skali produkcji znacząco poprawi efektywność przedsiębiorstwa, np. spadnie koszt jednostkowy wytworzenia;
- eksport zwiększy prestiż firmy na obecnych rynkach;
- wejście na nowe rynki zwiększy stabilność sprzedaży;
- zostanie przedłużony cykl życia wyrobów firmy, które na rynku podstawowym są w fazie schyłkowej.

6. Analiza nowych rynków eksportowych (PEST)

Analiza PEST jest narzędziem wykorzystywanym do przeprowadzenia wstępnej analizy makrootoczenia, narzędziem planowania na bazie wyników analizy czynników politycznych, ekonomicznych, społecznych i technologicznych na danym rynku. Nazwa pochodzi od skrótu poszczególnych części, na które dzielimy otoczenie, aby łatwiej je zbadać. Analiza PEST powinna być pierwszym krokiem przy przeprowadzaniu szeregu analiz, w tym przede wszystkim Analizy Pięciu Sił Portera i Analizy SWOT.

- **P** (Political) – polityczno-prawne;
- **E** (Economic) – ekonomiczne/gospodarcze;
- **S** (Social) – społeczne, socjokulturowe;
- **T** (Technological) – technologiczne.

Analizę PEST przeprowadza się w trzech etapach.

1. Wyróżnienie istotnych czynników dotyczących poszczególnych segmentów otoczenia

W praktyce oznacza to wypisanie takich czynników danego segmentu (polityczno-prawny, ekonomiczny, socjologiczny, technologiczny), które znacząco wpływają lub mogą wpłynąć na działalność przedsiębiorstwa na rynku zagranicznym.

2. Ustalenie wpływu każdego z czynników na funkcjonowanie przedsiębiorstwa

Na tym etapie wyróżniamy, które czynniki makrootoczenia szczególnie mocno wpływają na przedsiębiorstwo, a które będą wpływały w przyszłości. Dzielimy je ze względu na siłę oddziaływania oraz czas (czy już mamy z nimi do czynienia, czy będziemy mieli w przyszłości).

3. Określenie relacji między przedsiębiorstwem a makrootoczeniem

Oznacza to zestawienie danego czynnika z tym, jak wpływa lub może wpłynąć na działalność przedsiębiorstwa na danym rynku. Najczęstszymi błędami podczas przeprowadzania analizy okazuje się nieprawidłowe dzielenie czynników i ich klasyfikowanie do wymienionych kategorii.

Poniżej przykłady przyporządkowania poszczególnych czynników:

- **Czynniki polityczno-prawne:** prawo pracy, polityka podatkowa, polityka socjalna danego państwa, ustawodawstwo antymonopolowe, stabilność władzy, regulacje prawne związane z przedsiębiorczością, ochrona rynku krajowego (np. cła, kontyngenty), możliwość dofinansowania przedsięwzięć eksportowych i inwestycyjnych itd.
- **Czynniki ekonomiczne:** inflacja, wskaźnik bezrobocia, kursy walut, faza cyklu koniunkturalnego, stopy procentowe i dostępność kredytów, dochody gospodarstw domowych, płynność finansowa przedsiębiorstw w branży (ich rentowność), dostępność oraz koszt energii, łączności, transportu itp., ceny surowców i innych czynników produkcji wykorzystywanych w branży.
- **Czynniki społeczne:** mobilność społeczeństwa, poziom wykształcenia, stopień społecznych dysproporcji, świadomość praw obywatelskich, pozycja organizacji pozarządowych, przywiązywanie uwagi do jakości życia i standardu społecznego, postęp cywilizacyjny itp.
- **Czynniki technologiczne:** wydatki danego państwa na badania i rozwój innowacyjności, priorytety władz i branży względem rozwoju technologicznego, poziom innowacyjności gospodarki, poziom rozwoju infrastruktury telekomunikacyjnej i transportowej, standardy bezpieczeństwa i ochrony zdrowia, szybkość transferu nowoczesnych technologii i wiele innych.

Szereg korzyści wynikających z przeprowadzenia analizy PEST w odniesieniu do potencjalnych rynków eksportowych potwierdza, że jest ona nie tylko opłacalna, ale również zapobiega wielu rozczarowaniom i finansowym porażkom. Użyteczność tego narzędzia marketingowego w procesie planowania eksportu polega na tym, że przedsiębiorstwo musi wziąć pod uwagę obszary funkcjonowania, które, operując na

rynku krajowym, często się pomija. A to właśnie one odpowiadają za sukces lub porażkę w eksporcie. Za pomocą analizy PEST łatwiej jest przewidzieć potencjalne zagrożenia oraz wyeliminować rynki o zbyt wysokim poziomie ryzyka. Warto również zaznaczyć, że przeprowadzenie analizy PEST jest relatywnie łatwe, może być realizowane przez większość pracowników firm z sektora MSP.

7. Segmentacja rynków, wybór docelowego rynku eksportowego

Współczesne rynki eksportowe charakteryzuje duża dynamika. Jej siłami sprawczymi są: zmiany społeczno-gospodarcze, zmiany siły nabywczej ludności, wzrost liczby konsumentów, tzw. fundusze swobodnej decyzji²³ oraz ewolucja gustów i przyzwyczajeń. Producenci, eksporterzy i dystrybutorzy coraz powszechniej uważają za niecelowe działanie według zasad marketingu masowego, gdyż rynki masowe rozpadają się na dziesiątki i setki mikrorynków. Klienci prowadzący różne style życia nabywają produkty o zróżnicowanych cechach, korzystają z odmiennych kanałów dystrybucji, reagują na zróżnicowane bodźce i komunikaty docierające do nich za pośrednictwem różnych kanałów przekazu informacyjnego. Eksporterzy coraz częściej stosują więc strategię marketingu docelowego, bezpośredniego (*direct marketing*). Zamiast adresowania działań marketingowych do słabo rozpoznanej dużej grupy potencjalnych nabywców koncentrują się na tych klientach, których potrzeby i motywacje zakupu dokładnie rozpoznano.

Jednym z warunków dostosowania oferty przedsiębiorcy do dywersyfikacji popytu produktów i usług jest przeprowadzenie badań mających na celu **segmentację rynku** eksportowego²⁴. Jest to podział potencjalnych nabywców na grupy, które mają podobne potrzeby i prawdopodobnie w zbliżony sposób zareagują na działania marketingowe. Wyodrębnione grupy stanowią segmenty rynkowe, czyli homogeniczne zbiorowości potencjalnych nabywców²⁵.

Segmentacja rynku eksportowego stanowi kompromis między marketingiem masowym, którego istotą jest traktowanie każdego nabywcy w ten sam sposób, a założeniem, że każdy nabywca wymaga indywidualnej obsługi marketingowej²⁶. Segmentacja polega na agregacji potencjalnych nabywców w grupy charakteryzujące się podobnymi potrzebami i oczekiwaniami.

Efektywność segmentacji polega na wyodrębnieniu fragmentów rynku, które są znaczące pod względem wielkości, dostępne, dające się odróżnić i do których jest możliwe dotarcie z przekazami informacyjno-promocyjnymi. Grupowanie konsumentów w oparciu o ściśle określone kryteria stanowi o istocie procesu segmentacji rynku.

Proces ten jest uwarunkowany następującymi faktami:

- klienci różnią się upodobaniami, oczekiwaniami, możliwościami finansowymi itp.;
- z dużej grupy potencjalnych nabywców określonego produktu można wyodrębnić podgrupy/segmenty klientów o podobnych zachowaniach, systemach wartości, oczekiwaniami itp.,
- łatwiejsze, tańsze i skuteczniejsze jest działanie adresowane do mniejszej podgrupy/segmentu podobnych klientów niż do dużych, zróżnicowanych wewnętrznie grup²⁷.

²³ Część dochodów konsumentów, która pozostaje do dyspozycji po zapłaceniu wszystkich zobowiązań. Wpływ na jego rozdysponowanie może wywierać działalność marketingowa poprzez oferowanie produktów i usług zapewniających wysoką satysfakcję nabywcom.

²⁴ J. Altkorn, *Podstawy marketingu*. Instytut Marketingu, Kraków 1993.

²⁵ K. Przybyłowski, S.W. Hartley, R.A. Kervin, W. Rudelius, *Marketing – pierwsza polska edycja*. Dom Wydawniczy ABC, 1998.

²⁶ R. Kłeczek, *Marketing. Jak to się robi*, Zakład Naukowy im. Ossolińskich, Wrocław 1992.

²⁷ L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*. PWE, Warszawa 1996.

Segment rynku to grupa obecnych lub potencjalnych klientów wykazujących wspólne cechy, która spełniają wymogi niezbędne do przewidywania ich reakcji na bodźce marketingowe²⁸. Aby strategia segmentacji rynku przyniosła oczekiwane korzyści, muszą zostać spełnione określone warunki, w przeciwnym wypadku firma poniesie niepotrzebne koszty marketingowe.

Poprawnie wyodrębniony segment rynku powinien się odznaczać czterema następującymi cechami:

- być mierzalny, czyli dać się policzyć (liczba potencjalnych nabywców wyodrębniona pod względem wieku, płci, wykształcenia, pozycji społecznej itp.);
- być osiągalny, czyli znajdujący się w granicach możliwości technicznych i finansowych dotarcia z przekazami informacyjno-promocyjnymi;
- być opłacalny, czyli mieć zdolność finansową zakupu odpowiedniej ilości oferowanych towarów i usług;
- być homogeniczny, czyli w miarę jednorodny, jeśli chodzi o oczekiwania i możliwości nabycia oferowanych towarów i usług²⁹.

Przy wyborze segmentu rynku należy ocenić otoczenie konkurencyjne oraz otoczenie technologiczne dotyczące produktu³⁰.

Segmentacja rynku eksportowego, odgrywająca główną rolę w wyborze rynku docelowego, jest szczególnie użyteczna w:

- dostosowaniu produktów do potrzeb nabywców, co przyczynia się do zwiększenia sprzedaży i konkurencyjności danych towarów na rynku;
- dotarciu do konsumentów, których preferencje są uwzględniane przy kształtowaniu produktu;
- efektywniejszym wydatkowaniu środków finansowych przeznaczonych na aktywizację sprzedaży przez odpowiedni dobór form promocji i akwizycji w stosunku do określonych i znanych adresatów;
- szybkim zauważaniu zmian na rynku dzięki ciągłemu monitoringowi jego określonych segmentów;
- wcześniejszym przygotowaniu się do ewentualnych zmian;
- dokładnym określeniu czasu nasilania się aktywizacji sprzedaży spowodowanej działaniami informacyjno-promocyjnymi³¹.

Ze względu na ilość obsługiwanych segmentów wyróżniamy trzy typy działań marketingowych w eksporcie:

- strategia działań niezróżnicowanych, rynek traktowany jest jako całość;
- strategia działań zróżnicowanych polegająca na podziale rynku eksportowego na segmenty, do których adresujemy odmienne produkty i usługi oraz odmienne przekazy informacyjno-promocyjne;
- strategia działań skoncentrowanych (jednosegmentowa), polegająca na wyborze tylko jednego z wielu segmentów danego rynku.

Dla małych i średnich firm optymalnym wyborem jest strategia jednosegmentowa. Eksporter wybiera segment rynku najbardziej dla niego korzystny, na nim koncentruje wszystkie działania marketingowe, do niego dostosowuje ofertę. Zaletą tej techniki jest relatywnie niski koszt oraz łatwość implementacji strategii marketingowej; wadą dosyć duże ryzyko związane z zależnością od jednego segmentu³². Znajomość metod i technik segmentacji rynku jest podstawowym, ale nie jedynym elementem wiedzy umożliwiającym ich przeprowadzenie.

²⁸ M.D. Hutt, T.W. Speh, *Zarządzanie marketingiem. Strategia rynku dóbr i usług przemysłowych*. PWN, Warszawa 1997.

²⁹ B. Żurawik, W. Żurawik, *Zarządzanie marketingiem w przedsiębiorstwie*. PWE, Warszawa 1996.

³⁰ M.D. Hutt, T.W. Speh, *op.cit.*

³¹ L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing*. PWE, Warszawa 1993.

³² B. Żurawik, W. Żurawik, *op.cit.*

Do najważniejszych procedur zalicza się:

1. Procedurę tradycyjnej segmentacji *a priori*.
2. Procedurę bazującą na tzw. skupianiu.
3. Procedurę segmentacji elastycznej.

Ad 1. Procedura tradycyjnej segmentacji *a priori* polega na przyjęciu kryteriów podziału rynku i identyfikacji na tej postawie jego głównych segmentów³³. Kryteria segmentacji rynku odnoszące się do konsumenta można zakwalifikować do sześciu grup:

1. Kryteria społeczno-ekonomiczne:
 - miejsce zamieszkania;
 - wykształcenie;
 - dochód;
 - zawód.
2. Kryteria demograficzne:
 - wiek;
 - płeć;
 - wielkość rodziny;
 - status rodzinny;
 - narodowość.
3. Kryteria psychograficzne:
 - styl życia;
 - aktywność;
 - zainteresowania;
 - opinie o oferowanym produkcie lub usłudze.
4. Kryteria związane z wzorcami konsumpcji:
 - częstotliwość użytkowania;
 - posiadanie innych, podobnych produktów;
 - lojalność wobec marki i produktu.
5. Kryteria dotyczące warunków zakupu:
 - rodzaj sklepu (wielkość punktu sprzedaży, lokalizacja, wystrój, preferowany typ obsługi);
 - czas zakupu (pora roku, miesiąc, pora dnia);
 - impuls;
 - okazje (sezonowe obniżki cen, promocje);
 - wielkość jednorazowego zakupu;
 - częstotliwość zakupu.
6. Kryteria uwypuklające oferowane przez produkt korzyści:
 - wiedza konsumenta o produkcie;
 - postrzegane korzyści;
 - predyspozycje konsumentów³⁴.

Kryteria społeczno-ekonomiczne i demograficzne obejmują relatywnie łatwe do identyfikacji cechy konsumentów bądź sytuacji, w której się oni znajdują (wielkość kraju, regionu, liczba ludności, uprzemysłowienie, gęstość zaludnienia, dochody, zawód, wykształcenie, przynależność do określonej grupy społecznej, wiek, płeć, wielkość rodziny, aktywność zawodowa, sposoby spędzania wolnego czasu, moda, religia i jej wpływ na

³³ Tamże.

³⁴ L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*. PWE, Warszawa 1996.

styl życia, uwarunkowania społeczno-polityczne i gospodarcze, wzorce konsumpcji, lojalność konsumentów wobec produktu, rodzaj preferowanych kanałów dystrybucji towarów, wielkość i częstotliwość zakupów itp.).

Ad 2. Procedura bazująca na skupianiu polega na przeprowadzeniu szczegółowych badań rynku i na podstawie ich wyników grupowaniu klientów na jednorodne grupy o wspólnych cechach. Segmentacja prowadzi do wyodrębnienia grup nabywców jednorodnych pod względem wiedzy o produkcie, sposobie użytkowania itp. Metoda ta różni się od poprzednio omówionej tym, że kryteria segmentacji są wybierane dopiero po przeprowadzeniu badań konsumentów. Najczęściej wykorzystywanymi kryteriami segmentacji są potrzeby, postawy, styl życia, kryteria psychograficzne lub też postrzegane przez konsumentów korzyści z użytkowania produktu.

Ad 3. Procedura segmentacji elastycznej jest procedurą pozwalającą na wyodrębnienie i ocenę kilku alternatywnych segmentów lub podgrup klientów o zbliżonych oczekiwaniach³⁵. Jeśli punktem wyjścia jest produkt, to segmentację przeprowadza się, grupując konsumentów ze względu na ich reakcje na dany produkt, jego cechy charakterystyczne bądź sytuację, w której jest dokonywany zakup³⁶.

W odniesieniu do wielu produktów segment rynku można wyodrębnić, wykorzystując kryteria ogólne i kryteria dodatkowe – specyficzne. Do kryteriów ogólnych zaliczamy łatwe do identyfikacji konsumentów takie jak: kryteria demograficzne, geograficzne, społeczno-ekonomiczne, styl życia, osobowość. Kryteriami specyficznymi są cechy odnoszące się do specyficznych sytuacji związanych z zakupem lub użytkowaniem produktu, np. częstotliwość zakupu, przywiązanie do produktu, marka, punkt sprzedaży, innowacyjność, ekologia, preferencje³⁷.

Po zidentyfikowaniu potrzeb rynkowych i przeprowadzeniu segmentacji dokonuje się wyboru segmentów docelowych:

- agregacja potencjalnych nabywców w segmenty rynkowe;
- ocena wielkości i wybór segmentów docelowych;
- wybór produktów przeznaczonych do sprzedaży w danym segmencie;
- podjęcie działań marketingowych w celu dotarcia do wybranych segmentów docelowych³⁸.

Szansą dla eksportera mogą być grupy konsumentów, których potrzeby są niezaspokajane lub zaspokajane niezadowolająco. Ustalenie, czy grupy te mogą stać się opłacalnym rynkiem zbytu oraz decyzje o nakierowaniu aktywności marketingowej na określony segment rynku, nazywamy selekcją docelowych segmentów rynku³⁹.

Dokonując wyboru rynku docelowego, warto w miarę możliwości przestrzegać następujących zasad:

- koncentrować działalność na takim obszarze, który daje możliwości uzyskania przewagi konkurencyjnej;
- wybierać obszar rynku, który został przez nas zbadany;
- wybierać taki segment rynku, który jest zgodny z naszymi długofalowymi planami eksportowymi;
- koncentrować się na segmentach o odpowiedniej wielkości oraz rosnącym potencjale;
- unikać segmentów na których trwa lub niebawem rozpocznie się ostra walka konkurencyjna;
- starannie oceniać bariery wejścia na rynek (polityczne, społeczne, kulturowe, technologiczne, prawne);

³⁵ P. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *Marketing. Podręcznik europejski*. PWE, Warszawa 2002; K. Przybyłowski, S.W. Hartley, R.A. Kervin, W. Rudelius, *Marketing – pierwsza polska edycja*. Dom Wydawniczy ABC, 1998.

³⁶ B. Żurawik, W. Żurawik, *op.cit.*

³⁷ L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy, op.cit.*

³⁸ P. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *Marketing. Podręcznik europejski*. PWE, Warszawa 2002; K. Przybyłowski, S.W. Hartley, R.A. Kervin, W. Rudelius, *Marketing – pierwsza polska edycja*. Dom Wydawniczy ABC.

³⁹ J. Altkorn, *Podstawy marketingu*. Instytut Marketingu, Kraków 1993.

- upewniać się, czy działania marketingowe adresowane do wybranego segmentu rynku eksportowego zapewnią osiągnięcie zysku⁴⁰.

Przeprowadzenie segmentacji rynku jest zadaniem trudnym i skomplikowanym. W zasadzie przekracza możliwości przeprowadzenia w oparciu o personel potencjalnego eksportera. Zatem należy liczyć się z kosztami przeprowadzenia takich badań przez profesjonalną firmę zewnętrzną mającą nie tylko odpowiednie doświadczenie i rekomendacje, ale również możliwości prowadzenia badań na rynku zagranicznym.

Zdecydowana większość eksporterów stosuje tzw. marketing docelowy polegający na identyfikacji znaczących segmentów rynku, a następnie opracowaniu produktów i narzędzi marketingowych adekwatnych do ich oczekiwań. W ten sposób eksporterzy mogą dostarczać odpowiedni produkt do każdego rynku docelowego oraz dopasowywać ceny, kanały dystrybucji i reklamę tak, aby dotrzeć do nabywców w efektywny sposób⁴¹.

Każdy konsument ma własne wyobrażenie o produktach, które na skutek działań informacyjno-perswazyjnych podlegają uzupełnieniom i modyfikacjom. Dlatego bez względu na to, czy eksporter oferuje produkt dla rynku masowego czy specjalistycznego – jednym z warunków powodzenia jest zdefiniowanie optymalnej pozycji produktu na rynku oraz podjęcie decyzji, jaki obraz produktu i producenta należy kreować w świadomości konsumenta, zwłaszcza w odniesieniu do dóbr i usług konkurencyjnych. Proces ten określa się mianem pozycjonowania produktu na rynku eksportowym.

Narzędzia i metody pozycjonowania produktu na rynku eksportowym

Zaprojektowanie produktu, który przedsiębiorstwo zamierza lokować w wybranym segmencie rynku zagranicznego, wymaga przede wszystkim poznania istniejących ofert konkurencji. Jednym z najlepszych sposobów ustalania miejsca i pozycji produktu na rynku zagranicznym jest badanie percepcji oferowanego towaru na danym rynku poprzez eksponowanie jego kluczowych atrybutów. Na przykład: płyny do zmywania ocenia się głównie na podstawie skuteczności usuwania tłuszczu i nabłyszczania, proszki do prania – od zdolności wybielania i ekonomiczności użycia itp. Dlatego pierwszym krokiem dla właściwego ułożenia produktu w segmencie rynku jest zbadanie percepcji produktu, jakie jego cechy wyznaczają wizerunek w świadomości zagranicznego klienta.

Ważnym narzędziem pozycjonowania są tzw. mapy percepcji produktu (ang. *product perception map*). Pokazują one sposoby postrzegania przez konsumentów produktów dominujących w danym segmencie rynku i pozwalają wyznaczyć cechy produktu najbardziej pożądanego. Mapy percepcji produktu można wykorzystywać na potrzeby projektowania nowych produktów, ich doskonalenia, zmian polityki cenowej, modyfikacji reklamy itp.

Pozycjonowanie może polegać na większym lub mniejszym zróżnicowaniu produktu i rozszerzeniu w ten sposób możliwości dokonywania wyboru, manipulowaniu ceną, jakością, ilością, intensywną promocji etc. Szeroko stosowane jest także oferowanie usług dodatkowych.

Możliwości pozycjonowania towaru eksportowego poszerzamy również poprzez budowanie oferty produktów powtarzających lub naśladujących cechy produktów sprawdzonych na danym rynku, zwłaszcza gdy klienci uznali je za spełniające ich oczekiwania. Warunkiem powodzenia tzw. strategii naśladownictwa są

⁴⁰ L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, op.cit.

⁴¹ P. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, op.cit.

zwykle niższe ceny i intensywna promocja, jej głównym zagrożeniem jest lojalność nabywców wobec produktów „oryginalnych”.

Eksporter może również wykorzystywać istniejące w danym segmencie luki, wprowadzając produkt diametralnie różniący się od dominujących na rynku. Przykładem takiego postępowania jest polityka pierwotnego producenta 7-Up. Produkt ten określany przez analityków rynku za trzeci najlepiej sprzedający się napój na świecie, opisano jako „czysty, łagodny, gaszący pragnienie, bezalkoholowy, niepowtarzalny napój”, miał się zdecydowanie różnić od konkurujących ze sobą Coca-Coli i Pepsi-Coli. Jednym ze źródeł sukcesu 7-Up było jego precyzyjne pozycjonowanie oparte na wielokrotnym testowaniu produktu, dzięki czemu skomponowano smak, który uzyskał pełne uznanie konsumentów.

Jeżeli przedsiębiorca dojdzie do wniosku, że jego produkt nie może być lepszy od produktów konkurencyjnych, powinien zastanowić się, czy nie należy uczynić go całkowicie różnym⁴².

Badanie percepcji oferowanego towaru na danym rynku, budowanie map percepcji to zadanie skomplikowane, czasochłonne i kosztowne. W zasadzie powinno ono być realizowane przez zewnętrzną firmę konsultingową mającą doświadczenie w badaniu rynków eksportowych.

8. Techniki poszukiwania potencjalnych importerów, źródła informacji

Zanim jednak zaczniemy szukać potencjalnych importerów, powinniśmy zastanowić się, dla konsumentów którego kraju nasze produkty byłyby interesujące ze względu na ich wartości użytkowe, koszt nabycia oraz uwarunkowania społeczno-gospodarcze i prawne (analiza PEST). Następnym krokiem jest dotarcie do listy adresowej importerów z danego kraju, która budowana jest zwykle w oparciu o wykazy celne⁴³.

Przygotowanie do eksportu najlepiej zacząć od zdefiniowania najważniejszych rynków dla naszych produktów i usług na mapie świata. Tradycyjnym sposobem jest odnalezienie produktów do eksportu w *Zharmonizowanym Systemie Oznaczenia i Kodowania Towarów*⁴⁴ prowadzonym przez Światową Organizację Cel. Mając oznaczenia kodowe towarów eksportowych, z łatwością można odnaleźć statystyki importu z ostatnich lat. Kraje, których mieszkańcy kupują najwięcej naszego produktu, powinny znaleźć się na samej górze listy potencjalnych importerów. Skutecznym sposobem na znalezienie atrakcyjnej niszy rynkowej może być przesłedzenie trendów z ostatnich kilku lat i koncentracja uwagi na rynkach, gdzie zapotrzebowanie na dany produkt zaczyna szybko rosnąć.

Szukając importera, warto również zapoznać się z producentami w danym kraju, którzy mogą być zainteresowani importem półproduktów. Kolejną grupą potencjalnych importerów są hurtownie i centra dystrybucji towarów oraz sieci handlowe. Warto również nawiązać kontakt ze związkami i stowarzyszeniami importerów i eksporterów.

Informacji o potencjalnych importerach oraz warunkach prowadzenia działalności eksportowej na określonych rynkach należy przede wszystkim szukać na stronach internetowych polskich przedstawicielstw zagranicznych, instytucji wspierających handel zagraniczny, biur promocji eksportu, w sieci Enterprise Europe

⁴² J. Altkorn, *op.cit.*

⁴³ Lista adresowa importerów zazwyczaj możliwa jest do kupienia w urzędach celnych.

⁴⁴ Zharmonizowany System Oznaczenia i Kodowania Towarów (Nomenklatura HS – 6-cyfrowe kody HS), którego rozwinięcie stanowi Nomenklatura Scalona (8-cyfrowe kody CN Wspólnotowej Taryfy Celnej).

Network, na Portalu Promocji Eksportu⁴⁵, w Wydziałach Promocji Handlu i Inwestycji (WPHI), na portalach *Go China, Go Africa*.

Enterprise Europe Network (EEN)⁴⁶

Sieć Enterprise Europe Network (EEN) działa od 1 stycznia 2008 r., została powołana w ramach Programu Ramowego na rzecz Konkurencyjności i Innowacji (*Competitiveness and Innovation Framework Programme 2007–2013 – CIP*). Łączy dorobek i zalety dwóch sieci poprzednio działających na rzecz sektora MSP: Euro Info Centres i Innovation Relay Centres. Sieć EEN oferuje małym i średnim przedsiębiorstwom kompleksowe usługi, które mają pomóc rozwinąć ich potencjał i zdolności innowacyjne, jest także narzędziem ułatwiającym instytucjom Unii Europejskiej orientację w potrzebach MSP.

W ponad 50 krajach Europy, Bliskiego Wschodu, Azji i Ameryki działa blisko 600 ośrodków sieci Enterprise Europe Network. Ośrodki sieci EEN⁴⁷ działają na zasadzie non-profit, są afiliowane przy organizacjach wspierających rozwój gospodarczy takich jak: izby przemysłowo-handlowe, agencje rozwoju regionalnego, centra wspierania przedsiębiorczości, uniwersytety itp. Wyjątkowa wartość i możliwości sieci EEN wynikają z umiejętności ścisłej współpracy ośrodków, wszystkie biura mogą komunikować się ze sobą, co zapewnia szybkie przekazywanie i uzyskiwanie informacji, a także dostęp do wspólnych baz zawierających profile firm szukających partnerów zagranicznych. Finansowanie działalności ośrodków sieci pochodzi ze środków unijnych oraz środków budżetu państwa.

Sieć Enterprise Europe Network w Polsce

W Polsce działa 30 ośrodków EEN, zgrupowanych w czterech konsorcjach:

1. CP-BSN (*Central Poland – Business Support Network*); Sześć ośrodków na terenie czterech województw (mazowieckie, łódzkie, kujawsko-pomorskie, pomorskie). Koordynator: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.
2. BISNEP⁴⁸ (*Business and Innovation Support for North-East Poland*); Sześć ośrodków na terenie trzech województw (podlaskie, warmińsko-mazurskie, lubelskie). Koordynator: Uniwersytecki Ośrodek Transferu Technologii Uniwersytetu Warszawskiego.
3. B2Europe West Poland⁴⁹; Dziewięć ośrodków na terenie pięciu województw (zachodniopomorskie, lubuskie, wielkopolskie, dolnośląskie, opolskie). Koordynator: Wrocławskie Centrum Transferu Technologii Politechniki Wrocławskiej.
4. BSN South Poland⁵⁰; Dziewięć ośrodków na terenie czterech województw (śląskie, małopolskie, świętokrzyskie, podkarpackie). Koordynator: Świętokrzyskie Centrum Innowacji i Transferu Technologii Sp. z o.o.

Działalność polskich ośrodków sieci EEN opiera się na zasadzie „zawsze właściwych drzwi”, co w praktyce oznacza nieodsyłanie klienta oraz obsługę na zasadach „one stop shop”. Przedsiębiorcy mają łatwy dostęp do informacji oraz usług dostosowanych do ich potrzeb i oczekiwań. Polska sieć Enterprise Europe Network świadczy mikro oraz małym i średnim przedsiębiorcom następujące usługi:

⁴⁵ Szczegółowe informacje pod adresem: <http://www.eksporter.gov.pl>

⁴⁶ www.een.org.pl

⁴⁷ <http://een.ec.europa.eu>

⁴⁸ www.bisnep.pl

⁴⁹ www.westpoland.pl

⁵⁰ www.een.net.pl

- udziela informacji i świadczy usługi doradcze z zakresu prawa i polityk Unii Europejskiej, prowadzenia działalności gospodarczej za granicą, dostępu do źródeł finansowania, transferu technologii oraz udziału w programach ramowych UE;
- organizuje wyjazdy polskich firm na imprezy kooperacyjne (targi i misje) współfinansowane przez Komisję Europejską mające na celu ożywienie współpracy pomiędzy regionami i krajami;
- udziela odpowiedzi na pytania przedsiębiorców z krajów Unii Europejskiej dotyczące warunków formalno-prawnych prowadzenia działalności gospodarczej w Polsce oraz możliwości współpracy z polskimi przedsiębiorstwami i instytucjami;
- udziela pomocy w znalezieniu partnerów do współpracy gospodarczej oraz transferu technologii;
- organizuje szkolenia, warsztaty, seminaria, konferencje;
- świadczy usługi z zakresu transferu technologii (audyty technologiczne, wymiana ofert technologicznych, pomoc w poszukiwaniu partnerów technologicznych oraz kojarzenie przedsiębiorców z jednostkami naukowymi);
- wspiera udział MSP w 7 Programie Ramowym na rzecz badań i rozwoju technologicznego.

Istotnym narzędziem informacyjnym EEN jest miesięcznik „*Biuletyn Euro Info*” adresowany do małych i średnich firm, instytucji okołobiznesowych oraz samorządowych. Biuletyn zawiera aktualne informacje dotyczące instytucji europejskich, programów unijnych, targów, konferencji, prowadzenia działalności eksportowej, marketingu i innych zagadnień istotnych dla sektora MSP.

Program „Aktywizacja eksportu na wybranych rynkach”

W ramach projektu systemowego Ministerstwa Gospodarki pt. „Promocja polskiej gospodarki na rynkach międzynarodowych” realizowany jest również program promocji pt. „Aktywizacja eksportu na wybranych rynkach”⁵¹ oraz kampania informacyjno-promocyjna „Made in Poland”⁵².

Program promocji eksportu oraz kampania informacyjno-promocyjna są realizowane na rynkach perspektywicznych, istotnych z punktu widzenia możliwości rozwoju polskiego eksportu (rynkny azjatyckie, m.in. Azerbejdżan, Indie, Indonezja, Mongolia, Wietnam, Malezja, Turkmenistan oraz bałkańskie, m.in. Chorwacja, Serbia, Bośnia i Hercegowina, Macedonia). W tych krajach realizowane są działania promocyjne polegające m.in. na organizacji konferencji, misji przyjazdowych do Polski dla potencjalnych importerów oraz dziennikarzy zagranicznych. W ramach misji przyjazdowych odbywają się spotkania B2B z polskimi przedsiębiorstwami, a także wizyty w wybranych polskich firmach zainteresowanych eksportem. W ramach programu promocji wspierane są sektory najbardziej dotknięte spadkiem eksportu, w tym branża polskich specjalności żywnościowych.

Portale Go China, Go Africa

Od marca 2012 r. Ministerstwo Gospodarki RP we współpracy z innymi agendami rządowymi realizuje strategię współpracy z Chinami pod nazwą „Go China”⁵³. W projekt zaangażowane są polskie Wydziały Promocji, Handlu i Inwestycji w Szanghaju i Pekinie, Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi, Ministerstwo Spraw Zagranicznych, Ministerstwo Sportu i Turystyki, Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Agencja Rynku Rolnego oraz Polska Organizacja Turystyczna. Utworzono portal „Go China”, którego zadaniem jest zbieranie i profesjonalna prezentacja informacji na temat moż-

⁵¹ Planowe zakończenie projektu 25 maja 2015.

⁵² <http://www.mg.gov.pl/node/22267>.

⁵³ http://www.gochina.gov.pl/strategia_GoChina.

liwości prowadzenia działalności eksportowej na chińskim rynku. Wiodącym celem strategii „Go China” jest promocja 15 polskich branż najbardziej rozwojowych w zakresie eksportu oraz pozyskiwanie inwestorów zagranicznych. Inicjatywa „Go China” ma zachęcić polskich przedsiębiorców do wejścia z towarami i usługami na rynek chiński oraz pomóc w poszukiwaniu partnerów biznesowych.

Wzorując się na doświadczeniach projektu „Go China” w lutym 2013 r. Ministerstwo Gospodarki we współpracy z innymi resortami i instytucjami publicznymi otworzyło portal informacyjny „Go Africa”⁵⁴. Strona internetowa www.goafrica.gov.pl jest nowoczesnym portalem zawierającym informacje dotyczące prowadzenia działalności gospodarczej w wybranych państwach afrykańskich⁵⁵, raporty i przewodniki po rynkach, relacje z wydarzeń gospodarczych, konferencji, prezentacje i filmy promocyjne oraz kalendarium planowanych targów, wystaw i konferencji.

Utworzenie portalu informacyjnego „Go Africa” jest częścią programu wspierania polskiej przedsiębiorczości w rozwijaniu stosunków handlowych i inwestycyjnych z państwami tego kontynentu. Dalsze działania będą obejmować dodatkową pomoc finansową oraz promocję usług i towarów eksportowych na kontynencie afrykańskim.

Warto pamiętać, że w Afryce jest 10 krajów o większej liczbie mieszkańców niż w Polsce, to kontynent ogromnych kontrastów i jednocześnie wielkich szans dla odważnych i przewidujących eksporterów. Dynamiczny wzrost populacji, szybki wzrost gospodarczy wybranych krajów afrykańskich, małe nasycenie rynku produktami oraz niski poziom konkurencji powodują, że szanse dla polskich eksporterów są tam duże.

Akademia PARP – „ABC Eksportera”⁵⁶

Portal edukacyjny „Akademia PARP” utworzono w listopadzie 2006 r., pod koniec 2011 r. w ramach Akademii PARP uruchomiono szkolenia online pod nazwą „ABC Eksportera”. Adresatami szkoleń i warsztatów są przedstawiciele mikro, małych i średnich przedsiębiorstw zainteresowanych rozwojem eksportu. Pod koniec 2014 r. Akademia PARP oferowała ponad 80 szkoleń i warsztatów online, zdaniem wielu ekspertów program ten jest najbardziej nowoczesnym i największym projektem e-learningowym w Europie Środkowo-Wschodniej.

Wydziały Promocji Handlu i Inwestycji (WPHI)

Wydziały Promocji Handlu i Inwestycji są placówkami zagranicznymi działającymi w ramach Ambasad i Konsulatów RP, których podstawowym celem jest wspieranie polskich przedsiębiorców w procesie internacjonalizacji.

WPHI prowadzą działalność informacyjną na rzecz polskich przedsiębiorców oraz przedsiębiorców z kraju urzędowania w zakresie:

1. Promocji współpracy gospodarczej Polski z krajem urzędowania poprzez:
 - ocenę możliwości prowadzenia działań eksportowych i inwestycyjnych;
 - wspieranie i realizację przedsięwzięć promocyjnych: stoiska informacyjne, seminaria, konferencje;
 - promowanie współpracy gospodarczej organizacji samorządowych;
 - inspirowanie dwustronnych spotkań gospodarczych;
 - informowanie o warunkach współpracy gospodarczej na rynku kraju urzędowania.

⁵⁴ <http://www.goafrica.gov.pl/>.

⁵⁵ Algeria, Angola, Kenia, Mozambik, Nigeria, RPA (na podstawie strony www.goafrica.gov.pl z dnia 01.12. 2014 r.).

⁵⁶ Portal edukacyjny Akademia PARP, „ABC Eksportera” – vide: <http://www.akademiaparp.gov.pl/>

2. Wspierania rozwoju współpracy przedsiębiorstw poprzez:
- opracowywanie oraz aktualizację informacji o warunkach prowadzenia działalności eksportowej i inwestycyjnej na terenie kraju urzędowania;
 - identyfikowanie barier i ograniczeń w dostępie polskich towarów i usług do rynku kraju urzędowania oraz zagrożeń wynikających z praktyk nieuczciwej konkurencji;
 - prowadzenie działań na rzecz kojarzenia przedsiębiorstw (*B2B match-making*);
 - pomoc przy organizacji misji gospodarczych, wystaw, wizyt studyjnych;
 - monitorowanie projektów polskich podmiotów gospodarczych na rynku kraju urzędowania;
 - zasilanie Portalu Promocji Eksportu w informacje o możliwościach współpracy gospodarczej;
 - interweniowanie w przypadkach utrudnień w funkcjonowaniu polskich przedsiębiorstw na danym rynku⁵⁷.

Gdy eksporter zdefiniuje interesujące dla niego obszary zbytu, powinien rozpocząć poszukiwania kontaktów z potencjalnymi importerami. Można to zrobić poprzez aktywny osobisty kontakt z wybranymi firmami, pasywną promocję (strona www, wysyłanie informacji o produkcie lub usłudze na zakupione adresy e-mailowe) oraz poprzez bezpośredni networking⁵⁸.

Skuteczny kontakt z zagranicznymi partnerami biznesowymi można nawiązać, korzystając z nowoczesnych narzędzi wyszukiwania i przetwarzania informacji. W Internecie do pozyskiwania informacji biznesowych służą przede wszystkim, wyszukiwarki takie jak Google, Bing, Yandex w Rosji czy Baidu w Chinach. Priorytetem dla eksportera, który chce być widoczny dla kontrahentów, jest obecność w katalogach, stronach branżowych, serwisach stowarzyszeń eksporterów czy importerów oraz pozycjonowanie stron www w Internecie.

Klienci krajowi i zagraniczni to najważniejszy kapitał każdej firmy, bez którego nie mogłaby istnieć. Aby przetrwać na rynku i stale się rozwijać, przedsiębiorstwo musi pozyskiwać nowych klientów (także, a może przede wszystkim na nowych rynkach), dbać o relacje z już pozyskanymi, bo zadowolony klient poleci innym nasz produkt czy usługę. Z doświadczeń oraz codziennych obserwacji wynika, że niekiedy operacje eksportowe małych firm rozpoczynają się niejako przypadkowo. Do kontaktów handlowych dochodzi w wyniku spotkań podczas podróży zagranicznych, konferencji albo wakacji, przez polecenie czy kontakty osobiste, poprzez Internet itp.

Aby nasze działania zmierzające do zdobycia nowych importerów były skuteczne, należy wybrać grupę klientów docelowych i opracować metody skutecznego dotarcia do nich. Przede wszystkim musimy odpowiedzieć sobie na pytanie, kto może być zainteresowany naszą ofertą eksportową – od tego zależy wybór grupy docelowej.

Gdy już odpowiemy sobie na to pytanie, musimy opracować strategię dotarcia do danej grupy odbiorców poprzez stworzenie profilu takiej grupy. Jakie kanały członkowie tej grupy wykorzystują do komunikowania się i uzyskiwania informacji? Wysyłanie komunikatów tymi kanałami będzie najskuteczniejszym sposobem dotarcia do potencjalnych klientów. Metody, które wykorzystuje się w procesie poszukiwania klientów (tzw. *prospecting*), można podzielić na adresowane do odbiorców indywidualnych oraz do grup.

Mimo niekwestionowanej roli Internetu w przypadku odbiorców indywidualnych najczęściej wykorzystywanym narzędziem komunikacji jest telefon. Aby pozyskać klienta indywidualnego musimy zdobyć numer jego telefonu, zadzwonić, nawiązać kontakt, przekonać go do proponowanych przez nas produktów/usług i umówić się na spotkanie.

⁵⁷ Więcej informacji pod adresami: <http://www.mg.gov.pl/> oraz <http://www.trade.gov.pl/>

⁵⁸ *Networking* – proces wymiany informacji, wzajemnego poparcia, prowadzony dzięki sieci wzajemnych kontaktów.

Przed rozpoczęciem rozmowy telefonicznej z potencjalnym klientem pamiętajmy:

- Nie każda rozmowa kończy się sukcesem.
- Dowiedz się jak najwięcej o swoim rozmówcy przed rozmową. Przede wszystkim czy może być zainteresowany oferowanymi przez Ciebie produktami czy usługami.
- Musisz być na tyle przekonujący, a Twoja oferta na tyle interesująca, aby rozmówca zechciał wysłuchać Cię do końca.
- Potencjalni klienci nie potrzebują wykładu o zaletach oferowanego produktu czy usługi, chcą wiedzieć do czego im konkretnie może się to przydać i ile na tym zyskają czy zaoszczędzą.
- Nasi rozmówcy nie mają czasu lub po prostu nie chcą słuchać kolejnej osoby, która próbuje ich przekonać, że czegoś potrzebują.
- Nie bierz jednak do siebie czyjejs odmowy. Odmowa jest wskazówką, że może powiedziałeś coś nie tak i należy wyciągnąć z tego wnioski.
- Licz się z tym, że słuchawkę odbierze „selekcjoner”, a nie osoba, z którą chciałeś rozmawiać. „Selekcjoner” może mieć za zadanie niedopuszczanie Cię do kontaktu z wybraną osobą, trzeba nauczyć się, jak sprytnie go ominąć.

Celem telefonicznej rozmowy biznesowej jest:

- Sprawienie, żeby rozmówca nam zaufał.
- Uświadomienie mu, że nie będziemy marnowali jego cennego czasu.
- Przekonanie go, żeby uwierzył, że celem naszego działania jest zaspokojenie jego własnych, niepowtarzalnych potrzeb i interesów.
- Wzbudzenie potrzeby posiadania czegoś lub zmiany dotychczasowego dostawcy danego towaru lub usługi.

W pozyskiwaniu klientów na rynkach eksportowych należy również pamiętać o rekomendacjach, czyli poleceniu nas przez dotychczasowych kontrahentów innym osobom. W wielu krajach rekomendacja jest wręcz kluczem do sukcesu (Brazylia, Hiszpania, Izrael, Norwegia, Turcja, Szkocja, Irlandia).

Aby nas rekomendowano, musimy dbać nie tylko o jakość naszych towarów i usług, ale także o odpowiednie relacje posprzedażowe z klientem. Ważne jest odpowiednie podejście do sprzedaży i naszego klienta, bez względu na to co eksportujemy i jaki jest aktualny status naszych relacji biznesowych.

Pamiętajmy, że inicjatywa jest po naszej stronie. Poświęcając przynajmniej 70% swojego czasu pracy na poszukiwanie nowych klientów oraz pielęgnowanie dotychczasowych, zwiększamy szanse na sukces w eksporcie.

9. Kryteria wyboru produktów do eksportu

Odpowiedź na pytania, które produkty nadają się do eksportu i którymi kryteriami należy się kierować przy ich wyborze, nie jest łatwa. Trzeba pamiętać, że potencjalni klienci, dokonując zakupu, kierują się m.in. kosztami nabycia, użytecznością, trwałością towarów, niekiedy modą, serwisem posprzedażowym, ale również uwarunkowaniami kulturowymi i religijnymi (kraje islamu) itp. Produkt pożądaný i akceptowany na jednym rynku na innym może nie mieć nabywców.

Produkty pożądané mają wartość użytkową, która zaspokaja określone potrzeby nabywców (bezpieczeństwo, wygoda, zdrowie, prestiż itp.). Wartość użytkowa produktu rośnie wraz z liczbą potrzeb, które zaspokaja. Niektóre produkty oprócz wartości użytkowej zawierają wartość emocjonalną, która jest utożsamiana ze skłonnością do płacenia wyższej ceny w zamian za cenioną markę, atrakcyjne opakowanie lub inne cechy

niekoniecznie przekładające się na cechy użytkowe. Wartości użytkowe i emocjonalne, które produkty oferują klientom, można podzielić na korzyści pierwszoplanowe, które bezpośrednio wpływają na podjęcie decyzji o kupnie, jak też korzyści drugoplanowe, które sprzyjają podjęciu decyzji o zakupie. Korzyści pierwszoplanowe obejmują z reguły ważne wartości użytkowe produktu, związane z kluczowymi cechami produktu takimi jak koszt nabycia, koszty eksploatacji, okres gwarancji. Korzyści drugoplanowe mogą być związane np. z ciekawym wzornictwem, ekologią, estetyką, modą, ergonomią itp.

Decyzję o eksporcie danego produktu należy rozważyć wtedy, gdy:

- jest on sprzedawany z sukcesem na rynku krajowym;
- ma atesty i certyfikaty wymagane na nowym rynku;
- uzyskał nagrody i wyróżnienia na targach i wystawach;
- uzyskał pozytywne oceny ze strony potencjalnego importera;
- w trakcie badania rynku zbytu uzyskał pozytywne oceny potencjalnych klientów (nabywców ostatecznych);
- jest porównywalny lub lepszy pod względem jakości od konkurencyjnych produktów dostępnych na rynku docelowym;
- jest oparty na nowoczesnej technologii, patentach itp.

Wybór produktu eksportowego warto rozpocząć od ustalenia jego przewag pozacenowych nad produktami konkurencji. Dla ich określenia można wykorzystać następujące pytania:

- czy produkt oferuje wartości użytkowe przydane na danym rynku docelowym?
- czy liczba wartości użytkowych zawartych w oferowanym produkcie jest większa niż liczby wartości zawartych w produktach konkurencji?
- które wartości użytkowe zawarte w oferowanym produkcie są niedostępne w wyrobach konkurencji?
- które wartości użytkowe zawarte w produktach konkurencji są niedostępne w oferowanym przez nas produkcie?
- czy oferowany produkt zawiera istotne wartości emocjonalne, które mogą być ważne dla nabywcy z danego rynku docelowego?
- czy produkt został wykonany przy wykorzystaniu nowoczesnej, konkurencyjnej technologii?
- czy produkt oferuje wyższą jakość niż produkty konkurencji?
- czy rozwiązania techniczne naszego produktu są chronione patentami, wzornictwo podlega ochronie własności przemysłowej, produkt spełnia wymogi ekologiczne?
- jakie inne przewagi czy wartości oferuje nasz produkt w porównaniu z produktami konkurencji?

Przed podjęciem decyzji o włączeniu produktu do oferty eksportowej warto zwrócić uwagę na nazwę produktu. Nazwa w języku polskim, podobnie w innych językach, może mieć zupełnie inne znaczenie po przetłumaczeniu na język importera. Weźmy pod uwagę kilka produktów, które mogą mieć kłopoty z nazwą na rynkach anglojęzycznych:

- „Mental” – nazwa francuskich cukierków miętowych (ang. psychiczny);
- „Bra” – szwedzki jogurt (ang. biustonosz);
- „Cream Collon” – japońskie ciasteczka (ang. okrężnica).

Jeżeli ocena konkurencyjności produktu wypada korzystnie, to w dalszej kolejności należy odpowiedzieć na pytanie, czy jest konieczne dostosowanie produktu do specyficznych wymagań i oczekiwań nowego rynku. Uzyskanie odpowiedzi na to pytanie jest o tyle istotne, że wprowadzanie zmian w produkcie podnosi koszty jego wytworzenia i przedłuża proces przygotowania go do eksportu.

Po przeprowadzeniu analizy możliwości eksportowych danego produktu lub produktów można sformułować ostateczną ofertę towarów przeznaczonych na eksport. Strategia produktowa w eksporcie to koncepcja oferowania wartości produktu obejmująca zestaw argumentów sprzedażowych, w oparciu o które klient podejmuje decyzję nabycia towaru.

Kiedy znamy swój potencjał i mocne strony produktów, możemy przystąpić do wyboru odpowiedniej strategii eksportowej. Parametrem najmocniej rzutującym na wybór strategii eksportowej są możliwości finansowe firmy. Jeżeli przedsiębiorstwo dysponuje dużym kapitałem, najlepiej wejść na nowy rynek poprzez bezpośrednie inwestycje zagraniczne (BIZ), co daje największe korzyści, ale pociąga ryzyko związane z trafnością wyboru miejsca inwestycji. Firmom małym i bez doświadczenia w działalności eksportowej jest zalecany eksport pośredni polegający na sprzedaży własnych wyrobów zagranicznemu pośrednikowi, który wywozi towar z Polski i dokonuje odprawy celnej we własnym imieniu. Eksport pośredni nie daje olbrzymich korzyści, ale rozszerza wolumen sprzedaży i pozwala na stopniowy, bezpieczny rozwój.

Wraz ze wzrostem posiadanego kapitału możemy rozważyć jedną z metod eksportu bezpośredniego polegającego na sprzedaży przez producenta własnych wyrobów za granicą bez pośrednika. Wymaga on umiejętności zawierania kontraktów handlowych, doskonałej znajomości rynków zbytu i technik handlowych lub utworzenia placówki handlowej w danym kraju. Inwestowanie w infrastrukturę zagraniczną wymaga dokładnego rachunku ekonomicznego, oceny swoich możliwości i potencjału rynku (SWOT), pomyłka może mieć poważne konsekwencje dla eksportera.

10. Kanały dystrybucji produktów eksportowych

Dystrybucja to rozprowadzanie produktów od producenta do ostatecznych nabywców. Organizowanie dystrybucji polega na wyborze i motywowaniu pośredników handlowych, utrzymywaniu zapasów, organizowaniu transportu i przechowywaniu produktów. Kanał dystrybucji to grupa wzajemnie powiązanych przedsiębiorstw, instytucji i agencji, które kierują przepływem produktów od producentów do nabywców. Kanały dystrybucji produktów przemysłowych są z reguły krótsze od kanałów dystrybucji produktów konsumpcyjnych, a zatem mniej kosztochłonne.

Proces tworzenia kanału dystrybucji polega na wyborze pośredników oraz określeniu zakresu ich uprawnień i odpowiedzialności. Tworzenie kanału dystrybucji towarów i usług wiąże się z rozważeniem dwóch kwestii: wyboru miejsca lokalizacji pośrednika i wyboru formy oraz zakresu świadczenia usług. Pośrednik/importer wykonuje wiele funkcji związanych z przemieszczaniem produktu od producenta do detalisty, takich jak: zakup i przegrupowanie produktu, przewidywanie potrzeb nabywców, organizowanie transportu, składowanie produktów, przyjmowanie ryzyka, sprzedaż, rozliczanie transakcji, kredytowanie, przeniesienie prawa własności, świadczenie usług serwisowych i doradczych oraz zbieranie i przekazywanie informacji ułatwiających eksport. Kupców hurtowych/importerów świadczących pełne usługi można podzielić na trzy grupy: importerów wielobranżowych, importerów jednej branży produktów oraz importerów wyspecjalizowanych w sprzedaży jednego produktu oraz produktów komplementarnych.

Dynamiczny postęp w technice komunikowania się umożliwi automatyczne przyjmowanie oraz ponawianie zamówień na dostawy produktów, prowadzenie księgowości, rozliczeń bankowych, kontroli zapasów oraz prognozowania sprzedaży. Kanały dystrybucji dzielą się na dwa podstawowe rodzaje:

- 1) kanały bezpośrednie,
- 2) kanały pośrednie.

Kanał bezpośredni składa się z dwóch szczebli – producenta i finalnych nabywców. W kanale takim nie występują podmioty pośredniczące, producent na własny koszt i własne ryzyko dociera z towarami do nabywców finalnych, nawiązuje z nimi kontakty handlowe bezpośrednio (np. poprzez sieć sklepów własnych, sprzedaż Internetową).

Organizacja bezpośredniego kanału dystrybucji wymaga od producenta inwestowania w drugi, odmienny rodzaj działalności. W praktyce może ona polegać na rozwoju własnej sieci handlowej lub integracji kapi-

tałowej producenta z przedsiębiorstwami działającymi w sferze handlu przez ich zakup, fuzję, zawiązanie spółki itp. Kanały bezpośrednie dominują na rynku dóbr inwestycyjnych i surowców. Maszyny, urządzenia, narzędzia, często niestandardowe i dostosowywane do indywidualnych potrzeb, są używane przez długi okres, mają wysokie ceny. Niekiedy brak lub niechęć pośredników do przejmowania ryzyka związanego z wprowadzeniem na rynek i sprzedażą dóbr przemysłowych zmusza ich producentów do stosowania kanałów bezpośredniej dystrybucji, zwłaszcza gdy dobra te mają cechy innowacji. Bezpośrednie kanały dystrybucji występują również na rynku produktów konsumpcyjnych, przykładem są firmowe sklepy producentów samochodów („Toyota”, „Skoda”, „Volvo”), markowego obuwia („Venezia”, „Nike”, „Puma”, „Adidas”), luksusowej odzieży („Boss”, „Armani”, „Ralph Lauren”), mebli („Kler”, „Natuzzi”, „Alberto Nieri”), wyrobów cukierniczych renomowanych producentów („Wedel”, „Kopernik”, „Wawel”) itp.

Bezpośrednie kanały dystrybucji tworzą producenci. Zaletami tych kanałów jest to, że zapewniają:

- pełną kontrolę producenta nad zbytem wytworzonych produktów, cenami, poziomem usług świadczonych nabywcom finalnym;
- szybki, bezpośredni, dwukierunkowy przepływ informacji rynkowych między producentem a klientami;
- możliwość szybkiego dostosowania oferty do zmian popytu w obsługiwanym segmencie rynku;
- możliwość skrócenia czasu przepływu produktów od wytwórców do nabywców finalnych;
- relatywnie szybszy przepływ płatności za zakupione produkty;
- możliwość osiągnięcia przez producenta wyższego zysku z tytułu bezpośredniej sprzedaży produktów;
- możliwość nawiązywania bezpośrednich i trwałych więzi z klientami, budowania grupy lojalnych nabywców;
- większe możliwości kreowania marki, testowania nowych produktów.

Do wad związanych ze stosowaniem bezpośrednich kanałów przez producentów możemy zaliczyć:

- konieczność ponoszenia kosztów dystrybucji i ryzyka sprzedaży;
- ograniczenie zakresu penetracji rynku do przepustowości własnej sieci dystrybucji (akwizytorów, placówek);
- konieczność rozbudowy struktur przedsiębiorstwa produkcyjnego o segment handlowy;
- odroczone w czasie efekty budowy kosztochłonnych i czasochłonnych więzi z klientami (koszty dzierżawy lub nabycia powierzchni handlowych, koszty osobowe sprzedawców, szkoleń, delegacji, telefonów, prowizji, reklamy, przechowywania zapasów itp.).

Z oceny bezpośrednich kanałów dystrybucji wynika, że nie zawsze są one tańszym rozwiązaniem, ponieważ integracja produkcji i dystrybucji w jednym przedsiębiorstwie generuje dodatkowe koszty.

Kanał pośredni składa się z producenta, pośredników i finalnych nabywców. Pośrednikiem w kanale dystrybucji jest osoba fizyczna lub prawna pomagająca w przeniesieniu prawa własności produktu na finalnego nabywcę. Pośredników, zgodnie z kryterium ich uczestnictwa w przepływie prawa własności, dzieli się na:

- pośredników-kupców, którzy przejmują prawo własności do produktów (importerzy, hurtownicy, detaliści);
- pośredników-agentów, którzy nie kupują produktów, lecz starają się wiązać transakcje kupna-sprzedaży (agenci, brokerzy).

Udział poszczególnych pośredników w dystrybucji produktów eksportowych uzależniamy od sumy korzyści, jakich dostarczają dostawcom i odbiorcom. Pośrednicy w kanale dystrybucji realizują funkcje:

- transakcyjne – zajmują się negocjowaniem warunków umów eksportowych, zawieraniem transakcji kupna-sprzedaży, przenoszeniem tytułu własności;
- logistyczne – zajmują się zamawianiem produktów, organizacją dostaw, przechowywaniem, sortowaniem, transportowaniem, odprawami celnymi;
- pomocnicze – zbierają informacje rynkowe, badają popyt, rozliczają i kredytuują transakcje eksportowe.

Pośrednie kanały dystrybucji dominują na rynkach produktów konsumpcyjnych, zwłaszcza na rynku produktów żywnościowych. Do zadań pośredników w tych kanałach należy przekształcanie asortymentu produkcyjnego w asortyment handlowy, zapewnienie nabywcom ciągłości sprzedaży i swobody wyboru towarów, oferowanie im produktów w placówkach o dogodnej lokalizacji. Kanały pośrednie występują również na rynku usług. Przesądza o tym ich niematerialny charakter, brak konieczności magazynowania i transportu, słaba podatność na standaryzację oraz osobisty charakter ich świadczenia. W mniejszym stopniu pośrednie kanały występują na rynku produktów przemysłowych. Pośrednikami są przede wszystkim agenci oraz hurtownicy zwani dystrybutorami. Zalety pośrednich kanałów dystrybucji można zidentyfikować poprzez ustalenie korzyści, jakie daje eksporterowi zaangażowanie pośredników.

Korzystanie z pośredników w eksporcie:

- zwiększa możliwość penetracji rynku i potencjalną sprzedaż produktu;
- ułatwia ekspansję eksportera na nowe, dotychczas nieobsługiwane rynki;
- redukuje liczbę transakcji z nabywcami finalnymi, co obniża koszty dystrybucji;
- pozwala odnosić korzyści związane ze specjalizacją pośrednika;
- uwalnia eksportera od ponoszenia kosztów związanych ze znajdowaniem nabywców, budową własnej sieci sprzedaży, zatrudnieniem personelu sprzedażowego, utrzymywaniem zapasów;
- zmniejsza ryzyko eksportera o część zobowiązań przeniesionych na pośrednika;
- zwalnia eksportera od wykonywania czynności mających na celu dostosowanie produktów do potrzeb nabywcy finalnego (np. konfekcjonowanie).

Do wad pośrednich kanałów dystrybucji w eksporcie zalicza się:

- częściową lub całkowitą utratę bezpośredniej kontroli nad wyborem nabywców finalnych, cenami, promocją, serwisem posprzedażowym, jakością obsługi klienta;
- wydłużony okres płatności, co oznacza kredytowanie pośrednika;
- większą możliwość powstawania konfliktów;
- negatywne konsekwencje wynikające z niewywiązywania się pośrednika z przyjętych zobowiązań, ignorowania oczekiwań eksportera, niskie kwalifikacje sprzedawców itp.

11. Strategie cenowe w eksporcie

Zgodnie z zasadami marketingu najważniejsze jest wyprodukowanie możliwie najlepszego produktu, który następnie należy wprowadzić na rynek i sprzedać. Najpierw jednak należy zbadać potrzeby konsumentów, a produkty wytworzyć w odpowiedzi na ich oczekiwania. Kolejnym zadaniem jest ustalenie, jakie ilości towaru przy danej cenie nabywcy są skłonni kupić. Następnie należy przekonać konsumenta do zakupu produktu, co będzie łatwe, jeśli pokażemy mu korzyści płynące z dokonania transakcji.

Bardzo ważną częścią planowania strategicznego jest ustanowienie realnych cen eksportowych w oparciu o określenie marginesu zysku, kosztów produkcji, kosztów dostaw i dystrybucji, kosztów promocji, analizę cen produktów oferowanych przez konkurencję itp. Planując ceny towarów eksportowych, należy pamiętać o dodatkowych kosztach:

- wymiany walut, zmienność kursu wymiany;
- kredytu wraz z jego ubezpieczeniem;
- badania rynku;
- składowania wraz z ubezpieczeniem;
- związanych z odprawami celnymi;
- podróży i zakwaterowania;
- połączeń telefonicznych, przesyłek międzynarodowych itp.

- tłumaczeń, praw autorskich do zdjęć, filmów, tekstów;
- szkoleń, upustów, kosztów reprezentacyjnych;
- konsultantów, przewoźników, dystrybutorów, agentów handlowych;
- modyfikacji produktu, nowych opakowań, etykiet itp.
- produkcji i dystrybucji materiałów informacyjno-promocyjnych oraz reklamy;
- udziału w wystawach, targach, imprezach sponsorowanych itp.;
- obsługi prawnej;
- certyfikacji, rejestracji produktu na nowym rynku.

Koszt versus cena w eksporcie

Strategia cenowa determinuje skuteczność wejścia na nowe rynki zagraniczne. Ustalenie ceny dla produktu nowego na danym rynku jest o tyle istotne, że wywołuje „efekt zakotwiczenia”, do którego będą odnoszone przyszłe zmiany w cenie, jakości produktu, serwisie posprzedażowym, okresie gwarancji itp.

Ustalając strategię cenową w eksporcie, należy pamiętać o kosztach dodatkowych związanych z koniecznością modyfikacji produktu, opakowań, kosztami transportu i ubezpieczenia, kosztami promocji itp. Nie wolno zapominać o konieczności wzięcia pod uwagę strategii cenowej konkurencji. Ustalając, ceny powinniśmy brać pod uwagę nasze cele: penetrujemy rynek, walczymy o zdobycie trwałej pozycji na danym rynku, a może chcemy wyeksportować chwilowe nadwyżki produkcji?

Odmienne strategie cenowe stosujemy w odniesieniu do dojrzałych rynków eksportowych, inne w odniesieniu do krajów rozwijających się. Wyróżniamy kilka podstawowych strategii cenowych:

- strategia statycznych cen – ta sama cena dla wszystkich klientów;
- strategia elastycznych cen – dostosowujemy cenę do danego klienta/grupy klientów;
- strategia cen oparta na kosztach – cena produktu pokrywa koszty stałe i zmienne oferowanych towarów eksportowych;
- strategia cenowa oparta na kosztach marginalnych, uśrednionych – cena wynika z kosztów zmiennych związanych z dodatkową produkcją eksportową;
- strategia penetracji cenowej – oferowanie produktów po zaniżonych cenach celem zdobycia klientów i osłabienia konkurencji;
- strategia „spijania śmietanki” – strategia zawyżonych cen celem zapewnienia optymalnych zysków w sytuacji niskiego poziomu konkurencji.

Po określeniu kosztów stałych i zmiennych oraz wyborze strategii cenowej należy wyznaczyć cenę towaru, która zapewni akceptowalny margines zysku w eksporcie. Ponieważ większość produktów przeznaczonych na eksport była już wcześniej sprzedawana przez nas na rynku krajowym lub innym zagranicznym, nie można liczyć na to, że klient nie dowie się o ich cenach. Wiara, że dla wielu nabywców cena nie odgrywa roli, nie znajduje pełnego uzasadnienia w eksporcie. Cena w eksporcie jest bardzo ważna, zatem nie można stosować prostych strategii cenowych podczas prowadzenia działalności eksportowej.

W eksporcie wysokość ceny może być uzależniona od liczby i jakości sprzedawanych towarów i usług. Dlatego warto przedstawić importerowi informację o rabatach z tytułu zwiększenia wartości transakcji oraz związku ceny z jakością oferowanych towarów. W tym zakresie jest konieczne sprawdzenie, jakie są wysokości rabatów oferowanych przez konkurentów na danym rynku. Na końcowym etapie należy ustalić, jaka jest minimalna cena, z której później nie możemy zejść, przy uwzględnieniu różnych jakości towaru oraz wolumenów eksportu. Jest kwestią oczywistą, że cena powinna pokrywać koszty produkcji oraz zapewniać przynajmniej minimalną marżę zysku. Jeżeli cena nie pokrywa tych elementów, trzeba ponownie przeanalizować strategię cenową. Rezultatem przyjęcia właściwej strategii cenowej powinno być przekonanie nabywcy,

że cena jest atrakcyjna. Korzyść cenowa, która jest ważna dla zdecydowanej większości nabywców, wraz ze skuteczną strategią promocji produktu najczęściej pomaga w skutecznym zawarciu transakcji eksportowej.

Wiemy również, że część konsumentów, ostatecznych nabywców, gotowych jest zapłacić więcej za lepszą jakość lub ilość. Wartość produktu dla klienta wzrasta wraz z wyższą jakością produktu, większą liczbą wyrobów (np. promocje „2 w cenie 1”), zakresem usług dodatkowych, serwisem posprzedażowym (wieloletnia gwarancja), rozpoznawalnością marki itp. Motywowanie klienta do zakupu może się odbywać poprzez profesjonalne doradztwo w wyborze produktu lub usługi, a także przez zwiększenie dostępności produktu oraz reklamę.

Wygoda nabycia versus dystrybucja

Eksporterzy towarów i usług oraz ich dystrybutorzy powinni myśleć przede wszystkim o wygodzie zakupu dla konsumenta zamiast o miejscu dystrybucji. Powinni sprawdzić, czy ich grupa docelowa woli dokonać zakupu w sklepie, za pomocą Internetu czy zamówić produkty z katalogu lub telefonicznie, a następnie zapewnić dostępność swojej oferty w najbardziej perspektywicznych kanałach dystrybucji. Na wygodę nabycia składa się także profesjonalna i uprzejma obsługa, lokalizacja oraz wystrój sklepu itp.

12. Strategie marketingowe w eksporcie – marketing mix

Na poziomie przedsiębiorstwa strategie marketingowe w eksporcie najczęściej są opisywane jako formy wejścia na rynek zagraniczny w kontekście marketingowym⁵⁹, warunkujące długofalową aktywność firmy na danym rynku. Strategie marketingowe w eksporcie są definiowane również jako „sposoby wypełniania zamierzeń rynkowych firmy na rynku docelowym, które powinny gwarantować efektywną alokację zasobów oraz realizację spójnych działań marketingowych, by możliwe było osiągnięcie celów przedsiębiorstwa jako całości na danym rynku albo w kontekście określonego produktu”⁶⁰. Obrana strategia marketingowa w eksporcie określa metody oraz możliwości kontroli firmy nad operacjami marketingowymi prowadzonymi poza granicami kraju.

W praktyce strategię marketingową w eksporcie rozumiemy jako starannie dobrany zestaw działań, za pomocą których firma chce osiągnąć wyznaczone strategiczne cele na nowych rynkach. Cele mogą dotyczyć wprowadzenia na nie towarów lub usług, zwiększenia udziału firmy w danym rynku, powiększenia zysków lub/i zbudowania pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa. Mając na uwadze atrakcyjność rynku i swoją pozycję konkurencyjną, firmy przyjmują jedną z trzech strategii marketingowych w eksporcie: ekspansji, selektywnego rozwoju lub eksploatacji i wycofania.

Od wyboru właściwej strategii eksportu zależeć będzie sukces rynkowy oraz perspektywy długofalowego rozwoju przedsiębiorstwa. Kluczowym zagadnieniem nie jest to, czy przedsiębiorstwo powinno wejść na rynki zagraniczne, ale jak i kiedy zrobić pierwszy krok. Jak mówi chińskie przysłowie: *Nawet najdłuższa podróż zaczyna się od pierwszego kroku*⁶¹.

⁵⁹ Kontekst marketingowy (*context marketing* – ang.) – dostarczanie treści dopasowanych do oczekiwań potencjalnych nabywców we właściwym czasie, poprzez odpowiedni kanał przekazu.

⁶⁰ A. Czubała, R. Niestrój, J.W. Wiktor, *Strategie marketingowe eksporterów*, Katedra Marketingu Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, 2010.

⁶¹ Lao Tsy, chiński filozof, księga „KAIZEN”, London 2004.

„Strategia marketingowa w eksporcie – proces określenia długofalowych celów i zamierzeń organizacji oraz przyjęcia kierunków działania, a także alokacji zasobów koniecznych do zrealizowania tych celów”- dr H. Czubek, „Działania marketingowe przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych”, AE Kraków, 2012 r.

Strategia marketingowa eksportu powinna być elementem strategii rozwoju przedsiębiorstwa opisującym cele, pozycję i możliwości firmy na rynku krajowym i rynkach zagranicznych, każdy z celów firmy jest związany z uzyskaniem przewagi nad konkurencją. Im więcej przewag, tym większa szansa na realizację strategii i sukces eksportowy.

Strategia marketingowa w eksporcie jest katalogiem działań warunkujących i uprawdopodobniających powodzenie w eksporcie, opisuje proces uzyskiwania przewag nad konkurencją polegający na oferowaniu kontrahentom korzystniejszych warunków nabycia towarów i usług. Przewagi nad konkurencją dotyczą przede wszystkim ceny, jakości, terminów i warunków dostaw, gwarancji, serwisu itd. Strategia marketingowa w eksporcie jest również zestawem profesjonalnie dobranych narzędzi i metod uzyskiwania przewagi konkurencyjnej w danym okresie, z uwzględnieniem posiadanego potencjału oraz zjawisk rynkowych, ułatwia optymalizację i monitorowanie decyzji menedżerskich, umożliwia monitorowanie i ewaluację procesów związanych z realizacją eksportu.

Strategie marketingowe w eksporcie oparte o kontrakty nie wymagają dużego zaangażowania zasobów kapitałowych, gdyż bazują na długookresowych umowach z partnerami zagranicznymi, obejmujących zróżnicowane formy współpracy. Warto pamiętać, że strategie kontraktowe uwzględniają także możliwość sprzedaży licencji oraz kontrakty menedżerskie.

Do strategii marketingowych w eksporcie wymagających zaangażowania kapitałowego zaliczamy:

- organizację własnej sieci sprzedaży na rynku zagranicznym;
- łączenie się przedsiębiorstw w spółki mieszane (*joint-venture*) z zamiarem prowadzenia wspólnych działań;
- bezpośrednie inwestycje zagraniczne (BIZ).

Najbardziej zaawansowaną i zarazem najbardziej kosztowną i ryzykowną formą jest realizacja eksportu poprzez bezpośrednie inwestycje zagraniczne. Dzięki BIZ eksporter uzyskuje możliwość ścisłej kontroli wszystkich elementów związanych z produkcją i marketingiem oraz przejęcia całości zysków, w tym także tych wynikających z przywilejów podatkowych adresowanych do inwestorów zagranicznych.

Realizacja strategii marketingowej na rynku zagranicznym za pośrednictwem spółki mieszanej uwarunkowana jest bardzo często wykorzystaniem możliwości dystrybucyjnych lokalnego udziałowca oraz uzyskaniem dostępu do finalnych nabywców.

Obecność na zagranicznym rynku może być również skutkiem akwizycji całości bądź części firmy lokalnej, m.in. w przypadku wyprzedazy jej majątku, związanej z ogłoszeniem upadłości lub procesem restrukturyzacji. Zwykle następuje przejęcie nie tylko środków trwałych, ale także sieci dystrybucji, kontaktów handlowych lub praw do marki (przykładem „Wedel”, „Winiary”). Umiedzynarodowienie działań eksportowych przedsiębiorstwa może opierać się również na jego uczestnictwie w międzynarodowym handlu wiązanim. Wśród typów transakcji wiązanych wymienia się m.in. offset, barter, kompensatę, zakupy wzajemne (*counterpurchase*) oraz samospłatę (*buyback*).

Wybór strategii marketingowej w eksporcie zależy od splotu czynników zewnętrznych i wewnętrznych.

Czynniki wewnętrzne, mające źródło w danym przedsiębiorstwie, obejmują:

- jego zasoby materialne i niematerialne;

- atuty produktu/usługi;
- dotychczasowe doświadczenia w realizacji eksportu;
- charakterystykę asortymentu;
- umiejscowienie produkcji względem rynków zbytu;
- planowany horyzont czasowy zaangażowania;
- kryteria selekcji rynków zagranicznych;
- preferencje zarządu przedsiębiorstwa.

Na czynniki zewnętrzne, związane z otoczeniem firmy, składają się:

- pozycja konkurencyjna firmy i produktu w branży i na danym rynku;
- charakterystyka docelowego rynku zagranicznego;
- uwarunkowania ekonomiczne i polityczno-prawne, możliwe zagrożenia;
- szeroko rozumiane bariery kulturowe (religia, język, obyczaje, zwyczaje itp.);
- inne bariery wejścia (system dystrybucji, wymagania dotyczące rejestracji produktu, ograniczenia dotyczące reklamy, przepisy sanitarne etc.).

Fundamentem każdego działania marketingowego jest profesjonalnie opracowana strategia marketingowa. Każdy eksporter powinien odpowiedzieć sobie na kilka podstawowych pytań:

- czy zna i rozumie potrzeby i oczekiwania potencjalnych klientów?
- dlaczego potencjalni klienci mają kupić jego produkt, a nie konkurenta?
- jak brzmi kluczowe przesłanie adresowane do zagranicznych klientów, które przekona ich do oferowanego produktu?

Na eliminację ryzyka w eksporcie nie ma skutecznej recepty, gdyż każda firma ma specyficzne podejście do rynku, a ten z kolei odmienne uwarunkowania i oczekiwania. Ale...

- Dobra strategia marketingowa eksportu rozpoczyna się od analizy otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego.
- Początek budowy strategii marketingowej eksportu to próba definicji tego, co będziemy robić, a czego robić nie będziemy oraz określenie kierunku, w którym idziemy.
- Misja, cele, strategia działania i metoda wdrożenia strategii nigdy nie są ostateczne.
- Eksport definiuje się poprzez zrozumienie i opisanie potrzeb, jakie będziemy spełniać, jakie grupy klientów mają znaczenie strategiczne, jakich narzędzi i technik promocji będziemy używać i jakie funkcje będziemy wykonywać, służąc naszym klientom.
- Strategia marketingowa eksportu powinna być zarówno proaktywna jak i reaktywna. Strategia proaktywna polega na przewidywaniu przyszłych zagrożeń, analizie potencjalnych przyczyn oraz przewidywaniu rezultatów. Strategia reaktywna polega na analizie przyczyn zaistniałych zjawisk oraz ograniczeniu ich negatywnych skutków.
- Wdrożenie strategii marketingowej eksportu to stałe działania z zakresu organizacji, budżetowania, motywowania, budowy kultury organizacji i przywództwa.
- Strategia marketingowa eksportu powinna być dokumentem przynajmniej częściowo niejawnym.

Podstawowym zadaniem jest zrozumienie oczekiwań potencjalnych klientów, a następnie przygotowanie oferty spełniającej ich potrzeby. W opracowywanych materiałach informacyjnych i reklamowych potencjalni klienci powinni mieć możliwość uświadomienia potrzeb i oczekiwań oraz ich zaspokojenia poprzez nabycie oferowanych produktów lub usług. O sukcesie strategii marketingowej w eksporcie decyduje nowoczesne zarządzanie firmą oraz umiejętność minimalizacji ryzyka.

To ostatnie jest możliwe poprzez przeprowadzenie pogłębionych badań rynku, na który planujemy ekspansję. Działanie w zmiennym i niepewnym otoczeniu biznesowym jest trudne, wymaga umiejętności szybkiego reagowania na zachodzące zmiany i podejmowania trafnych decyzji.

Każdy eksporter jako nadawca przekazu informacyjno-promocyjnego powinien podjąć następujące działania w celu budowy skutecznego systemu komunikacji z klientami:

- określić cele procesu komunikacji;
- zidentyfikować docelowych odbiorców przekazu informacyjno-promocyjnego;
- zaprojektować formę i treść przekazu informacyjno-promocyjnego.

Strategia marketingowa to proces określenia długofalowych celów i zamierzeń organizacji oraz przyjęcia kierunków działania, a także alokacji zasobów koniecznych do osiągnięcia tych celów.

Bazując na macierzy McKinseya, związanej z konkurencją i otoczeniem, wyróżniamy trzy podstawowe typy strategii:

- strategia ekspansji;
- strategia efektywnego rozwoju;
- strategia eksploatacji pozycji rynkowej i wycofywania się z rynku.

W praktyce marketing eksportowy rozumiemy jako proces służący do:

- definiowania i oceny otoczenia rynkowego eksportera;
- określenia potrzeb grup konsumentów (segmentacja rynku);
- wytypowania produktów i usług zaspokajających potrzeby klientów;
- definiowania metod, kanałów dystrybucji oraz typowania narzędzi niezbędnych do promocji produktów i usług oraz informowania potencjalnych klientów o ich wartości;
- definiowania zasad dostarczania towarów i usług do wybranego segmentu rynku;
- opracowania zasad monitorowania towarów i usług dostarczanych na rynek eksportowy.

Tabela 1. Typy strategii marketingowych w eksporcie

ZMIENNE	TYPY STRATEGII W EKSPORCIE		
	Strategia ekspansji	Strategia efektywnego rozwoju	Strategia eksploatacji i wycofywania się
CELE STRATEGII	Rozbudowa pozycji rynkowej Maksymalizacja zysku w długim okresie	Utrzymanie pozycji Maksymalizacja w krótkim i długim okresie	Maksymalizacja zysku w krótkim okresie
STOSUNEK DO RYZYKA W EKSPORCIE	Akceptacja znacznego ryzyka	Ograniczenie ryzyka	Minimalizacja ryzyka
SKALA INWESTOWANIA	Wysokie nakłady Wartość inwestycji większa niż odpisy amortyzacji	Inwestycje równe amortyzacji	Nakłady minimalne, wyprzedaż majątku Wartość inwestycji mniejsza niż odpisy na amortyzację
ZMIANY UDZIAŁU EKSPORTERA W RYNKU	Agresywna penetracja rynku Zdobycie nowych segmentów Zwiększanie udziału w rynku	Kontrolowany wzrost udziału w rynku Ochrona dotychczasowych pozycji Pogłębienie segmentacji rynku	Ograniczanie zasięgu oddziaływania Maksymalizacja zysku (eliminacja segmentów mniej rentownych)

Źródło: dr H. Czubek, *Działania marketingowe przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych*, AE Kraków.

Większość przedsiębiorców przynajmniej ze słyszenia zna koncepcję mixu marketingowego 4P: produkt (*product*), cena (*price*), miejsce (*place*), promocja (*promotion*). Formułę 4P często nazywamy „formułą marketingową producenta”, zazwyczaj odnosi się do czterech elementów:

- *product* (produkt) – jaki jest twój produkt, czy i jak powinien być dostosowany do oczekiwań nowych rynków eksportowych?
- *price* (cena) – jaką strategię cenową należy zastosować na nowym rynku?
- *promotion* (promocja) – w jaki sposób dotrzemy z informacją o naszym produkcie do nowych klientów?
- *place* (miejsce) – jak i gdzie dostarczymy produkty, w jakich miejscach będą sprzedawane?

Profesor Bob Lauterborn twierdzi, że koncepcja 4P ma poważne wady i zaproponował koncepcję 4C obejmującą pojęcia: konsumenta (*customer value*), koszt (*cost*), wygodę nabycia towaru (*convenience*), komunikację z klientem (*communications*).

Wielu ekspertów uważa jednak, że formuła 4C nie jest wystarczająca dla dojrzałych rynków, zwłaszcza eksportowych, ponieważ nie uwzględnia roli kilku czynników istotnych z punktu widzenia eksportera. Zalecają więc wzbogacenie listy „4P” kolejnymi „P”:

- *payment* – jakimi formami płatności kieruje się eksport w danym kraju?
- *personnel* – czy nasi pracownicy posiadają odpowiednie kwalifikacje i doświadczenie w eksporcie?
- *planning* – czy mamy strategię rozwoju eksportu, przeprowadziliśmy analizę rynku docelowego, analizę kosztów i przepływów finansowych?
- *paperwork* – czy skompletowaliśmy dokumentację niezbędną do realizacji eksportu?
- *practices* – czy wzięliśmy pod uwagę uwarunkowania kulturowe w biznesie?
- *partnerships* – czy dokonaliśmy wyboru wiarygodnych partnerów do realizacji eksportu na nowym rynku?
- *positioning* – jak twoja firma i produkt będą postrzegane na nowym rynku?
- *protection* – czy oceniłeś poziom ryzyka związanego z eksportem i podjąłeś działania zapobiegawcze, czy zapewniłeś ochronę intelektualną swoich produktów?

Marketing to proces złożony, to sztuka badania, tworzenia i oferowania produktów mających znaczącą wartość dla klienta. Rolą marketingu jest wyszukiwanie niezaspokojonych potrzeb oraz tworzenie nowych, atrakcyjnych ofert towarów i usług odpowiadających oczekiwaniom potencjalnych nabywców. Skuteczność działań marketingowych zależy od tego, czy potrafimy podporządkować działania produkcyjne i dystrybucyjne oczekiwaniom ostatecznego nabywcy.

13. Promocja produktów eksportowych

Jak wynika z cytowanej definicji, promocja jest elementem składowym marketingu eksportowego, której zadaniem jest oddziaływanie na potencjalnych odbiorców produktów i usług danej firmy, polega na przekazaniu im informacji, które mają zwiększyć wiedzę na temat oferowanych produktów lub usług oraz przekonać do ich zakupu.

Mając starannie wyselekcjonowane produkty eksportowe oraz określone i zdefiniowane rynki zbytu, można przystąpić do przygotowania działań promocyjnych, czyli:

- delegować pracowników znających się na zagadnieniach eksportu na szkolenia z zakresu marketingu w eksporcie;
- opracować strategię promocji spójną ze strategią rozwoju przedsiębiorstwa i strategią eksportu;
- wygospodarować budżet na promocję;
- opracować program działań promocyjno-informacyjnych oraz system obsługi importerów w oparciu o międzynarodowe standardy;
- wdrażać i monitorować program działań promocyjno-informacyjnych.

Marketing eksportowy to planowanie i realizowanie koncepcji promocji produktów i usług oraz ich dystrybucji w celu doprowadzenia do wymiany zapewniającej satysfakcję nabywcom i osiągnięcie celów przedsiębiorstw – definicja Amerykańskiego Stowarzyszenia Marketingu.

Wbrew pozorom programowanie działań promocyjno-informacyjnych w eksporcie nie jest łatwe, wymaga przeprowadzenia oceny potencjału eksportowego firmy, badania rynków docelowych, często zaangażowania zewnętrznego doradcy biznesowego wyspecjalizowanego w problematyce eksportowej. Warto pamiętać, że w największym uproszczeniu działania promocyjno-informacyjne powinny spełniać następujące kryteria:

- promocja musi być przedmiotowa – co promujemy (określony towar, usługa);
- promocja wymaga postawienia zadań – wyznaczenia celów (wzrost sprzedaży określonego produktu/ usługi, kreowanie produktu, wzrost zysku itp.);
- promocja musi mieć adresata – do kogo kierujemy przekaz (określona grupa społeczna);
- promocja wymaga treści – adekwatna do oczekiwań adresata (opracowana na podstawie wyników badań poszczególnych grup klientów);
- promocja wymaga pomysłu – (często profesjonalnego wsparcia ze strony eksperta zewnętrznego), konsekwencji i profesjonalnej realizacji;
- promocja kosztuje i jest czasochłonna – na efekty trzeba czekać czasem kilka lat.

Mając opracowany i zatwierdzony plan działań informacyjno-promocyjnych, można przystąpić do realizacji zadań wynikających ze strategii marketingowej eksportu. Każda kampania promocyjna powinna posiadać plan działań przynajmniej na najbliższe trzy lata. Plan działań promocyjnych powinien określać cele, działania, rezultaty, koszty, źródła finansowania, terminy realizacji oraz wskazywać podmioty odpowiedzialne za ich realizację. Zakładane cele powinny być realne, mierzalne, umieszczone na osi czasu, plan kampanii informacyjno-promocyjnej powinien zawierać również zalecenia odnośnie do monitoringu i ewaluacji.

14. Proces tworzenia i prowadzenia kampanii informacyjno-promocyjnej w eksporcie

Stosowanie zasad marketingu w komunikacji z zagranicznymi klientami ma na celu nie tylko lepsze poznanie ich potrzeb i oczekiwań oraz uzyskanie akceptacji proponowanych rozwiązań, ale również racjonalizację wydatków związanych z promocją. Działania związane z realizacją zadań promocyjno-informacyjnych adresowanych do potencjalnych klientów powinny koncentrować się na wdrażaniu określonych planów marketingowych uwzględniających konieczność komunikowania się z precyzyjnie zdefiniowanymi przedstawicielami rynku lub jego segmentu. Dobrze opracowany program i dobrze sporządzona informacja adresowana do określonego odbiorcy to podstawa i zarazem pierwszy krok do sukcesu. Zadaniem eksportera jest dotarcie do potencjalnych klientów i przekonanie ich do skorzystania z oferowanego produktu lub usługi. Uzasadnieniem i celem oferty adresowanej do klientów nie powinny być krótkofalowe korzyści finansowe, lecz dynamiczny rozwój eksportu oraz budowanie trwałej pozycji firmy na danym rynku.

Marketing w eksporcie oznacza coś więcej niż sporządzenie dobrego programu promocji i przekazu informacyjnego. Aby komunikować się w sposób efektywny, warto zatrudnić agencje reklamowe, specjalistów marketingowych, agencje *public relations* itp. Przedsiębiorcy w rozwiniętych krajach zachodnich nie pytają „czy komunikować się z klientami”, ale „co powiedzieć, jak, do kogo i jak często”⁶².

⁶² S.M. Cutlip, *Effective Public Relations*, Prentice Hall, 2010, s. 31, ISBN 0-13-025445-2.

Z badań przeprowadzonych przez Centrum Badań Marketingowych Indicator⁶³, których celem było porównanie możliwości polskich organizacji i instytucji zaangażowanych w promocję z osiągnięciami organizacji i instytucji zagranicznych wynikają następujące wnioski:

- w niektórych przypadkach personel zajmujący się marketingiem nie dysponuje odpowiednią wiedzą i doświadczeniem;
- organizacje zaangażowane w promocję podlegają nadmiernym rygorom i ograniczeniom finansowym;
- słabo rozwinięte są więzi i współpraca pomiędzy organizacjami zaangażowanymi w prowadzenie kampanii informacyjno-promocyjnych;
- ograniczone jest zrozumienie potrzeb i oczekiwań klientów, zwłaszcza zagranicznych;
- pomysły marketingowe cechuje inwencja i kreatywność, jednak ze względu na braki w koordynacji działań, ich efektywność jest relatywnie niska;
- rzadko są podejmowane próby stosowania nowoczesnych, aktywnych form przekazu informacyjnego i działań promocyjnych na rynkach zagranicznych;
- ściśle określanie celu działań o charakterze informacyjno-promocyjnym na rynkach eksportowych nie jest postrzegane jako bardzo istotne.

Profesjonalna sprzedaż towarów i usług, zwłaszcza poza granicami kraju, jest możliwa przy zastosowaniu odpowiednich narzędzi przekazu informacyjno-promocyjnego. Działania informacyjne nie mogą mieć ogólnikowego charakteru, priorytetem powinno być z jednej strony osiągnięcie celu, jakim jest zapewnienie akceptacji oferty, z drugiej zaś zaspokojenie oczekiwań adresatów przekazu marketingowego. Analizując treść niektórych materiałów informacyjnych i promocyjnych, a także stron internetowych, u sporej grupy przedsiębiorstw obserwujemy pewien przerost formy nad treścią przekazu informacyjnego. Eksporter o orientacji marketingowej to taki przedsiębiorca, który koncentruje się na potrzebach i preferencjach nabywców oraz zaspokaja ich potrzeby w sposób efektywniejszy od konkurentów. Głównym zadaniem eksportera o orientacji marketingowej jest dostosowanie produktu do zróżnicowanych preferencji i życzeń nabywców oraz tworzenie nowych potrzeb na rynkach eksportowych.

Orientacja marketingowa wymusza na eksporterach i dystrybutorach wyższy poziom usług adresowanych do klientów. Hasłem przewodnim każdego przedsiębiorcy powinno być motto koncernu General Electric: *We are not satisfied until you are* (tłum. „Nie jesteśmy zadowoleni, dopóki Ty nie jesteś zadowolony”). Atrybutem firmy o orientacji marketingowej jest umiejętność identyfikacji silnych stron proponowanej oferty, zdolność przewidywania zmiany oczekiwań potencjalnych klientów oraz umiejętność elastycznego reagowania na nie.

Strategia marketingowa to zbiór celów i zadań, jakie przedsiębiorstwo zamierza osiągnąć w długim okresie funkcjonowania oraz sposoby realizacji tych zadań. Sposoby, przy wykorzystaniu których zamierza osiągnąć swoje długofalowe cele (realizować misję). Ukazuje strategiczny plan działania uwzględniający także podział zasobów w celu ich najlepszego wykorzystania. Kompleksowa strategia zawiera wskazówki dotyczące nie tylko określenia celów i możliwości ich realizacji, ale także przewidywanych koniecznych zmian i ich skuteczności, środków niezbędnych do realizacji zadań oraz przewidywanej pozycji przedsiębiorstwa w przyszłości. Prawidłowo sformułowana strategia odznacza się kompleksowością (dotyczy wszystkich sfer działalności), spójnością (zgodność celów stawianych poszczególnym komórkom), elastycznością (możliwość dostosowania tempa i sposobów realizacji do aktualnych warunków) i realnością (dostosowanie do panujących warunków)⁶⁴.

Budowanie kampanii informacyjnych oraz kontakty z klientami wymagają solidnego przygotowania i planowania działań, co zwiększa szanse dotarcia do docelowych odbiorców i wywołania oczekiwanych zmian ich

⁶³ Raport „4OR, Warszawa 2012.

⁶⁴ A. Dejnika, *Założenia strategii marketingowe w Internecie*, <http://www.e-marketing.pl>.

postaw wobec oferowanych produktów i usług. Wiadomo, że znaczna część polskich przedsiębiorców szeroko korzysta ze sprawdzonych i skutecznych technik oraz metod marketingowych. W marketingu komercyjnym działania kierowane są do określonych grup docelowych. Projektowanie działań komunikacyjnych powinno być poprzedzone planowaniem poszczególnych instrumentów *marketingu-mix*. Dopiero wtedy można przystąpić do formułowania strategii i projektowania szczegółów kampanii informacyjno-promocyjnej. Ułatwia to koordynację prac oraz optymalizację działań, zwiększa możliwości skutecznego oddziaływania na potencjalnych klientów.

Wiemy, że aby osiągnąć zakładane cele, powinniśmy mieć starannie opracowaną strategię działań promocyjno-informacyjnych, jednak zbyt często pokusa działania intuicyjnego bierze górę nad zdrowym rozsądkiem. Niestety działania o charakterze intuicyjnym, działania oparte na emocjach to podstawowy błąd prowadzący do obniżenia skuteczności prowadzonej kampanii, zwłaszcza na rynkach zagranicznych.

Dobra strategia szeroko rozumianej komunikacji z klientami w ramach marketingu eksportowego zakłada realizację zadań rozpisanych na kilka etapów, z których żadnego nie należy pomijać. Należy zacząć od określenia celu, jaki mamy zamiar osiągnąć. Następnie ustalić, kto jest adresatem planowanych działań informacyjno-promocyjnych. Kiedy już wiemy kto i o czym ma się dowiedzieć, musimy spojrzeć na omawiany problem oczyma odbiorcy przekazu celem zrozumienia jego oczekiwań, „wejść w jego buty”. Mając wiedzę na temat oczekiwań i obiekcji każdej z grup odbiorców planowanego przekazu, można przystąpić do opracowania jego treści i formy, zaplanować co, gdzie i kiedy będziemy komunikować. Nie należy jednak zapominać, że cele kampanii promocyjno-informacyjnej powinny być realne i dawać możliwość realizacji w wyznaczonym czasie. Strategia działań promocyjnych powinna być dobrze przemyślana, a poszczególne jej części z jednej strony spójne, z drugiej zaś umożliwiające wprowadzanie zmian bez negatywnych skutków dla osiągnięcia zaplanowanych celów. Ważną sprawą jest akceptacja strategicznych celów i określenie środków finansowych potrzebnych do ich osiągnięcia oraz źródeł finansowania. Istotne jest zatwierdzenie harmonogramu prac i wyznaczenie osób odpowiedzialnych za poszczególne działania informacyjne. Najważniejszym jednak elementem każdej strategii jest trafny wybór grup adresatów przekazu informacyjno-promocyjnego.

Plan działań informacyjno-promocyjnych powinien określać cele, działania, rezultaty, koszty, źródła finansowania, terminy realizacji oraz podmioty odpowiedzialne za realizację. Zakładane cele powinny być realne, mierzalne, umieszczone w czasie. Podejmując wysiłek planowania i realizacji odpowiednich działań informacyjno-promocyjnych nie mamy gwarancji szybkiego sukcesu, ale w istotny sposób zwiększamy szanse na osiągnięcie zakładanych celów. Sukces zależy w znacznej mierze od tego, czy potrafimy dobrać odpowiedni zestaw sił i środków niezbędnych do osiągnięcia zaplanowanych celów⁶⁵.

Warto podkreślić, że skuteczność każdej kampanii promocyjnej, zwłaszcza w eksporcie, zależy przede wszystkim od profesjonalnego przygotowania kreatywnej strategii działań komunikacyjnych.

Planowanie kampanii informacyjno-promocyjnej

Planowanie kampanii informacyjno-promocyjnej wymaga przeprowadzenia szczegółowej analizy wstępnej, której kluczowym etapem jest analiza problemu, jaki chcemy rozwiązać. Istotny wpływ na jakość analiz, jak i proces planowania kampanii mają zgromadzone wcześniej informacje stanowiące źródła wiedzy o problemie. Powinny one obejmować publikacje tematyczne, wyniki badań, opinie ekspertów, akty prawne, informacje na temat podobnych projektów realizowanych w innych krajach itp.

⁶⁵ M. Bąk, D. La Croix, J. Bąk, *Promocja gminy, miasta i regionu w kontekście integracji europejskiej*, Twigger, Warszawa 2006.

Każde przedsiębiorstwo, jako nadawca przekazu informacyjnego, powinno podjąć następujące działania w celu budowy skutecznego systemu komunikacji:

- określić cele procesu komunikacji;
- zidentyfikować docelowych odbiorców przekazu;
- zaprojektować formę i treść przekazu;
- opracować strategię kampanii informacyjno-promocyjnej;
- uzyskać aprobatę zarządu przedsiębiorstwa do prowadzenia działań określonych w strategii promocji;
- wydzielić osobny budżet i wyznaczyć osoby odpowiedzialne za realizację strategii promocji;
- wdrożyć system przekazu informacji i obsługi klienta w oparciu o wysokie standardy.

Nie ma jednak złotej recepty pozwalającej na opracowanie planu i przeprowadzenie skutecznej kampanii informacyjno-promocyjnej, którą można zastosować w każdej firmie. Każde przedsiębiorstwo jest inne, dlatego do każdego musimy podejść indywidualnie, dopasowując techniki i narzędzia przekazu promocyjnego do jego możliwości, potrzeb oraz oczekiwań klientów. Podstawą jest określenie cech charakterystycznych dla danej społeczności oraz precyzyjne określenie grup docelowych planowanych działań informacyjno-promocyjnych.

Kampania informacyjno-promocyjna to szereg działań komunikacyjnych skierowanych na zmianę postaw lub zachowań określonej grupy konsumentów. Osoby odpowiedzialne za opracowanie strategii promocji i kampanii informacyjnych nie mają łatwego zadania, bardzo często nie dysponują odpowiednim budżetem, mają ograniczoną wiedzę w zakresie prowadzenia kampanii promocyjnych, są przeciążeni innymi obowiązkami itp. Budowanie planu profesjonalnej kampanii promocji powinno obejmować kilka etapów, których realizacja zapewni jej szanse na sukces:

- analiza wstępna, określenie zasobów, analiza otoczenia konkurencyjnego, określenie oczekiwań i ewentualnych obiekcji adresatów przekazu informacyjnego;
- segmentacja rynku i wybór rynków docelowych (identyfikacja adresatów przekazu);
- formułowanie strategii i podstawowych elementów kampanii informacyjnej;
- określenie i wybór celów;
- planowanie marketingu-mix;
- projektowanie działań komunikacyjnych oraz formy i treści przekazu informacyjnego.

Początkiem procesu budowania zagranicznej kampanii promocyjnej powinna być szczegółowa analiza wstępna, obejmująca analizę potrzeb i oczekiwań potencjalnych klientów i analizę otoczenia konkurencyjnego, analizę posiadanych zasobów i możliwości. Aby rzetelnie określić potrzeby i oczekiwania klientów, warto przeprowadzić odpowiednie badania. Do badań możemy wykorzystać narzędzia takie jak ankiety, kwestionariusze, wywiady kwestionariuszowe oraz narzędzia uzupełniające takie jak wywiady telefoniczne, spotkania z klientami itp. Warto również skorzystać z istniejących opracowań na ten temat.

Prawidłowe przeprowadzenie etapu analitycznego ułatwi proces planowania, pozwalając na:

- zrozumienie oczekiwań klientów oraz wybór grup docelowych kampanii informacyjno-promocyjnej;
- określenie możliwości zmiany postaw i zachowań, konkretyzację celów i wytyczenie sposobów dotarcia do odbiorców przekazu.

Kolejnym etapem budowania skutecznej kampanii informacyjno-promocyjnej jest omawiana wcześniej segmentacja potencjalnego rynku eksportowego, której przeprowadzenie pozwala na wyodrębnienie grup docelowych przekazu informacyjnego. Istotne jest pogłębienie wiedzy o członkach wybranej grupy docelowej w zakresie ich postaw i oczekiwań. Pozwalają na to specjalistyczne badania, które powinny być przepro-

wadzone przez profesjonalną firmę zajmującą się analizą rynków eksportowych. Badania takie są kosztowne, zatem nie każda firma, zwłaszcza mała, może sobie na nie pozwolić bez uzyskania wsparcia zewnętrznego.

Jeśli poznaliśmy oczekiwania potencjalnych klientów oraz dokonaliśmy wyboru grup docelowych, możemy zacząć ustalać strategię działań informacyjnych. Przystępujemy do opracowywania treści przekazu informacyjnego oraz kanałów dystrybucji, za pomocą których będziemy docierać do naszych odbiorców. Dopasowujemy treść komunikatów do profilu konkretnych odbiorców, ustalamy formy i środki przekazu informacyjnego, opracowujemy harmonogram działań oraz budżet działań promocyjnych, wyznaczamy pracowników odpowiedzialnych za realizację poszczególnych zadań. Na końcu planujemy monitoring i ewaluację.

W celu zbudowania skutecznego systemu komunikacji nadawca przekazu informacyjnego powinien podjąć następujące działania:

- określić cele procesu komunikacji z potencjalnym klientem;
- zidentyfikować docelową grupę potencjalnych klientów – adresatów przekazu;
- określić ich oczekiwania i potrzeby informacyjne;
- zaprojektować przekaz informacyjny.

Poprawne zdefiniowanie etapów budowania kampanii informacyjno-promocyjnej ułatwi nam określenie realnych i mierzalnych celów, które powinniśmy osiągnąć w zaplanowanym czasie, a ich wykonanie można będzie ocenić przy użyciu przyjętych kryteriów ewaluacji.

Podstawą osiągania zaplanowanych rezultatów, w odniesieniu do konkretnych grup docelowych w wyznaczonym horyzoncie czasowym, jest opracowanie założeń programu kampanii informacyjno-promocyjnej.

Założenia te na kolejnym etapie zostaną przełożone na decyzje dotyczące strategii kreacji przekazu informacyjnego w oparciu o zasady marketingu mix. Takie podejście do budowania strategii informacyjnej ułatwia koordynację planowanych działań, zwiększa szanse pozytywnego i skutecznego oddziaływania na potencjalnych klientów.

Przed przystąpieniem do realizacji programu kampanii informacyjno-promocyjnej odpowiedzmy na następujące pytania:

- jakie są jej cele;
- jakie organizacje i osoby możemy zaprosić do współpracy;
- czy opracowaliśmy strategię promocji i plan kampanii informacyjnej;
- do kogo kampania jest adresowana;
- do czego chcemy i możemy zachęcać potencjalnych klientów;
- jakie narzędzia możemy zastosować w trakcie kampanii informacyjno-promocyjnej;
- z kim warto współpracować podczas realizacji kampanii;
- jak planujemy monitorować i oceniać rezultaty podejmowanych działań.

Mając opracowany system komunikacji, opracowaną i zatwierdzoną strategię promocji, można przystąpić do realizacji zadań informacyjno-promocyjnych za pośrednictwem starannie dobranych kanałów dystrybucji.

15. Narzędzia marketingu i reklamy w eksporcie – ocena kanałów dystrybucji przekazów informacyjno-promocyjnych

Efektywność działań promocyjnych (EDP) można zdefiniować jako relację między nakładami, które zostaną wykorzystane do realizacji tych działań, a osiągniętymi efektami.

$$\text{EDP} = \frac{\text{efekty działań promocyjnych}}{\text{nakłady na działania promocyjne}}$$

Relacja pomiędzy wynikami finansowymi eksportera, osiągniętymi w wyniku przeprowadzonej kampanii promocyjnej, a wielkością nakładów na promocję i reklamę to efektywność finansowa strategii promocji. Przy działaniach wizerunkowych bardzo trudno jest ocenić ich wymierne, policzalne efekty, łatwiej możemy ocenić zmiany w postrzeganiu przedsiębiorstwa i jego produktu, które zaszyły na skutek działań promocyjnych.

Aby ocenić skuteczność i efektywność działań promocyjnych, należy zastosować mierniki, dzięki którym będziemy w stanie dokonać oceny⁶⁶. Na podstawie wyników badań ankietowych, wywiadów kwestionariuszowych i innych sprawdzonych technik możemy określić stopień dotarcia przekazu do konsumentów oraz w jakim stopniu reklama dotarła do świadomości naszej grupy docelowej. Warto również sprawdzić, jak promocja i reklama wpłynęły na zmianę postawy odbiorcy w stosunku do naszego produktu, a następnie zbadać ich wpływ na zmiany wielkości sprzedaży w stosunku do grupy odniesienia, niepoddanej działaniom promocyjnym⁶⁷.

Przy pomocy niżej prezentowanych wskaźników można dokonać oceny stopnia, w jakim nasz produkt zapadł w świadomości klientów:

- zasięg przekazu – szacunkowa liczba osób, do których mógł dotrzeć przekaz;
- spontaniczna świadomość marki (*spontaneous brand awareness*) – służy do pomiaru stopnia, w którym marka została zapamiętana przez konsumentów.

Spontaniczna świadomość marki pokazuje, jaki procent badanych zapamiętało daną markę w takim stopniu, by spontanicznie wymienić jej nazwę. Wysokość tego wskaźnika jest miernikiem skuteczności działań marketingowych ukierunkowanych na aktywną budowę pozycji i wizerunku marki na rynku. Im wyższy wskaźnik spontanicznej świadomości marki, tym większa jej popularność.

1. Wskaźnik TRP (*target rating point*)⁶⁸ informuje, ile kosztuje dotarcie do 1% osób z grupy docelowej. Obliczany jest w celu porównania kosztów prowadzenia kampanii w różnych mediach, pozwala na oszacowanie ich efektywności, tj. relacji poniesionych kosztów do osiągniętych rezultatów. Znając koszt przekazu oraz wielkość grupy docelowej, do której ten przekaz dotrze, można obliczyć jednostkowy koszt dotarcia z komunikatem do adresatów⁶⁹.
2. Wskaźnik kosztu sprzedaży (z ang. *cost per sale*, CPS) jest uniwersalnym miernikiem efektywności działań marketingowych opartym na analizie kosztów pozyskania pojedynczego klienta. Wskaźnik efektywno-

⁶⁶ Por. *Efektywność marketingu*, op.cit., s. 18–19; D. Tworzydło, *Pomiar efektywności działań public relations*. W: Public relations. Znaczenie społeczne i kierunki rozwoju, red. nauk. J. Olędzki, D. Tworzydło, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 124–125.

⁶⁷ J. Kall, *Reklama*. PWE, Warszawa 1998, s. 173.

⁶⁸ P.F. Farris, N.P. Bendle, P.E. Pfeifer, J.D. Reibstein (2010). *Marketing Metrics: The Definitive Guide to Measuring Marketing Performance*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc.

⁶⁹ Ibidem, s. 325–326 i 331.

ści działań marketingowych (CPS) pozwala ocenić, czy dany program marketingowy był sukcesem czy porażką. Umożliwia odniesienie wysokości nakładów do wielkości sprzedaży dla klientów, do których adresowane były działania marketingowe. Niska wartość wskaźnika CPS oznacza wysoką efektywność kampanii marketingowej⁷⁰.

3. *ROI – return of investment* to jakościowa metoda pomiaru zmian w postawach, zachowaniach świadomości i nastawieniu określonych grup docelowych. Można traktować koszty promocji jak inwestycję i próbować obliczyć stopę zwrotu. Z finansowego punktu widzenia wyliczenie zwrotu z inwestycji jest łatwe, jest to suma zainwestowana w określone działania w stosunku do mierzalnego wskaźnika (np. wzrostu sprzedaży). W promocji uchwycenie zwrotu z inwestycji jest trudne, ponieważ cele działań promocyjnych nie zawsze są tożsame z celami finansowymi. Często celami działań promocyjnych jest wzrost świadomości marki, poprawa reputacji firmy, zakomunikowanie określonej grupie docelowej istotnego komunikatu itp.

Przy badaniu wpływu wydarzeń promocyjnych na wielkość sprzedaży trzeba również wziąć pod uwagę fakt, że większość z realizowanych przedsięwzięć z założenia nie osiąga celów od razu, lecz dopiero po pewnym czasie. Przy analizowaniu efektów działań promocyjnych powinniśmy także wziąć pod uwagę:

- Efekt *carry over* – większość prowadzonych działań promocyjnych wpływa na przyszłą wielkość sprzedaży, obecne rezultaty to zazwyczaj wynik wcześniejszych kampanii. Może to oznaczać, że na obecny stan otoczenia biznesowego mogły wpłynąć zarówno ostatnie kampanie informacyjno-promocyjne, jak również przeprowadzane w przeszłości oraz, że część zrealizowanych przedsięwzięć promocyjnych może zaowocować w przyszłości.
- Efekt *spiel over* – korzyści dla firmy mogły powstać w innych niż zakładane przez nią obszarach.
- Efekt *lag time* – odłożenie się w czasie efektów obecnych działań promocyjno-informacyjnych.

Pomiar nakładów i efektów nie jest zadaniem trudnym, ponieważ istnieją łatwe do pozyskania wielkości do porównań (koszty działań, wielkość zysku, wolumen sprzedaży) i ich uzyskanie nie przysparza dodatkowych kosztów (raporty sprzedaży, faktury). Trudność w mierzeniu skuteczności i efektywności działań promocyjnych polega na kłopotach z oddzieleniem efektów od wpływu innych działań i okoliczności mających wpływ na adresatów przekazów informacyjno-promocyjnych. Wzrost sprzedaży jest najczęściej pochodną działania różnych instrumentów promocyjnych, jak również okoliczności, na które mamy ograniczony wpływ lub nie mamy żadnego.

Określenie skuteczności i efektywności kampanii promocyjnej wymaga wyznaczenia wielkości sprzedaży sprzed kampanii, kosztów poniesionych na działania marketingowe, a następnie porównanie czy nastąpiła pożądana zmiana oraz czy przyrost dochodów ze sprzedaży przewyższa koszty poniesione w związku z przygotowaniem i przeprowadzeniem kampanii promocyjnej. Częścią składową procesu analizy i oceny działań promocyjnych jest określenie kosztów dotarcia do przedstawicieli grupy docelowej, zweryfikowanie czy zostały spełnione założenia oraz określenie rzeczywistego kosztu dotarcia do potencjalnych klientów⁷¹.

Prasa jako narzędzie przekazu informacyjnego

Wybór prasy jako kanału dystrybucji przekazów informacyjnych wydaje się czymś niejako naturalnym i zarazem niezbyt skomplikowanym. W rzeczywistości powinniśmy również w tym przypadku podejść do zagadnienia wyboru odpowiedniego medium w sposób profesjonalny.

⁷⁰ F. Hansen, L. Scotwin, *An experimental enquiry into sponsoring: what effect can be measured?* Marketing and Research Today, 1995.

⁷¹ A. Łapiński, *Badania mediów dla celów reklamy. Komunikacja marketingowa*, red. M. Rydel, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2001, s. 157–158.

Zanim wybierzemy środek przekazu w formie dziennika lub czasopisma, powinniśmy zebrać informacje o nakładzie oraz liczbie i profilu czytelników poszczególnych wydawnictw. Dane dotyczące liczby faktycznie sprzedanych egzemplarzy poszczególnych dzienników lub magazynów podawane są przez niezależne firmy audytorskie. Każda redakcja szanującego się pisma prześle wyniki tego typu badań za ostatni rok lub kwartał.

Rekomendujemy następujące podejście:

- opracuj listę potencjalnych mediów, które powinny być zaangażowane w kampanię;
- opracuj kryteria doboru mediów uwzględniające pozycję wydawcy na rynku mediów, profil czytelników/widzów/słuchaczy, zasięg terytorialny, koszty;
- dokonaj szczegółowej analizy profilu czytelników, aby określić, jak wielu z nich jest potencjalnymi odbiorcami oferty;
- określ wielkość i koszt reklamy, jaką chcesz zamieścić w każdym z mediów;
- sklasyfikuj media pod względem kosztu reklamy na każdy 1000 czytelników, do których jest adresowana;
- wybierz najbardziej efektywną formę i środek przekazu dla swojej kampanii informacyjnej;
- porównaj wydatki ponoszone na reklamę w gazecie z kosztami innego kanału przekazu informacyjnego.

W większości przypadków zadanie wyboru odpowiedniego środka przekazu przy planowaniu kampanii informacyjnej i promocyjnej w eksporcie powinno być zlecone specjalście. Wybierając rynek, musimy zastanowić się, do jakiego segmentu potencjalnych klientów chcemy dotrzeć. Po uzyskaniu szczegółowych danych o zasięgu i profilu czytelników danego medium oraz kosztach reklamy kryteria ostatecznego wyboru nie stanowią większego problemu. Precyzyjna analiza profilu czytelników i kosztów umieszczenia reklamy pozwala na zmniejszenie ryzyka podjęcia niewłaściwej decyzji oraz zwiększenie efektywności realizowanych działań promocyjnych w eksporcie.

Wyróżniamy cztery podstawowe elementy skutecznej kampanii informacyjno-promocyjnej:

- jasne zdefiniowanie celów kampanii (po co się reklamować?);
- użycie właściwych środków przekazu informacyjnego (gdzie się reklamować?);
- odpowiednie rozplanowanie w czasie (kiedy się reklamować?);
- odpowiednie zaprojektowanie ogłoszenia lub reklamy (jak się reklamować?).

Nakład

Przez pojęcie nakład należy rozumieć liczbę egzemplarzy, które są faktycznie sprzedane lub rozdane. Należy pamiętać, że nie cały nakład jest sprzedawany. W krajach rozwiniętych, jak również w Polsce, istnieją niezależne instytucje, które są to w stanie zweryfikować. Informacje podawane przez takie instytucje uznawane są za dokładne i wiarygodne. Należy wystrzegać się wydawnictw, których nakład, a także ilość faktycznie rozprowadzonych egzemplarzy wśród czytelników nie dają się zweryfikować. Może to oznaczać, że są to wydawnictwa albo bardzo młode lub też mają bardzo niski nakład i nie mają czym się szycić.

Większość publikacji, zwłaszcza czasopism, ma więcej czytelników niż wynikałoby to z ilości faktycznie sprzedanego nakładu. Oznacza to, że jeden egzemplarz jest czytany przez więcej niż jedną osobę. Jeżeli więc nawet znamy liczbę faktycznie sprzedanych egzemplarzy danego wydawnictwa, nie mamy w dalszym ciągu pełnego obrazu do jakiego kręgu odbiorców dociera nasz przekaz informacyjny. Całkowita liczba czytelników jest obliczana na podstawie badań ankietowych przeprowadzanych na wybranej grupie czytelników. Ankietowani wymieniają, które czasopisma i gazety czytają i jak często to robią. Na podstawie takich ankiet jest możliwe oszacowanie liczby czytelników poszczególnych wydawnictw, a także w jakim stopniu się one pokrywają. Przykładowo na jeden egzemplarz dziennika przypada przeciętnie dwóch czytelników, a tygodnika około ośmiu.

Liczba czytelników interesuje nas jedynie w sytuacji, jeżeli nie różnicujemy naszego rynku docelowego. Zwykle tak nie jest, gdyż z reguły chcemy dotrzeć do ściśle określonego kręgu odbiorców, czyli do potencjalnych klientów.

Tabela 2. Jak ocenić potencjalną skuteczność dotarcia reklamy umieszczanej w dziennikach i czasopismach do interesującej nas grupy społecznej?

Docelowy rynek: osoby z wyższym wykształceniem w wieku do 45 lat							
Tytuł	Nakład	Liczba czytelników na 1 egz.	Całkowita liczba czytelników	Procent czytelników, do których chcemy dotrzeć	Liczba czytelników, do których chcemy dotrzeć	Cena jednorazowego ogłoszenia	Koszt dotarcia do tysiąca potencjalnych klientów
A	B	c	d=b*c	E	f=d*e	g	h = g : [f : 1000]
Dziennik A	900 000	1,35	1 215 000	40%	486 000	12000	24,69
Dziennik B	760 000	1,75	1 330 000	54%	718 200	10000	13,92
Dziennik C	275 000	1,65	453 750	67%	304 013	4000	13,16
Tygodnik A	650 000	4,60	2 990 000	35%	1 046 500	20000	19,11
Tygodnik B	300 000	5,40	1 620 000	55%	891 000	8000	8,98
Tygodnik C	700 000	7,50	5 250 000	30%	1 575 000	12000	7,62
Miesięcznik	540 000	9,80	5 292 000	40%	2 116 800	9000	4,25

Powyższy przykład wskazuje, jak ważnym czynnikiem jest liczba czytelników przypadająca na jeden sprzedany egzemplarz. Dziennik „A” rozchodzi się w nakładzie 900 000 egzemplarzy, a miesięcznik ma nakład znacznie mniejszy (540 000), koszt dotarcia do 1000 potencjalnych klientów będących czytelnikami miesięcznika jest o wiele mniejszy.

Analizy skuteczności dokonano, biorąc pod uwagę rodzaj wydawnictwa (dzienniki, tygodniki, miesięcznik), nakład, liczbę czytelników przypadających na jeden egzemplarz, procent czytelników, do którego chcemy dotrzeć, cenę jednostkowego ogłoszenia oraz koszt dotarcia do tysiąca potencjalnych klientów.

Okazuje się, że nakład wydawnictwa nie ma prostego przełożenia na liczbę czytelników, do których chcemy dotrzeć. W porównaniu z prasą codzienną, każdy egzemplarz tygodnika (A, B i C), a zwłaszcza miesięcznika, jest czytany przez większą liczbę ludzi. Krąg odbiorców reklamy jest więc szerszy, mimo że tygodniki i miesięcznik są wydawane w mniejszym nakładzie niż prasa codzienna (wyjątkiem jest dziennik C).

Podstawowy wniosek wynikający z analizy brzmi: nie kierujemy się wyłącznie kryterium wielkości nakładu wydawnictwa, w którym planujemy zamieścić naszą reklamę. Nakład to czynnik istotny, ale nie najważniejszy.

Podejmując decyzję o umieszczeniu reklamy w prasie, kierujemy się następującymi kryteriami:

- liczba czytelników przypadających na 1 egzemplarz;
- nakład;
- procent czytelników-potencjalnych klientów, do których chcemy dotrzeć;
- cena jednostkowego ogłoszenia.

Analizując powyższe kryteria i dzieląc koszt ogłoszenia przez liczbę potencjalnych klientów, do których ogłoszenie dociera, dochodzimy do najważniejszego kryterium, jakim jest koszt dotarcia do potencjalnego klienta (tysiąca klientów itp.).

Jak wynika z przedstawionej tabeli, mimo że dziennik A rozchodzi się w nakładzie 900 000 egzemplarzy to najbardziej efektywne jest skorzystanie z usług miesięcznika. Ponieważ miesięcznik czytany jest przez znacznie większą liczbę czytelników (średnio 9,8 czytelnika na 1 egzemplarz) to koszt dotarcia do tej samej ilości potencjalnych klientów jest blisko sześciokrotnie niższy.

Wnioski:

- wysokość nakładu powinna być analizowana w kontekście liczby czytelników przypadających na 1 egzemplarz;
- ważnym kryterium jest procent czytelników, do których chcemy dotrzeć, im bardziej specjalistyczne wydawnictwo, tym większy procent czytelników jest zainteresowany tematem naszej reklamy;
- cena ogłoszenia musi być zawsze analizowana w kontekście ilości czytelników/potencjalnych klientów do których chcemy dotrzeć;
- koszt dotarcia do określonej liczby potencjalnych odbiorców (np. 1000) to najważniejsze kryterium opłacalności i zarazem skuteczności naszej reklamy lub przekazu informacyjnego.

Internet i nowoczesne technologie komórkowe

Kilkanaście lat temu wielu ekspertów twierdziło, że Internet nie będzie tak popularny, jak ma to miejsce teraz. Mała liczba stron, drogi dostęp do sieci, powolne łącza, obawa przed nieznanym nie działały na jego korzyść. Strony internetowe nie były zbyt przyjazne użytkownikom, wyszukanie informacji było skomplikowane. Sytuacja uległa zasadniczej zmianie we wrześniu 1998 r., kiedy to założona przez Larry'ego Page'a i Siergieja Brina firma Google zrewolucjonizowała Internet. Nowa wyszukiwarka pozwalała na szybkie indeksowanie powstających treści oraz ich łatwiejsze odnalezienie.

Według danych firmy Netcraft Ltd., zajmującej się analizą usług w Internecie, w grudniu 2013 r. w sieci znajdowało się 861 023 217 stron internetowych, w styczniu 2014 r. było ich już 861 379 152. Dla porównania warto wspomnieć, że w połowie 1995 r. na świecie było tylko 19 732 stron⁷².

Rosnący pobór danych oraz coraz większa popularność nowoczesnych technologii komórkowych (takich jak smartfony) i usług komórkowych (Internet 3G, strumieniowa transmisja danych, dostęp do poczty elektronicznej online) stanowią najważniejsze trendy w sektorze technologii informacyjno-komunikacyjnych. Z danych Komisji Europejskiej wynika, że w Polsce w 2012 r. penetracja Internetu szerokopasmowego przekroczyła 19,4% populacji. W pierwszym kwartale 2012 r. ponad 59% Polaków⁷³ korzystało z Internetu regularnie (co najmniej raz w tygodniu).

Wyniki badań „Internauci 2013”, przeprowadzonych przez Fundację Centrum Badania Opinii Społecznej wykazały, że z Internetu przynajmniej raz w tygodniu korzysta ponad 60% Polaków w przedziale wiekowym 18–24 lat. Analizując lokalizację odbiorcy, 97% internautów łączy się w domu, 39% w pracy lub szkole, zaledwie 3% internautów korzysta z kafejek internetowych, które tracą na popularności. Szybko rośnie popularność łączenia się z siecią przy użyciu urządzeń mobilnych, korzysta z niej ponad 73% badanych, co daje wynik o 23% wyższy w porównaniu z rokiem 2010. Ponad 15 godzin tygodniowo poświęcają na surfowanie po sieci osoby w wieku 25–34 lat, 8 godzin (35–44 lat), 7 godzin (45–55 lat), 9 godzin (55–64 lat) oraz 6 godzin w przypadku osób powyżej 65 roku życia.

Prezentowane dane napawają optymizmem i przemawiają za tym, aby przy wyborze kanałów dystrybucji przekazów informacyjnych nie pomijać tych narzędzi, zwłaszcza kiedy adresatami przekazu są ludzie młodzi, przedstawiciele świata biznesu itp.

Opracowanie atrakcyjnego pakietu informacyjnego i umieszczenie go w serwisie internetowym ułatwi przekonanie potencjalnych klientów do proponowanych rozwiązań, skróci czas niezbędny na przekonanie ich do nowych rozwiązań. Internet to narzędzie niezwykle popularne i bardzo często wykorzystywane nie tylko

⁷² <http://www.macmoney.pl/statystyki-internetu-czyli-globalna-siec-w-liczbach>

⁷³ Średnia dla całej UE 68%.

jako źródło informacji, lecz również do przekazu informacyjnego i promocji. Internet stał się niekwestionowanym kołem zamachowym rozwoju współczesnej gospodarki, przybliżył do siebie społeczności, jest powszechnie wykorzystywany do prowadzenia korespondencji, prezentacji stanowisk i wyrażania opinii. Dzięki łączności satelitarnej i światłowodom możliwe jest prowadzenie rozmów i prezentacji poprzez łącza internetowe (wideokonferencje oraz e-mail) pod warunkiem, że strony mają dostęp do tych narzędzi oraz akceptują brak kontaktu bezpośredniego „na żywo”. Wybierając prowadzenie prezentacji i rozmów za pośrednictwem Internetu czy innych nowoczesnych technik komunikacyjnych, trzeba mieć jednak świadomość ich ograniczeń i mankamentów.

Podstawowe mankamenty to:

- brak możliwości bezpośredniego kontaktu „na żywo”, co pozbawia strony dialogu możliwości przekazu informacji z zakresu komunikacji niewerbalnej; mowa ciała (gestykulacja, mimika itp.) to jedno z podstawowych źródeł informacji o intencjach i oczekiwaniach stron, reakcjach na prezentowaną ofertę, ważny element budowania pozytywnych relacji; tego typu informacje na ogół nie są przekazywane w czasie wideokonferencji lub są przekazywane w sposób niedostateczny;
- wideokonferencje mają formalny charakter, praktycznie nie jest możliwe stworzenie specyficznego klimatu rozmów, jaki powstaje w bezpośrednim kontakcie.

Z powodu wymienionych mankamentów wideokonferencje wykorzystuje się do prowadzenia rozmów mało skomplikowanych lub gdy strony dobrze się znają. Praktycy uważają, że nic nie zastąpi bezpośredniego kontaktu, bez którego nie da się odpowiednio zaprezentować i sprzedać towaru lub usługi, nie zdoła się przekonać rozmówcy do swoich racji i prezentowanych argumentów. Bez względu na różnorodność opinii na temat skuteczności współczesnych mediów w zakresie komunikacji należy przyznać, że powinniśmy uwzględniać ich wykorzystanie w komunikacji społecznej prowadzonej na rynkach eksportowych. Trudno sobie wyobrazić skuteczny przekaz informacyjny adresowany do młodego pokolenia, który nie wykorzystywałby kanałów komunikacji internetowej.

Media społecznościowe (*Social media*)

Media społecznościowe takie jak Facebook, Twitter, LinkedIn, a także fora internetowe, platformy sprzedaży związane z daną branżą pełnią coraz ważniejszą rolę w realizacji zadań promocyjnych. Pozwalają eksporterowi dotrzeć do klientów i kontrahentów w dowolnym miejscu na świecie. Warto pamiętać, że komunikację z kontrahentami należy rozpocząć od starannego przygotowania odpowiedniej treści komunikatu, w tym komunikatu w języku, którym posługuje się klient zagraniczny (podstawowym językiem biznesowym jest angielski). Wśród ekspertów oceniających skuteczność działań promocyjno-informacyjnych prowadzonych za pośrednictwem Internetu dominuje przekonanie, że treść jest najważniejsza („*Content is King*”).

Warto tworzyć i publikować informacje o swoich produktach i usługach, prowadzić własny blog opisujący praktyczne wskazówki dla klientów oraz specjalistyczny serwis informacyjny poświęcony produktom. Atrakcyjnie prezentowane informacje z dużym prawdopodobieństwem spotkają się z zainteresowaniem klientów korzystających z serwisów społecznościowych. Warto również wesprzeć te działania kampanią reklamy kontekstowej, która jest odmianą reklamy internetowej, polegającą na dostosowaniu treści reklamy do treści wyświetlanej strony. Reklamę kontekstową umieszcza się na stronach, gdzie ze względu na zbieżność tematyczną przyciągnie ona największą uwagę. Dzięki systemom takim jak Google Adwords czy Onet boksy reklama w postaci linków sponsorowanych lub bannerów może się pojawić na tysiącach stron internetowych współpracujących z Google lub Onet. Reklama kontekstowa jest szczególnie dobrą formą reklamy produktów nowych, nieznanych na danym rynku.

Media społecznościowe (*social media*) zmieniły świat polityki, biznesu, kultury. Wymagają one innych, nowych technik i sposobów komunikacji, stosowania innego języka, zaangażowania nadawcy 24 godziny na dobę. Wybór celów działań podejmowanych w mediach społecznościowych jest decyzją strategiczną, jest zdeteterminowany celami biznesowymi przedsiębiorstwa lub marki produktu. Określenie celów działań w serwisach społecznościowych powinno odbywać się również w oparciu o wcześniej omawianą zasadę SMART (*Simple, Measurable, Achievable, Relevant, Timely defined*).

Oznacza to, że powinny one być:

- *Simple* – proste, ściśle zdefiniowane i konkretne;
- *Measurable* – mierzalne, policzalne;
- *Achievable* – możliwe do osiągnięcia, zharmonizowane ze strategią firmy;
- *Relevant* – realne, uwzględniające rozmiary rynku i możliwości finansowe;
- *Timely defined* – umieszczone na osi czasu, w określonym przedziale czasowym.

W przypadku mediów społecznościowych zasada SMART ma jeszcze jedno znaczenie: *Social, Monitor, Analysis, Report, Target* – co oznacza w dowolnym tłumaczeniu: nawiązuje relacje społeczne, monitoruj, analizuj, raportuj, zwracaj się do konsumentów. To cykl, który zgodnie z planem marketingowym należy wielokrotnie powtarzać.

Analiza mediów społecznościowych pod kątem ich przydatności w eksporcie

Analiza, którą firma powinna przeprowadzić, szukając odpowiedzi na pytanie o zasadność wykorzystania mediów społecznościowych w eksporcie, dotyczy kilku obszarów. Trzeba określić, czy i jaka grupa docelowa korzysta z Internetu, a następnie z jakich mediów. Zdefiniowanie kanałów mediów społecznościowych, z których korzysta grupa docelowa, będzie implikować wybór serwisów społecznościowych, w których eksporter/importer/dystrybutor będzie prowadził działania informacyjno-promocyjne oraz komunikację z klientami.

Wiele firm zagranicznych korzysta przynajmniej z kilku serwisów społecznościowych takich jak: Twitter, Facebook, YouTube, Google+ czy LinkedIn. Polskie firmy koncentrują swoją obecność w następujących mediach społecznościowych: Facebook (86%), YouTube (38%), LinkedIn (30%), GoldenLine (20%)⁷⁴.

Kolejnym krokiem w analizie powinno być znalezienie odpowiedzi na pytania:

- w jaki sposób konkurencja wykorzystuje poszczególne serwisy społecznościowe;
- jakiego rodzaju, z jaką częstotliwością oraz w jaki sposób konkurencja konstruuje komunikaty w celu angażowania fanów/obserwujących;
- w jaki sposób konkurencja wspiera obecność marki w mediach społecznościowych.

W celu badania opinii o marce lub o konkurencji warto zastanowić się nad wykorzystaniem profesjonalnych narzędzi, które pozwalają efektywnie monitorować Internet i media społecznościowe, np. Sentione, Brand24, Guarda, Mobuzzer, Sentyometr.

Wybór narzędzi w mediach społecznościowych

Mając opracowaną analizę oraz określone cele obecności firmy/marki w mediach społecznościowych, przystępujemy do doboru odpowiednich narzędzi oraz innych zasobów (w tym ludzkich).

⁷⁴ PMR, „*Social media in Poland*”, Press realize, March 2014.

Narzędzia wykorzystywane w realizacji strategii promocji towarów eksportowych w mediach społecznościowych można podzielić na:

- wspomagające automatyzację procesu dodawania wpisów;
- aplikacje wykorzystywane przy różnych akcjach z obszaru promocji sprzedaży – np. konkursy etc.;
- monitoring marki w mediach społecznościowych.

Niezwykle ważnym elementem w realizacji strategii promocji w marketingu eksportowym jest określenie osób odpowiedzialnych za realizację strategii komunikacji marketingowej w serwisach społecznościowych. Wyniki Raportu *Biznes społecznościowy – nowa era w komunikacji biznesowej*⁷⁵ jednoznacznie pokazują, że osoby odpowiedzialne za realizację promocji w mediach społecznościowych wymagają specjalistycznego wykształcenia, posiadania specyficznych umiejętności komunikowania się za pośrednictwem mediów społecznościowych, tworzenia komunikatów, które będą angażować odbiorców komunikatów adresowanych do potencjalnych nabywców oraz użytkowników eksportowanych towarów i usług.

Ewaluacja i optymalizacja obecności w mediach społecznościowych

Każdy proces związany z wprowadzaniem i realizacją strategii kończy się okresowym podsumowaniem, które jest zbudowane na danych liczbowych, czyli na kluczowych wskaźnikach efektywności – KPI⁷⁶.

Jak podaje raport Deloitte⁷⁷, firmy wykorzystujące media społecznościowe stosują zarówno jakościowe wskaźniki efektów (satisfakcja klientów, świadomość marki), jak również ilościowych (np. ROI, przychody przypisywane obecności w mediach społecznościowych, dane o aktywności użytkowników). Zapotrzebowanie na analizę skuteczności mediów społecznościowych rośnie, jednak analitycy w dalszym ciągu nie potrafią precyzyjnie odpowiedzieć na pytanie, jakie bezpośrednie wymierne korzyści przynosi obecność na tych kanałach.

Realizacja strategii w mediach społecznościowych powinna być optymalizowana w oparciu o własne doświadczenia, badania konkurencji itp. Obecność firmy w serwisach społecznościowych może dać wymierne korzyści lub spowodować straty. Kluczową rolą menadżerów jest zrozumienie roli tego kanału komunikacji w całym procesie zintegrowanej komunikacji marketingowej (media społecznościowe to kolejne kanały marketingu mix), jego mocnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń.

W epoce Internetu marketing online jest nieodłączną częścią strategii marketingowej firmy. Działalność internetowa powinna budować spójny wizerunek i wspierać pozostałe narzędzia marketingowe. Plan działań firmy w Internecie musi mieć wyznaczone konkretne cele i terminy ich realizacji. Celem działalności marketingowej w Internecie może być wzrost świadomości marki, stworzenie pozytywnego wizerunku, zbudowanie relacji z klientami zagranicznymi (mierzone ilością ponownych odwiedzin), zapewnienie sprawnej komunikacji między klientem a dostawcą, wzrost sprzedaży i częstotliwości zakupów, obniżenie kosztów dystrybucji i reklamy bądź sprzedaż miejsca reklamowego na stronie internetowej.

Zaletą działań Internetowych są relatywnie niskie koszty. Reklama w Internecie niesie ze sobą wiele korzyści niedostępnych w tradycyjnych kanałach, m.in.:

- pozwala na śledzenie w czasie rzeczywistym wyników podjętych działań;
- jeżeli wyniki nie są zadowalające, mamy możliwość wprowadzania zmian na bieżąco, czego nie możemy zastosować w reklamach umieszczanych w gazetach lub w telewizji;

⁷⁵ Raport Deloitte na podstawie badania *Polskie firmy na Facebooku – portale społecznościowe w komunikacji marketingowej polskich przedsiębiorstw*, 2012.

⁷⁶ KPI – Key Performance Indicators (ang.).

⁷⁷ Raport *Measuring Facebook's economic impact in Europe*, Deloitte, 2012.

- różnorodność narzędzi – Internet oferuje wiele sposobów komunikacji z klientem (blog, poczta elektroniczna, wideo, newsletter, reklamy kontekstowe, banery reklamowe, linki sponsorowane);
- narzędzia internetowe pozwalają na kierowanie reklam do ściśle określonej grupy pod względem wieku, płci, lokalizacji czy zainteresowań;
- marketing internetowy pozwala nie tylko na uzyskanie cennych informacji od klienta na temat jego oczekiwań w stosunku do produktu i serwisu, ale na przejęcie części sprzedaży ze sklepów.

W erze Internetu niezwykle ważne dla odniesienia trwałego sukcesu jest uzyskanie i utrwalenie dobrej reputacji. Możliwość natychmiastowego sprawdzenia opinii o firmie, jej produktach/usługach jest krytyczne w podejmowaniu decyzji przez potencjalnego klienta. Internetowe „pierwsze wrażenie” to także wygląd strony czy pozycja w wynikach wyszukiwania. Istnieje wiele sposobów na nawiązanie kontaktu z klientami w Internecie.

Do najbardziej skutecznych należą:

1. Reklamy PPC (*Pay Per Click*) w Google AdWords, Yahoo! oraz Search Marketing lub Microsoft adCenter. Ich zadaniem jest dotarcie z przekazem do grupy docelowej i przekierowanie jej na stronę internetową firmy. Reklamy są wyświetlane w wynikach wyszukiwania, widoczne na monitorze zazwyczaj powyżej i na prawo od oczekiwanych wyników wyszukiwania. Ranking na liście płatnych reklam jest określany przez koszt pojedynczego wyświetlenia w stosunku do ceny płaconej za podobną reklamę przez firmy konkurencyjne, częstotliwość kliknięć w reklamę oraz stosunek trafności i jakości reklamy w odniesieniu do strony docelowej.
2. Katalogowanie. Dodanie firmy do katalogów stron ma przyciągnąć nowych klientów i polepszyć pozycję danej strony w wyszukiwarkach internetowych. Ważnym elementem jest opis strony. Powinien być niepowtarzalny, ponieważ zwiększa to jego wartość, a tym samym jest lepiej indeksowany.
3. Media społecznościowe. Marketing poprzez media społecznościowe wymaga zastosowania subtelnych technik. Zadaniem przedsiębiorcy jest prowadzenie inteligentnej i rzeczywistej rozmowy z potencjalnymi i obecnymi klientami. Komentarze typu: „Dobrze powiedziane. Zobacz mój świetny produkt na www.swietnyprodukt.pl” zostaną przez użytkowników uznane za spam. Wadą tego typu marketingu jest jego czasochłonność. Niewątpliwą zaletą jest natomiast jego zdolność do kreacji „szumu” wokół firmy i jej produktów. Należy jednak pamiętać, że działalność w mediach społecznościowych musi być dobrze moderowana, ponieważ opinie użytkowników nie zawsze będą dla nas pochlebne.
4. Nawiązywanie kontaktów przez Internet. Poprzez strony takie jak GoldenLine czy LinkedIn firmy uzyskują możliwość interakcji z potencjalnymi klientami, współpracownikami i partnerami, a także czerpią liczne informacje. Również inni użytkownicy mogą dowiedzieć się, co przedsiębiorca robi, jakie ma doświadczenie. Podobnie jak w przypadku serwisów społecznościowych, ten rodzaj marketingu wymaga subtelного podejścia – im więcej użytkownicy dostaną, tym więcej są skłonni dać w zamian.
5. Mailing. Zbudowanie listy mailowej na podstawie adresów klientów pozwala na wysłanie informacji bezpośrednio do osób, które już wyraziły zainteresowanie oferowanymi produktami lub usługami. Ponadto email jest doskonałym narzędziem do budowania trwałych relacji z klientami prowadzącym do powtórnych zakupów oraz rozprzestrzeniania się oferty firmy za pomocą marketingu szeptanego. Programy pocztowe umożliwiają wysłanie wiadomości do wybranych klientów pod kątem ich zainteresowań i oczekiwań.

Zarówno w przypadku marketingu eksportowego online, jak i tradycyjnego wszystkie działania muszą być dokładnie zaplanowane. Zarówno tradycyjna kampania reklamowa, jak i kampania internetowa wymagają pomiaru ich skuteczności. Im staranniej wybrana grupa docelowa, tym skierowana do niej kampania jest skuteczniejsza. Największą różnicą między marketingiem internetowym a tradycyjnym jest zasięg. Internet daje firmie możliwość dotarcia do tysięcy, a nawet setek tysięcy klientów, którzy nigdy wcześniej nie słyszeli o jej produktach czy usługach.

Nowoczesne narzędzia komunikacyjne nie zastąpią jednak bezpośredniego kontaktu z klientem. Nadal najskuteczniejszym sposobem poznawania partnerów handlowych są bezpośrednie spotkania, wymiana doświadczeń między dostawcami, odbiorcami, pośrednikami, a także konkurentami.

Korespondencja listowna (*direct mailing*)

Bezpośrednia korespondencja listowna to jedno z bardziej skutecznych narzędzi marketingowych. W krajach zachodnich korespondencja listowna często określana jest jako tzw. *junk mail* (poczta śmieciowa). Według obiegowych opinii jest ona wyrzucana przez adresatów, nie w pełni odpowiada to jednak rzeczywistości. Jak wynika z badań przeprowadzonych przez pocztę brytyjską, ponad 90% przesyłek tego rodzaju jest otwieranych, a więcej niż 75% czytanych⁷⁸.

Przedsiębiorstwa, które rozważają możliwość korzystania również z tej formy przekazu informacyjnego, powinny spowodować, aby ich przesyłka była estetyczna i tym samym wzbudzała zainteresowanie adresata. Korespondencja bezpośrednia nie jest alternatywą reklamy, lecz poszerza system dostępnych technik przekazu informacyjnego. Jest bardziej elastyczna niż reklama, może liczyć kilka lub kilkadziesiąt zdań. W odróżnieniu od reklamy nie musi być stosowana na wielką skalę. Może być adresowana do małych, określonych grup i realizowana partiami, np. co tydzień lub co miesiąc.

Korespondencja bezpośrednia ma charakter osobisty i stosunkowo łatwo podlega kontroli. Monitorując efekty jej działania, można upewnić się czy stanowi skuteczny i opłacalny element w ogólnej kampanii informacyjnej.

Aby zwiększyć skuteczność oddziaływania tej formy przekazu informacyjnego, warto przeanalizować każdy jej element:

- Lista adresatów.

Lista musi być celowa, aktualna i osobista. Najbardziej skuteczne są przesyłki adresowane do konkretnej osoby.

- List przewodni.

Ten element korespondencji bezpośredniej ma ogromne znaczenie, często jest dosyć obszerny. Dobra informacja jest tak długa, jak tego wymaga przedstawienie argumentów, którymi chcemy przekonać adresata przesyłki. W tej technice liczy się najdrobniejszy szczegół. Na przykład list zawierający P.S. może być skuteczniejszy niż bez niego. Użycie określonych słów (np. *nowy, gwarantowany*) z reguły wpływa na zwiększoną pozytywną reakcję adresatów wysyłanej korespondencji.

- Koperta.

Koperta jest częścią informacji, jej wygląd może decydować o tym, czy adresat otworzy list. Wskazane jest wysyłanie kopert z nadrukiem firmowym przedsiębiorstwa. Jak wykazują badania, listy bez nadruku (z naklejkami z adresem) często wywołują negatywne reakcje adresatów.

- Załączniki.

Jako załączniki wysyłamy przeważnie broszury lub ulotki (kolorowe, ilustrowane). Można również dołączyć zwrotnie zaadresowaną kopertę, druk ankiety do wypełnienia itp. Zwiększy to szansę na uzyskanie odzewu na naszą ofertę.

⁷⁸ „Royal Mail Annual Report 2013–14 – Market Overview”.

Rola *Public Relations* w procesie komunikacji

Public relations (PR) to wiedza interdyscyplinarna, obejmująca szeroki zakres filozofii, lingwistyki, ekonomii, bliska socjologii i psychologii społecznej. Z powyższych powodów pełnej istoty PR nie można oddać w pojedynczej definicji. Dla zobrazowania zakresu działań podejmowanych w ramach *public relations*, przy uwzględnieniu różnych punktów odniesienia, przytoczono poniżej powszechnie znane definicje tej dziedziny nauki. Pewne ich aspekty są zbieżne, choć różnią się w szczegółach, ilustrując tym samym złożoność tematyki.

Polscy eksperci definiują PR jako:

- zespół celowo zorganizowanych działań, zapewniających systematyczne komunikowanie się z otoczeniem, mających wywołać pożądane postawy i posunięcia;
- planowe, perswazyjne komunikowanie się, zmierzające do wywarcia wpływu na określone grupy społeczne lub też umiejętne przesłanie idei do rozmaitych grup społecznych w celu wywołania pożądanego rezultatu;
- sztuka czynienia i mówienia tego, co spowoduje, że ludzie będą mieli o nas dobre zdanie.

John Marston, wybitny specjalista z dziedziny PR, zaproponował analizę *public relations* w kategoriach czterech faz pełnego procesu PR: badania, działania, komunikowanie, oceny. Prace w ramach PR należy zacząć od szczegółowego zbadania zagadnienia, następnie określić program działania korekcyjnego i zrealizować go w celu zdobycia społecznego zrozumienia, akceptacji, aby na koniec ocenić wpływ kampanii na zmianę określonych postaw społecznych. Formuła RACE (*Research – Action – Communication – Evaluation*) jest rozwinięciem struktury jednej z najbardziej popularnych definicji *public relations*: „PR są funkcją zarządzania, która określa postawy społeczne, łączy politykę i postępowanie organizacji z interesem społecznym, planuje oraz wykonuje kampanie i działania tak, aby zyskać społeczne zrozumienie i akceptację”⁷⁹.

W odniesieniu do eksporterów *public relations* można zdefiniować jako zaplanowany wysiłek zmierzający do utworzenia dobrych stosunków i zrozumienia pomiędzy firmą i klientami zagranicznymi. Podkreślić należy, że PR to nie jednorazowe działanie, lecz nieustanny wysiłek informacyjny, którego celem jest przekonanie klientów o korzyściach, jakie odniosą dzięki akceptacji proponowanych towarów i usług. Jednorazowe czy nawet kilkukrotne przekazanie informacji nie mieści się w zakresie pojęcia PR. Działalność informacyjna przedsiębiorstwa przyniesie pozytywny skutek, jeśli przepływ informacji do otoczenia będzie stały i starannie zaplanowany.

Ciągłość procesu PR jest bardzo istotna przede wszystkim z uwagi na fakt istnienia dużej konkurencji na rynku mediów. Odnotowujemy gwałtowny wzrost liczby środków przekazu. Natłok informacji powoduje, że jednorazowa informacja jest ignorowana przez rynek, a siła jej oddziaływania znikoma. Dlatego też, aby zaistnieć w świadomości potencjalnych klientów, musimy starać się przekazać jak najwięcej informacji, a także w sposób aktywny kierować ich przepływem.

Public Relations to nie tylko suma informacji wypływających od nadawcy przekazu. Jest to proces dwustronny, gdyż wpływ informacji od nadawcy spotyka się zazwyczaj z reakcją otoczenia. Właśnie w procesie wymiany informacji powstaje pozytywna lub negatywna opinia otoczenia o produkcie i producencie oraz ofercie adresowanej do potencjalnych klientów. Wszystkie działania w zakresie PR powinny być zsynchronizowane z pozostałymi strategicznymi decyzjami marketingowymi danego przedsiębiorstwa.

Możliwości działania w ramach procesu *Public Relations* są znaczne, skala i zasięg oddziaływania zależą przede wszystkim od zaangażowania eksportera w staranne przygotowanie strategii komunikowania się

⁷⁹ www.opoka.org.pl

z klientami. Działania PR pozwalają na relatywnie tanią i bardziej wiarygodną komunikację z odbiorcami przekazu informacyjnego, za to ze zwiększonym ryzykiem zniekształcenia informacji. W przypadku *Public Relations* należy liczyć się z kosztami związanymi z organizacją i sponsorowaniem konferencji, imprez, spotkań itp. Nie są to działania bezpłatne, ponoszone koszty są jednak na ogół niższe od wydatków na reklamę. Dysponując ograniczonymi możliwościami finansowymi, eksporterzy powinni oprócz innych form przekazu informacyjnego i promocji podejmować tańsze przedsięwzięcia w zakresie *Public Relations*. Działania te przynoszą pozytywne efekty zwłaszcza w dłuższym horyzoncie czasowym.

Rekomendowane kanały dystrybucji przekazu informacyjnego w eksporcie

Skoncentrujemy uwagę na najważniejszych i zarazem najbardziej efektywnych kanałach dystrybucji przekazu informacyjnego. Z badań przeprowadzonych przez MarketingDonut⁸⁰ wynika, że tradycyjne środki masowego przekazu informacyjnego potrzebowały wielu lat, aby dotrzeć do magicznej liczby 50 milionów gospodarstw domowych. Nowe środki przekazu osiągają tę magiczną niegdyś liczbę dużo szybciej:

- Radio – 38 lat,
- TV – 13 lat,
- TV kablowa – 10 lat,
- Internet – 5 lat,
- Facebook – 2 lata.

Z wiarygodnych badań przeprowadzonych między innymi przez agencję NibusinessInfo⁸¹ wynika, że zmieniła się również skuteczność tradycyjnych narzędzi używanych do transmisji przekazów informacyjnych. Niezwykle interesujące wyniki badania pomiaru zapamiętywalności przekazu informacyjnego w mediach przedstawił zespół pracujący pod kierunkiem prof. Armanda Morgernsterna. Odsetek osób, które zapamiętały przekazaną informację po pierwszym kontakcie:

- Kino – 70%,
- TV – 15%,
- Czasopisma – 10%,
- Radio – 5%,
- Outdoor – 3%.

Z badań przeprowadzonych przez New Age Media⁸² i firmę Danone wynika, że dodanie jednego kontaktu z reklamą w kinie do sześciu kontaktów z reklamą w telewizji dwukrotnie zwiększa zapamiętanie reklamy i aż 5-ciokrotnie zwiększa poprawne rozpoznanie marki. Skuteczność reklamy w kinie potwierdziły wyniki badań przeprowadzonych w 2012 r. przez firmę Media Strategy. Wyniki badań porównawczych określających średni koszt dotarcia kampanii telewizyjnych do wybranych grup celowych wykazały, że reklama w kinie jest pod względem kosztów konkurencyjna w stosunku do innych mediów.

Wyniki analizy porównawczej pokazują, że reklama kinowa jest konkurencyjna w stosunku do reklamy telewizyjnej głównie pod względem kosztów efektywnego dotarcia do potencjalnych klientów. W analizie wykorzystano tzw. model Armanda Morgernsterna, który wykazuje, że kino jest medium o najwyższej percepcji przekazu. Jeden kontakt z reklamą w kinie pozwala na jej zapamiętanie u 70% widzów z grupy celowej (w przypadku TV jest to 15%). Wyniki badań nie podważają skuteczności reklamy telewizyjnej, której najmoc-

⁸⁰ <http://www.marketingdonut.co.uk/advertising/radio-tv-and-cinema>

⁸¹ <http://www.nibusinessinfo.co.uk/content/radio-cinema-outdoor-and-national-advertis/>

⁸² <http://www.newagemedia.eu/pl/home.html>

niejszą stroną jest bardzo duży zasięg w porównaniu z innymi mediami i niski jednostkowy koszt dotarcia do potencjalnego klienta.

Z przeprowadzonych badań jednoznacznie wynika, że skuteczność dystrybucji przekazu informacyjnego w formie reklamy kinowej jest bardzo wysoka⁸³. Jeśli weźmiemy pod uwagę relatywnie niski koszt dotarcia do potencjalnego odbiorcy, wysoką selektywność geograficzną i demograficzną, zróżnicowane formy zakupu czasu, np. *Follow the movie* (przekaz informacyjny towarzyszy wybranym filmom), *Pay per viewer* (wysokość opłaty uzależniona od ilości widzów), „wszystkie sale kinowe raz w tygodniu” oraz możliwość działań typu *off screen* (dystrybucja materiałów promocyjnych przed lub po pokazie filmowym itp.), to warto poważnie rozważyć zasadność i celowość wykorzystania tego kanału dystrybucji. Pod względem siły oddziaływania i percepcji pojedynczy kontakt widza ze spotem reklamowym w kinie jest ponadczterokrotnie bardziej efektywny niż reklama w telewizji. Planując kampanię reklamową, warto wziąć pod uwagę wyniki przytoczonych badań.

Profesor Robert Lauterborn⁸⁴, światowej sławy ekspert w dziedzinie marketingu i reklamy, zaleca zastąpienia promocji i reklamy nowymi technikami komunikacji z klientami. Promocja i reklama to formy przekazu informujące o zaletach, unikatowych cechach i korzyściach wynikających z zakupu oferowanego produktu, którą konsumenci często odbierają jako płatną formę manipulacji. Natomiast komunikacja wymaga interakcji pomiędzy kupującym a sprzedającym, kreatywna komunikacja angażuje adresatów przekazu, dzięki czemu klienci utożsamiają się z reklamowanym produktem⁸⁵. Kreowanie klienta to najważniejsze i zarazem najtrudniejsze zadanie, przed którym stoją osoby odpowiedzialne za szeroko rozumianą sprzedaż towarów i usług.

16. Organizowanie spotkań z importerami – zasady przygotowywania prezentacji ofert eksportowych

Najbardziej popularnym i zarazem najbardziej skutecznym narzędziem komunikacji z potencjalnymi klientami są bezpośrednie spotkania. Wbrew pozorom przygotowanie i przeprowadzenie takich spotkań nie jest ani łatwe, ani proste. O każdym potencjalnym importerze powinniśmy zebrać jak najwięcej informacji. Powinny to być takie dane jak wyniki finansowe, obsada kadrowa firmy, oferowane produkty i usługi są stosunkowo łatwe do zdobycia. Można poszukać w międzynarodowych spisach np. „Kompas” lub skorzystać z płatnych usług wywiadowi gospodarczych takich jak Dun & Bradstreet. Można również uzyskać, często za opłatą, informacje w biurach radców handlowych przy ambasadach. Wycinki z prasy międzynarodowej również mogą okazać się bardzo przydatne. Obecnie Internet jest dobrym źródłem tego typu informacji, choć jak wiemy można tam często znaleźć informacje mało wiarygodne, czasem celowo wprowadzające w błąd (czarny PR).

Każde spotkanie biznesowe powinno mieć swoje uzasadnienie oraz ściśle określony temat, który zapewni zainteresowanie uczestników spotkania. Bardzo istotną kwestią jest odpowiednie przygotowanie się do prezentacji omawianego tematu lub problemu. Przed przystąpieniem do opracowywania treści wystąpienia powinniśmy sformułować zdanie określające cel spotkania, które połączy mocne strony prezentowanej oferty eksportowej z potencjalnymi korzyściami dla uczestników spotkania. Przykładowa definicja celu spotkania:

⁸³ Wyniki badań przeprowadzonych przez zespół A. Morgerstena nie były zaskoczeniem – wiadomo, że za pośrednictwem wzroku *wchłaniamy* ponad 80% przekazu informacyjnego, zaś za pośrednictwem słuchu zaledwie 11%.

⁸⁴ R.F. Lauterborn, *The New Marketing Paradigm*, NY 2004.

⁸⁵ P. Drucker, *Praktyka zarządzania*, MT Biznes, 2005.

Celem spotkania będzie przedstawienie finansowych korzyści wynikających z importu naszych produktów oraz zapewnienie, że importerzy uzyskają wiarygodne informacje, dzięki którym będą mogli podjąć korzystną dla siebie decyzję.

Przystępując do opracowywania treści wystąpienia i taktyki rozmów, starajmy się zrozumieć potrzeby klienta. Pamiętajmy, że jego głównym celem jest osiągnięcie określonych korzyści. Eksponujemy przewagi naszej oferty, wymieniamy korzyści, jakie odniesie, jeżeli wykorzysta przekazaną informację i zaakceptuje ofertę.

Podczas spotkań biznesowych należy zwrócić uwagę na kilka zasadniczych kwestii:

- Uczestnicy spotkań biznesowych oczekują konkretnych informacji, mogą zadawać niewygodne dla nas pytania – opracujmy listę potencjalnych pytań i przygotujmy się do udzielenia na nie odpowiedzi.
- Na wszelki wypadek zrobmy notatki uzupełniające, zawierające istotne informacje o oferowanym produkcie eksportowym i jego walorach.
- Przygotujmy się do omówienia innych tematów, które naszym zdaniem mogą być poruszone podczas spotkania.
- Jeżeli mimo przygotowania się otrzymamy pytanie, na które nie jesteśmy w stanie odpowiedzieć, przyznajmy się do tego, zapewniając jednocześnie, że prześlemy uczestnikom spotkania odpowiedź najdalej w ciągu kilku dni.

Przygotowanie spotkania biznesowego i profesjonalnej prezentacji towarów eksportowych jest zadaniem trudnym. Po ustaleniu daty, celu i tematu spotkania podejmujemy następujące działania:

- Identyfikujemy uczestników spotkania reprezentujących importera i staramy się zrozumieć ich potrzeby, oczekiwania i motywacje⁸⁶.
- Opracowujemy scenariusz: kto ma reprezentować naszą firmę, jakie informacje mają być przekazywane, kolejność wystąpień, ile czasu zajmą poszczególne etapy spotkania, czas na zadawanie pytań, prezentacja produktów, wizyta w zakładzie produkcyjnym itp.
- Organizujemy miejsce spotkania, może to być np. siedziba firmy, biuro hotelowe lub inne wynajęte pomieszczenie. Konieczne jest zapewnienie odpowiedniego nagłośnienia sali i zadbania o niezbędną sprzęt, np. rzutnik i ekran, o ile będzie dokonywana prezentacja.
- Minimum 7 dni przed terminem spotkania uzgadniamy z importerem ostateczny plan wizyty. Wskazane, aby na dwa dni przed spotkaniem ponownie potwierdzić termin i miejsce rozmów najlepiej e-mailem lub telefonicznie.
- Zapewniamy obecność tłumacza znającego problematykę rozmów.
- Przygotowujemy materiały dla zaproszonych gości dotyczące naszego przedsiębiorstwa i oferowanych produktów. Wskazane jest przygotowanie elektronicznej wersji materiałów.
- Przygotowujemy poczęstunek, biorąc pod uwagę możliwości czasowe importera, porę dnia oraz uwarunkowania kulturowe.
- Przygotowujemy wizytówki dla wszystkich uczestników spotkania. Wymiana wizytówek jest jednym z podstawowych elementów komunikacji ułatwiającym kontakt na przyszłość, pozwala na łatwą identyfikację rozmówców.
- Powtarzamy próby wystąpień, przygotowujemy strategię negocjacji.

Jednym z częstych błędów popełnianych przez prezenterów ofert jest ograniczanie się do opisu mocnych stron proponowanego produktu. Pamiętajmy o tym, że potencjalny importer może dokonać właściwej oce-

⁸⁶ Wykorzystujemy informacje uzyskane z korespondencji z klientem, dane internetowe, informacje od podmiotów i instytucji, z którymi miał kontakt nasz klient.

ny atrakcyjności naszej oferty jedynie wówczas, gdy ma punkt odniesienia. Jest nim cena i jakość produktu oraz usługi posprzedażowe oferowane przez naszych konkurentów. Aby zachęcić importera do akceptacji proponowanego produktu lub usługi, powinniśmy wyeksponować nasze przewagi nad towarami oferowanymi przez konkurentów (*benchmarking*) i wykazać wymierne korzyści wynikające z wyboru naszej oferty. Uczestnicy spotkań biznesowych zainteresowani są *kupnem korzyści* wyrażonych w pieniądzu, a nie cech lub przewag. Z tego względu, opracowując ofertę, przekładajmy cechy i przewagi oferowanych towarów na policzalne korzyści, jakie odniesie klient, akceptując nasz produkt. Korzyści te nie mogą być abstrakcyjne lub teoretyczne, powinny spełniać podstawowe oczekiwania i potrzeby klienta. Dobry prezynter umiejętnie eksponując klientowi potencjalne korzyści, często potrafi przekonać go do wyboru nawet niezbyt atrakcyjnej oferty.

Zasady przygotowywania prezentacji ofert eksportowych

Przygotowanie profesjonalnej prezentacji oferty eksportowej jest zadaniem trudnym. Aby przygotować dobrą prezentację, potrzebujemy przynajmniej dwóch dni. Przed przystąpieniem do pracy nad prezentacją powinniśmy się upewnić, że kandydat na importera jest wiarygodny, solidny i warto mu poświęcić czas.

Poniżej lista informacji niezbędnych, aby prezentacja spełniła oczekiwania i potrzeby zarówno importera, jak i eksportera:

- Lista osób, które wezmą udział w spotkaniu, zajmowane stanowiska.
- Starajmy się ustalić, czy byli już w Polsce, co wiedzą o naszym kraju i Twojej firmie?
- Kim są klienci importera, czy są wśród nich eksporterzy z Polski?
- Kim są główni konkurenci potencjalnego importera, jak sobie z nimi radzi?
- Komu importer sprzedaje swoje produkty, jaki ma udział w rynku?
- Kto będzie kierował importem i dystrybucją naszych towarów, jakie ma doświadczenie, jakimi językami się posługuje?
- Jakimi kryteriami kieruje się importer przy zakupie podobnych towarów?
- Szczegółowe informacje na temat wymagań dotyczących importowanych produktów.
- Szczegóły dotyczące wymogów sanitarnych, celnych itp.
- Planowana wielkość importu w skali roku, kwartału, miesiąca.
- Kopie najnowszego raportu rocznego firmy importera, rekomendacje dotychczasowych klientów.
- Kryteria wyboru importowanych produktów. Czy jest jakaś lista, którą możemy obejrzeć? Czy są jakieś rzeczy, na które importer chciałby zwrócić szczególną uwagę?

Przygotowanie do opracowania prezentacji:

- Zbierz informacje potrzebne potencjalnemu klientowi.
- Poznaj skład delegacji, ich doświadczenia, obecną sytuację i przyszłe potrzeby.
- Miej przy sobie notatki z kluczowymi sformułowaniami, tematami, datami, liczbami.
- Napisz wstęp i naucz się go na pamięć.

Struktura prezentacji oferty:

- Wstęp – powitaj gości, wyjaśnij cel prezentacji, określ czas i ustal *reguły gry*.
- Pozycja – opisz jak w oparciu o dotychczasowe rozmowy i korespondencję widzisz potrzeby importera.
- Problem – opisz potrzeby, które Twoim zdaniem mogą być zaspokojone dzięki prezentowanej ofercie.
- Podejście – rozważ możliwe warianty rozwoju eksportu, biorąc pod uwagę potrzeby i oczekiwania importera oraz Twoje możliwości.
- Propozycja – zaproponuj działania optymalne dla eksportera i importera.
- Zakończenie – podsumuj propozycję, podziękuj za przybycie, poproś o pytania, rozdaj materiały.

Zawartość prezentacji:

- Krótka ogólna informacja o Polsce, regionie i subregionie.
- Szczegółowa informacja o potencjale naszego przedsiębiorstwa.
- Specyficzne informacje skoncentrowane na potrzebach konsumentów (oferta produktu).
- Prezentacja silnych stron oferowanych produktów i korzyści wynikające z ich importu.
- Nazwisko osoby do kontaktu, jakimi językami się posługuje, dane teleadresowe.

Format i czas trwania prezentacji:

- Prezentacja multimedialna (większe możliwości oddziaływania).
- Maksymalnie 15–20 minut (15–20 slajdów plus notatki).

Technika prezentacji:

- Dane liczbowe przedstaw w formie tabel i wykresów.
- Szczegóły oferowanych towarów i usług umieść w materiałach do rozdania.
- Używaj krótkich i jednoznacznych zdań.
- Unikaj żargonu, wyjaśniaj skróty, symbole itp.
- Podziel wypowiedzi na logiczne jednostki (akapity).
- Mów wyraźnie, patrz na słuchaczy.
- Wypowiadaj głośno całe zdania, nie ściszej głosu, unikaj monotonii.
- Bądź wiarygodny, przyjazny.

O czym należy pamiętać, prezentując ofertę eksportową:

- Starajmy się zrozumieć potrzeby Klienta, jego celem jest osiągnięcie zysku.
- Prezentujmy wymierne korzyści, jakie odniesie klient, jeżeli zaakceptuje naszą ofertę.
- Informujmy o możliwościach stosowania rabatów, o ile są takie przewidziane.
- Eksponujmy nasze przewagi nad firmami i produktami, z którymi konkurujemy.
- Informujmy o możliwościach naszego udziału w kosztach przeszkolenia sprzedawców, działaniach informacyjno-promocyjnych itp.

17. Standardy obsługi, etykieta w biznesie międzynarodowym

Teorie omawiające tryb przygotowania oraz zarządzania strategią prowadzenia rozmów i negocjacji zwracają uwagę na różne pojmowanie i odmienne podejścia do rozmów wśród Amerykanów, Azjatów i Europejczyków. Warto zaznaczyć, że przynależność kontynentalna nie decyduje o jednolitości w podejściu do taktyki rozmów. Znajomość różnic kulturowych znakomicie ułatwia przygotowanie strategii rozmów oraz prowadzenie prezentacji i negocjacji. W wielu krajach wysoko rozwiniętych przedsiębiorcy mają ułatwiony dostęp do informacji na temat kultury i zwyczajów obowiązujących w kraju, do którego planują podróż biznesową. W Polsce, niestety, nie wprowadziliśmy w tym względzie niezbędnych rozwiązań. Wyjątkiem jest opracowanie PAIilZ⁸⁷ dotyczące kultury koreańskiej, które wraz z broszurą opracowaną przez Scottish Trade International *Doing Business in Different Countries*, książką J.R. Gorrill'a *Intercultural Communication* oraz publikacją *Doing Business in Japan* opracowaną przez Jetro Marketing Services stanowiło podstawę do opracowania niniejszego materiału.

⁸⁷ A. Grycuk, *Współpraca z inwestorem koreańskim*, PAIilZ 2005.

W relacjach biznesowych związanych z eksportem warto pamiętać o najważniejszych regułach *savoir-vivre*, które określają pożądane zachowania w różnych sytuacjach⁸⁸.

- Dbaj o pozytywny obraz w oczach klientów i kontrahentów – kształtując pozytywny wizerunek, budujesz obraz firmy, którą reprezentujesz.
- Nie lekceważ roli, którą w kontaktach odgrywa pierwsze wrażenie – pierwsze minuty spotkania decydują o tym, jak zostaniesz oceniony, czy zjednasz sobie sympatię klienta.
- Profesjonalizm można podkreślać zachowaniami niewerbalnymi (postawą, uśmiechem, kontaktem wzrokowym, gestami) oraz techniką operowania głosem, dzięki której wzmacniasz siłę wypowiedzianych słów.
- Wizytówką firmy jest wystrój wnętrza, wizytówką pracowników jest ich strój.
- Dokonując prezentacji, posługuj się zarówno imieniem, jak i nazwiskiem. Pamiętaj o konieczności wymiany wizytówek, zwłaszcza podczas kontaktów z Azjatami. Witając klienta wstań, zapnij marynarkę, w określonych sytuacjach występuj z inicjatywą podania dłoni.
- W rozmowie z klientami podkreślaj indywidualny stosunek do ich potrzeb oraz życzeń, wyrażaj gotowość do pomocy i współpracy, nie szczędź zwrotów świadczących o twojej uprzejmości.
- Organizując ważne spotkanie, zadбай o staranne przygotowanie (plan i temat spotkania, uczestnicy, wybór daty i godziny, czasokres wystąpień, itp.)
- Prowadząc rozmowy wstępne, stosuj zasady *small talks*, dyskutuj wyłącznie o sprawach, które wywołują pozytywne skojarzenia.
- Zasady etykiety obowiązują również wtedy, kiedy prowadzisz rozmowy telefoniczne oraz wysyłasz korespondencję (również elektroniczną).
- Zachowuj się uprzejmie w stosunku do klientów, nawet w najbardziej krytycznych i konfliktowych sytuacjach.

Błędy popełniane przez polskich negocjatorów⁸⁹

Często widoczny brak profesjonalnego przygotowania do spotkania, liczenie, że „jakoś to będzie” i improwizacja to podstawowe błędy polskich negocjatorów. Zdarza się, że w trakcie negocjacji strona polska ustala gorączkowo taktykę rozmów, nie mając przygotowanego wcześniej planu, tym bardziej alternatywnego. Amatorszczyzna, tak można określić działania w trakcie negocjacji zmierzające do uzyskania podstawowych informacji o stronie przeciwnej. Często popełnianym błędem jest zmiana tematu i próba nakłonienia zagranicznego kontrahenta do zawarcia dodatkowego kontraktu.

Zagraniczni negocjatorzy często odnotowują fakt zbędnych i zakłócających spokój interwencji przełożonych (zarówno w hierarchii danego przedsiębiorstwa, jak i z zewnątrz). Podważa to zaufanie strony przeciwnej, ich pełnomocnictwo, stylu negocjacji. Razić może niedostateczna wiedza o zwyczajach obowiązujących w kraju strony przeciwnej, nadmierne gadulstwo, przywiązanie do nieistotnych dla sprawy szczegółów. W wielu przypadkach nie dotrzymujemy obietnic, zobowiązań i terminów, narzekamy na niepowodzenia, odwołujemy się do polityki lub religii.

Warto również pamiętać o uwarunkowaniach kulturowych w biznesie. W kontaktach służbowych niedopuszczalne jest całowanie w rękę; stawia to kobietę w dwuznacznej sytuacji, obniżając jej oficjalną rolę (*widzi we mnie kobietę, a nie partnera biznesowego*) i wprowadza niepotrzebne zamieszanie. Całowanie w rękę

⁸⁸ Opracowanie ekspertów Jarpol Enterprise www.jarpol.net.pl

⁸⁹ Opracowano na podstawie publikacji własnej *Promocja gminy miasta i regionu w kontekście integracji europejskiej. Zasady opracowywania materiałów promocyjnych* Wydawnictwo TWIGGER S.A. 2006 i inne.

przedstawicielki oficjalnej delegacji lub podwładnej przez szefa zdarza się tylko w Polsce i to nawet na najwyższych szczeblach. Należy stanowczo unikać tego zwyczaju zwłaszcza, jeśli całowaniu w rękę towarzyszy podniesienie „na siłę” dłoni kobiety ku własnym ustom. Taki gest budzi w najlepszym przypadku zdziwienie, w gorszym – podejrzenie o molestowanie seksualne. Na Dalekim Wschodzie czy w państwach arabskich jest to absolutnie niedopuszczalne. Należy jednak podkreślić, że w Polsce powiększa się grupa dobrze przygotowanych, wykształconych negocjatorów i menedżerów znających nie tylko techniki negocjacji, ale również zasady *savoir vivre* i protokołu dyplomatycznego w biznesie.

Naukowcy i eksperci, omawiając tryb przygotowań oraz wdrażania strategii prowadzenia rozmów i negocjacji, zwracają uwagę na odmienne podejście do rozmów Amerykanów, Azjatów, Europejczyków. Warto jednak zaznaczyć, że przynależność kontynentalna nie decyduje o jednolitości w podejściu do taktyki rozmów, najczęściej w ramach tego samego kontynentu występują diametralnie różne zwyczaje i obyczaje mające znaczący wpływ na prowadzenie rozmów biznesowych.

Należy pamiętać, że znajomość różnic kulturowych znakomicie ułatwia przygotowanie strategii rozmów oraz prowadzenie negocjacji. Kluczem do sukcesu jest zrozumienie lokalnych obyczajów, zwyczajów, uwarunkowań religijnych oraz typowych zachowań. Zalecenia i informacje odnoszące się do typowych zachowań w danym kraju nie wyczerpują wachlarza możliwych zachowań, nie są też próbą budowania narodowych stereotypów.

Aby zilustrować odmienne podejście do rozmów biznesowych, zaprezentujemy uwarunkowania kulturowe i obyczajowe, które warto wziąć pod uwagę, planując eksport do Chin, USA, Turcji, Wietnamu, Zjednoczonych Emiratów Arabskich oraz krajów Ameryki Łacińskiej:

CHINY (ChRL)⁹⁰

W latach 2010–2013 gospodarka chińska odnotowała kolejne sukcesy gospodarcze, roczny wzrost gospodarczy osiągał poziom ponad 9%. Z raportów OECD⁹¹ wynika, że Chiny wyprzedziły USA w eksporcie produktów zaliczanych do grupy zaawansowanych technologii. Jeśli tempo wzrostu gospodarczego utrzyma się na poziomie około 5% rocznie w ciągu najbliższych 3–4 lat Chiny uplasują się na pierwszej pozycji według udziału w globalnym PKB.

Chiny zajmują niekwestionowane drugie miejsce na liście największych potęg gospodarczych świata. Po przystąpieniu w 2004 r. do Światowej Organizacji Handlu (WTO) zliberalizowały politykę importową, zróżnicowały taryfy importowe oraz pozataryfowe narzędzia regulacji importu. Polska jako członek WTO posiada w Chinach status kraju najwyższego uprzywilejowania, do importu z Polski mają zastosowanie stawki w kategorii *most-favoured nation*⁹². Jeśli chińska administracja celna uzna importowane towary za szczególnie ważne dla rozwoju kluczowych dziedzin gospodarki, istnieje również możliwość całkowitego zwolnienia z opłat celnych. Ponadto pięć Specjalnych Stref Ekonomicznych oraz Strefy Handlu Zagranicznego oferują eksporterom dodatkowe ulgi i zwolnienia z opłat celnych.

Chińczycy preferują organizowanie spotkań biznesowych w okresie od kwietnia do czerwca oraz we wrześniu i październiku. Nie należy planować spotkań w tygodniu obchodów chińskiego nowego roku oraz w piątek w godzinach popołudniowych. Zmiany terminu wyznaczonego spotkania oraz spóźnienia traktowane są jako oznaki braku szacunku dla drugiej strony. Na spotkania biznesowe należy ubierać się w stroje

⁹⁰ <http://www.asianbizcenter.com/index-e.php#!comsu-ov-hd>

⁹¹ *Economic Outlook for Southeast Asia, China and India 2014*, OECD, December 2013.

⁹² *Klauzula najwyższego uprzywilejowania* (ang.).

o konserwatywnym kroju, unikać jaskrawych kolorów. Chińczycy dopuszczają do negocyjnego stołu kobiety (są pod tym względem wyjątkiem wśród Azjatów)⁹³.

Chińczycy, podobnie jak Koreańczycy i Japończycy, unikają mówienia *nie*, zamiast *nie* używają zwrotu *być może, pomyśl o tym, zobaczymy, co można z tym zrobić*. Jeśli chiński rozmówca w przyjaznym tonie mówi *to nie jest duży problem* lub *to nie jest poważny problem* oznacza to, że problem jest poważny i trzeba zastanowić się nad jego rozwiązaniem.

Podczas kontaktów z Chińczykami należy dbać o harmonię i wzajemny szacunek, nie należy okazywać emocji, ani zdradzać szczególnej zażyłości. Żle jest odbierana gestykulacja, w żadnym wypadku nie należy dotykać lub poklepywać rozmówcy, wskazywać palcem. Należy zachować umiar w zadawaniu pytań, bezpośrednie pytania o rodzinę, status majątkowy, nawet o wiek są postrzegane jako mało uprzejme. Aby uzyskać informacje o rodzinie i statusie społecznym rozmówcy, należy zadawać pytania pośrednie (pytać o iek dziecka, jaką uczelnię kończy, ile lat pracuje w danej firmie itp.)⁹⁴.

Wręczenie podarunków powinno mieć charakter oficjalny, zwykle po zakończeniu rozmów. Zwyczajowo obdarowywany początkowo odmawia przyjęcia prezentu, co jest elementem etykiety. Prezent powinien być zapakowany w papier o kolorze czerwonym (czerwień symbolem sukcesu), złotym lub srebrnym bez wzorów. W żadnym przypadku nie należy pakować prezentu w papier o kolorze żółtym (żółty kolor opakowania z czarnym napisem symbolizuje prezent przeznaczony dla rodziny zmarłego). Mile widziane prezenty to: dobry alkohol, wieczne pióro, zapalniczka, wyroby regionalne, albumy. Liczba cztery symbolizuje śmierć⁹⁵, liczba osiem jest uważana za szczęśliwą, otrzymanie ośmiu przedmiotów oznacza gest dobrej woli i jest zwiastunem pozytywnego nastawienia darczyńcy do dalszych rozmów. Liczba sześć symbolizuje życzenie szczęśliwego rozwiązania problemów.

Nie należy wręczać podarunków w postaci ostrych narzędzi, zegarków, sandałów, chusteczek do nosa. Nie należy fotografować momentu wręczenia podarunków.

Podczas posiłków nie należy poruszać tematów związanych z biznesem, rozmowy przy stole powinny koncentrować się na walorach potraw. Na talerzu zawsze należy zostawić odrobinę jedzenia, pusty talerz świadczy o tym, że wstajemy od stołu nienajedeni. W żadnym wypadku nie należy pozostawiać pałeczek pionowo wstawionych do miski z ryżem lub położonych na miseczce, gdyż przynosi to pecha (podobnie jak upuszczenie pałeczki na podłogę).

Przygotowując spotkanie z grupą chińskich biznesmenów, należy pamiętać o uszanowaniu jej wewnętrznej hierarchii. Ustalenie, kto pełni rolę przywódcy w delegacji chińskiej jest bardzo ważne, status lidera powinien być uwzględniany przy organizacji spotkań, przyjęć, wręczeniu prezentów, udzielaniu głosu etc. Najważniejszy przedstawiciel delegacji zawsze pierwszy wchodzi do danego pomieszczenia, zasiada w centralnej części stołu na wprost drzwi. Przedstawienie stron uczestniczących w rozmowach najlepiej przeprowadzić za pośrednictwem kogoś, kto jest poważany przez obie strony. Na spotkanie należy przynieść odpowiednią ilość wizytówek, osoba bez wizytówki nie będzie traktowana jako partner do rozmowy. Wizytówka powinna być przyjmowana i wręczana oburącz – trzymać ją należy kciukiem i palcem wskazującym – gest taki będzie mile odebrany i doceniony jako oznaka szacunku. Należy bezwzględnie poświęcić kilka chwil na zapoznanie się z jej treścią, w przeciwnym wypadku zostanie to odczytane jako brak szacunku i zainteresowania daną osobą⁹⁶. Podczas rozmów należy utrzymywać kontakt wzrokowy z rozmówcą, uciekanie ze wzrokiem

⁹³ J. R. Gorrill, *Intercultural Communication*, London 2005.

⁹⁴ <http://www.kwintessential.co.uk/etiquette/doing-business-china.html>

⁹⁵ Liczba cztery symbolizuje śmierć w większości krajów azjatyckich – unikajmy wręczenia czterech prezentów, spotkań w dniach zawierających liczbę cztery, lokowania gości w pokoju z numerem 4, na czwartym piętrze itp.

⁹⁶ <http://gohongkong.about.com/od/businessbasics/>

odczytane będzie jako przejaw nieszczerych intencji. Zwracając się do określonej osoby należy używać jej oficjalnego tytułu i pełnego nazwiska. Warto pamiętać, że potakiwanie głową nie oznacza zgody, potwierdza tylko to, że dana osoba słucha naszego wystąpienia.

Chińczycy są znakomitymi i skutecznymi negocjatorami, mają wielowiekowe tradycje myślenia strategicznego, które jest elementem powszechnej edukacji. W kontaktach biznesowych trzeba być cierpliwym, zachować *kamienną twarz pokerzysty*, co zostanie odczytane jako element świadczący o sile charakteru. Dobry biznesmen nie powinien się spieszyć; *czas to czas, a pieniądz to pieniądz* mówią Chińczycy, odcinając się od znanego *time is money*⁹⁷ świata zachodniego). Negocjatorzy chińscy stosują i stale rozwijają techniki negocjacyjne, dostosowując je do sytuacji, rodzaju partnera i okoliczności. Mimo dążności do równowagi i harmonii, Chińczycy negocjują najdrobniejsze szczegóły kontraktu. Przygotowując strategię rozmów, warto mieć w zanadru zestaw ustępstw, którymi będziemy mogli usatysfakcjonować rozmówcę. Podobnie jak podczas negocjacji z przedstawicielami innych krajów, ustępując zawsze powinniśmy żądać czegoś w zamian.

Kontrahent w negocjacjach nie jest traktowany przez Chińczyka jako przeciwnik, lecz potencjalny partner. Obowiązuje zasada *pierwszeństwa kompromisów*, dążenie do osiągnięcia *guanxi*, czyli zbudowania trwałych więzi, unikania konfliktów i frustracji. Spisany kontrakt traktowany jest przez Chińczyków jako dokument potwierdzający harmonijnie osiągnięte porozumienie, powinien jednak ich zdaniem zawierać klauzulę możliwości wprowadzania zmian w celu dostosowania do zmieniających się okoliczności. Pamiętajmy o chińskim porzekadle: „Nic, co jest napisane na papierze, nie jest warte tyle, co papier, na którym jest to napisane”.

Umowy dwustronne między Rządem RP a Rządem Chińskiej Republiki Ludowej

- Umowa między Rządem PRL a Rządem Chińskiej Republiki Ludowej o cywilnej komunikacji lotniczej z 20 marca 1986 r.
- Umowa między Rządem PRL a Rządem Chińskiej Republiki Ludowej o współpracy kulturalnej i naukowej z 18 sierpnia 1986 r.
- Umowa między Rządem PRL a Rządem Chińskiej Republiki Ludowej w sprawie unikania podwójnego opodatkowania i zapobiegania uchylaniu się od opodatkowania w zakresie podatków od dochodu z 7 stycznia 1989 r.
- Umowa między Rządem PRL a Rządem Chińskiej Republiki Ludowej w sprawie wzajemnego popierania i ochrony inwestycji z 8 stycznia 1989 r.
- Umowa między Rządem RP a Rządem Chińskiej Republiki Ludowej o współpracy naukowo-technicznej z 13 kwietnia 1995 r.
- Umowa między Rządem RP a Rządem Chińskiej Republiki Ludowej o współpracy w transporcie morskim z 22 października 1997 r.
- Umowa między Rządem RP a Rządem Chińskiej Republiki Ludowej o współpracy gospodarczej z 8 czerwca 2004 r.

STANY ZJEDNOCZONE AMERYKI (USA)⁹⁸

Rynek amerykański, liczący ponad 318 milionów mieszkańców, jest niezwykle zróżnicowany pod względem ekonomicznym, kulturowym, etnicznym, religijnym. Stany Zjednoczone wkroczyły w XXI wiek z bagażem problemów wewnętrznych i zewnętrznych (problemy rasowe, zadłużenie zagraniczne, konflikty zbrojne na arenie międzynarodowej, rosnąca potęga krajów Trzeciego Świata, terroryzm itp.). Mimo trudności USA pozostają liderem globalnej gospodarki, choć takie potęgi jak Chiny i Indie „depczą im po piętach”⁹⁹.

⁹⁷ Ang. *Czas to pieniądz*.

⁹⁸ Opracowanie własne na podstawie: <http://www.worldbusinessculture.com/Business-in-The-USA>.

⁹⁹ *Doing Business 2015 – Going Beyond Efficiency*, World Bank Group, October 2014.

Jak zatem prowadzić działalność eksportową na tak zróżnicowanym i skomplikowanym rynku? Na wstępie warto podkreślić, że znakomita większość Europejczyków doskonale sobie radzi na rynku amerykańskim, zwłaszcza w Nowym Jorku, który jest niekwestionowaną stolicą amerykańskiego biznesu. Amerykanie prezentują analityczny sposób zarządzania biznesem, decyzje podejmują na podstawie racjonalnych przesłanek, oczekują informacji umożliwiających podjęcie decyzji korzystnej dla obu stron. Amerykanie są przeświadczeni o swej specjalnej misji wobec świata. Cechuje ich indywidualizm, niezależność, przebojowość, optymizm i otwartość. Przywiązują bardzo dużą wagę do należytego przygotowania spotkań oraz dotrzymywania zadeklarowanych zobowiązań. Decyzje podejmują szybko i jeśli rozmowy z kontrahentem przeciągają się lub są mało konkretne, to często z nich rezygnują. Już na etapie wstępnych rozmów zatrudniają prawników, którzy konkretyzują oczekiwania i zobowiązania stron. Zobowiązania ustne nie mają dla nich większego znaczenia („no letter, no matter”¹⁰⁰).

Amerykanie są bardzo bezpośredni, mówią co myślą (kultura nieceremonialna). Mają skłonność do pomijania tytułów, nie przywiązują zbytnej wagi do statusu społecznego, nawet nowo poznane osoby najchętniej nazywają po imieniu. Spotkania biznesowe traktują bardzo poważnie, co wynika między innymi z nastawienia na sukces nie tylko reprezentowanej firmy, ale również osobisty. Należy pamiętać, że cenią sobie czas i kontakt z profesjonalistami, nie należy więc przeciągać zaplanowanych spotkań. Wiedza amerykańskich biznesmenów na temat Polski pochodzi głównie z opracowań przeznaczonych dla biznesmenów, które mimo powierzchowności ułatwiają nawiązanie pierwszych kontaktów oraz przełamanie barier. Amerykanie są w Polsce lubiani i zwykle zdają sobie z tego sprawę. Są dobrze przygotowani do rozmów biznesowych, bezpośredni kontakt ze stroną polską jest zwykle poprzedzony dokładnym rozpoznaniem przeprowadzonym przez wynajętego konsultanta. W celu zjednięcia sympatii chętnie nawiązują do polskiego patriotyzmu i polsko-amerykańskich bohaterów narodowych. Chętnie mówią o szacunku dla wolności i demokracji, swobodach obywatelskich, sukcesach. W zdecydowanej większości są patriotami i solidaryzują się z decyzjami demokratycznie wybranych władz.

Negocjatorzy strony amerykańskiej, podobnie jak Brytyjczycy, są zawsze bardzo solidnie przygotowani do rozmów, mają opracowane rozwiązania wariantowe, przygotowany katalog żądań i możliwych ustępstw. W przeciwieństwie do Brytyjczyków są wyrozumiali, gdy partnerzy popełniają błędy językowe. W większości znają tylko jeden język – angielski. Lubią żarty i dowcipy, jednak należy starannie unikać dowcipów o podłożu religijnym czy rasowym. Unikają kontaktów z *nieudacznikami*, zatem podczas rozmów nie należy narzekać na trudności i przeciwieństwa losu, nie mówić o problemach lub negatywnym wpływie historii na gospodarkę. Podczas pierwszych kontaktów należy unikać takich tematów jak religia, aborcja, polityka, seksizm, rasizm. Kobiet nie należy pytać, czy są zamężne. Bezkolizyjne tematy do swobodnych rozmów to sport, podróże, muzyka, potrawy, sprawy związane z wykonywaną pracą.

Podstawowe cechy amerykańskiego modelu zarządzania biznesem:

- Dążenie do osiągnięcia zysków w krótkim czasie.
- Chłodna kalkulacja ekonomiczna, silnie rozwinięte potrzeby osiągnięcia sukcesu.
- Indywidualne podejmowanie decyzji i indywidualna odpowiedzialność.
- Twarda i agresywna walka na rynku, orientacja na klienta.
- Silnie rozwinięte umiejętności analizy, dominuje podejście ilościowe i logiczne.
- Aktywność, szybkie podejmowanie decyzji.
- Motywacja do podejmowania działań ma charakter głównie finansowy.

¹⁰⁰ Ang.: w dowolnym tłumaczeniu – *nie ma papieru, nie ma sprawy*.

Analitycy brytyjskiej firmy badawczej Oxford Economics i Banku HSBC twierdzą¹⁰¹, że polscy eksporterzy mają przed sobą bardzo dobre perspektywy, według ich prognoz w latach 2014–2016 nasz eksport będzie rósł średnio w tempie około 9% rocznie. Wśród najbardziej obiecujących rynków eksportowych wymieniają Indie, Wietnam i USA, których potencjał importowy nie był dotychczas należycie wykorzystany przez polskich eksporterów. Wartość polskiego eksportu do USA to niespełna 5 mld USD rocznie, co potwierdza tezę o niewykorzystanych możliwościach tego rynku. Prawdopodobnie już w 2015 r. zostanie podpisana umowa o wolnym handlu pomiędzy Unią Europejską a Stanami Zjednoczonymi¹⁰², co otworzy nowe możliwości dla eksportu polskich towarów i usług.

TURCJA¹⁰³

Turcja to jedna z najszybciej rozwijających się gospodarek świata i jednocześnie nienasycony rynek wewnętrzny o ogromnym potencjale importowym (ponad 75 milionów mieszkańców). Turcja należy do ścisłej czołówki potęg gospodarczych (siedemnasta pozycja w światowym rankingu WTO i Banku Światowego), od wieków pełni rolę pomostu pomiędzy Azją i Europą. Unia Celna zawarta z Unią Europejską w styczniu 1996 r. stała się jednym z najważniejszych elementów kształtujących handel zagraniczny Turcji. Porozumienie to włączyło ją w jednolity rynek europejski, większość przepisów dotyczących handlu i konkurencji obowiązujących w UE objęło także turecki przemysł.

Planując eksport do Turcji, warto wziąć pod uwagę następujące elementy:

- Spotkania z przedstawicielami tureckiego biznesu należy umawiać z przynajmniej 10-dniowym wyprzedzeniem oraz uwzględnieniem ruchomych świąt wynikających z muzułmańskiego kalendarza religijnego.
- Wskazany jest ubiór konserwatywny (garnitur, krawat), kobiety powinny unikać zbyt krótkich spódniczek, bluzek odsłaniających dekolt lub ramiona.
- Cienona jest punktualność, powitanie rozpoczyna się podaniem ręki (zaniechanie podania ręki może być negatywnie odebrane).
- Zwracając się do mężczyzny, najpierw wymawiamy jego imię, następnie słowo *bey*, witając kobietę po jej imieniu wymawiamy słowo *hanım*.
- Witając osoby utytułowane przed nazwiskiem należy wymienić ich funkcje (mecenas – *Avukat*, inżynier – *Muhendis*, dyrektor – *Mudur*).
- Wymiana wizytówek obowiązkowa w kontaktach biznesowych.
- Budowanie relacji biznesowych powinno być poprzedzone budowaniem wzajemnego zaufania na gruncie prywatnym.
- Turcy są dumni ze swego kraju, jego historii i kultury (unikają tematów politycznych, nie tolerują żartów na temat religii, nie akceptują krytyki głowy państwa). Bardzo ważne są dla nich dzieci, o których chętnie rozmawiają (podobnie jak o piłce nożnej).
- Spotkania biznesowe prawie zawsze kończą się w restauracji, płaci strona zapraszająca.
- Porozumienia biznesowe traktują jako prywatne, zawierają kontrakty i robią biznes z ludźmi, których lubią i którym ufają.
- Turcy preferują kontrakty gwarantujące obustronne korzyści oraz wieloletnią współpracę.

¹⁰¹ Raport *Global Connections*, Oxford Economics/HSBC, 2013.

¹⁰² Transatlantyckie Partnerstwo na rzecz Handlu i Inwestycji (*TTIP – Transatlantic Trade and Investment Partnership*).

¹⁰³ Opracowanie własne na podstawie: *Przewodnik rynkowy dla przedsiębiorców – Turcja*, Warszawa, 2013 oraz *Doing business in Turkey – Guide*, UK Trade Investment (UKT), 2014.

- Turcy są zawsze dobrze przygotowani do negocjacji, zwykle pierwsza faza rozmów prowadzona jest przez personel niższej rangą.
- Korzyści finansowe nie zawsze decydują o akceptacji propozycji – równie ważny jest honor, szacunek, wzajemne zaufanie itp.
- Aby podczas negocjacji z Turkami osiągnąć założony cel, warto zaplanować szereg drobnych ustępstw.
- W zamian za ustępstwa oczekuj podobnej reakcji ze strony tureckiej, nigdy nie rezygnuj z wcześniej uzyskanych ustępstw.
- W Turcji rozmowy biznesowe trwają relatywnie długo, ostateczną decyzję zawsze podejmuje głowa rodziny (właściciel firmy) lub najwyższy rangą urzędnik.
- Preferują kontakty bezpośrednie lub telefoniczne, niechętnie prowadzą korespondencję listowną oraz mailową.

Rosnące zainteresowanie polskich eksporterów rynkiem tureckim wynika z faktu, że jest to duży rynek o rosnącej sile nabywczej, powiązany handlowo i kapitałowo nie tylko z państwami członkowskimi UE, ale również Kaukazem, Azją Centralną, Bliskim Wschodem, Afryką. Turcja to znakomity rynek zbytu dla wysoko przetworzonych produktów rolno-spożywczych, leków, produktów zielarskich, parafarmaceutyków, kosmetyków, mebli, opakowań, maszyn i urządzeń do obróbki metalu, maszyn i urządzeń do przetwórstwa spożywczego, materiałów budowlanych itp.

O warunkach prowadzenia biznesu na terenie Turcji szczegółowych informacji udziela między innymi Polsko-Turecka Izba Gospodarcza¹⁰⁴.

WIETNAM (Socjalistyczna Republika Wietnamu)¹⁰⁵

Wietnam (Socjalistyczna Republika Wietnamu) jest położony na Półwyspie Indochińskim, graniczy z Chinami, Laosem i Kambodżą, liczba ludności przekroczyła 91,5 miliona. Wietnam jest członkiem większości organizacji międzynarodowych (ONZ, ASEAN, WTO, AFTA, APEC, ASEM, IMF). Jest zaliczany do najbardziej dynamicznie rozwijających się państw Azji południowo-wschodniej. Produkcja przemysłowa i budowlana oraz szeroko rozumiany sektor usług to najbardziej dynamicznie rozwijające się sektory gospodarki wietnamskiej. Średni wzrost PKB od kilkunastu lat nie spada poniżej poziomu 5,5% rocznie¹⁰⁶. Istnieje realna perspektywa finalizacji do 2020 r. czternastu porozumień o wolnym handlu, co oznacza, że Wietnam (mając 55 partnerów, w tym 15 krajów wchodzących w skład G20) może się stać ważnym ogniwem w globalnej sieci powiązań gospodarczych¹⁰⁷.

Polska jest największym partnerem Wietnamu w Europie Środkowej i Wschodniej. Wzajemne obroty przekroczyły w 2013 r. 500 mln USD. Warto również pamiętać, że ponad 7.500 wietnamskich naukowców, badaczy i pracowników technicznych szkoliło się w Polsce, a setki wietnamskich studentów uczą się na polskich uniwersytetach. Stosunki gospodarcze polsko-wietnamskie regulują m.in.:

- Umowa o popieraniu i wzajemnej ochronie inwestycji z 31 sierpnia 1994 r.
- Umowa o unikaniu podwójnego opodatkowania i zapobieganiu uchylaniu się od opodatkowania z 31 sierpnia 1994 r.
- Umowa o współpracy w transporcie morskim z 6 grudnia 1995 r.

¹⁰⁴ www.polandturkey.com

¹⁰⁵ http://www.business-in-asia.com/vietnam/vietnam_update_2014.html, Raport: 2014: the Year of Exports, HSBC Bank, 2014.

¹⁰⁶ Vietnam Business Forecast Report – Q 2, 2014, Business Monitor International, September 2014.

¹⁰⁷ Doing Business 2015 – Vietnam – World Bank Group, August 2014.

Wietnamski system dystrybucji towarów (budowany zazwyczaj w oparciu o powiązania rodzinne) jest wciąż słabo rozwinięty, brakuje hurtowni, sieci handlowych. Zagraniczne podmioty nie mają prawa budowania własnych sieci dystrybucji. W tych warunkach eksport z Polski do Wietnamu jest trudny, w zasadzie jedyną możliwością ulokowania towarów na miejscowym rynku jest korzystanie z wietnamskiego agenta, który będzie zajmować się ich dystrybucją.

Prowadzenie rozmów biznesowych i eksportu w Wietnamie

Dobry tłumacz, prawnik znający tajniki działania lokalnego biznesu to osoby niezbędne w składzie delegacji firmy, która chce realizować eksport na terenie Wietnamu.

Spotkania biznesowe w Wietnamie, zwłaszcza na północy kraju, traktowane są bardzo formalnie. Zazwyczaj nie umawia się ich z dużym wyprzedzeniem, prawdopodobnie nie będzie ono potwierdzone wcześniej niż tydzień przed planowanym terminem. Może to być utrudnieniem w planowaniu podróży. Powinniśmy ponownie potwierdzić termin spotkania dzień lub dwa przed terminem oraz poprosić naszego kontrahenta o listę uczestników spotkania wraz z ich stanowiskami i taką samą informację przesłać z naszej strony.

Pierwszy do pomieszczenia, w którym czekają wietnamscy rozmówcy, powinien wejść przewodniczący naszej delegacji. Spotkania zaczynają się od wymiany wizytówek, które podajemy oburącz, najpierw podajemy wizytówkę osobie o najwyższej randze. Dobrze widziane jest, jeżeli wizytówki są dwujęzyczne (z jednej strony w języku polskim lub angielskim, z drugiej strony po wietnamsku). Pamiętajmy, że gospodarze oczekują, abyśmy choć pobieżnie zapoznali się z treścią otrzymanej wizytówki (okazujemy w ten sposób szacunek osobie wręczającej wizytówkę), co stwarza również możliwość zadania pytań o zajmowane stanowisko, zakres pełnionych funkcji itp.

Po przedstawieniu wszystkich osób zostaniemy poproszeni, aby usiąść za stołem. Przewodniczący obu stron siadają naprzeciwko siebie, pozostałe osoby według rangi stanowiska zgodnie z zasadami protokołu dyplomatycznego (zasada „prawej ręki” – po prawej stronie szefa delegacji zasiada jego zastępca, po lewej osoba niższa rangą od zastępcy itd.). Spotkanie rozpoczyna się od rozmów kurtuazyjnych, rozmowy biznesowe zaczynają się dopiero wtedy, kiedy uczestnicy spotkania poczują się komfortowo. Hierarchia jest bardzo istotna w Wietnamie, szczególnie w przypadku instytucji państwowych. Zawsze należy okazywać szacunek odpowiednio do hierarchii i wieku rozmówcy. Zwracając się do naszego rozmówcy przed nazwiskiem dodajemy pełną funkcję, stanowisko, tytuł naukowy itp. Rozmowy powinna inicjować i prowadzić osoba najwyższą rangą, adresować przekaz do swojego odpowiednika. Jeżeli przygotowujemy upominki, należy wybrać lepsze prezenty dla osób wyżej postawionych w hierarchii; kupowanie osobom niższej rangi podobnych prezentów lub o tej samej wartości nie jest dobrze widziane. Ważnym elementem spotkań biznesowych jest strój, który jest istotnym elementem kultury i obyczajowości wietnamskiej. W biznesie obowiązują dość sztywne zasady, z których najważniejsze są skromność i praktyczność. W kontaktach biznesowych należy zawsze mieć długie ciemne spodnie i koszulę z długim rękawem. Mile widziane są także marynarka i krawat w stonowanych ciemnych kolorach oraz dobre markowe buty. Dla kobiet najbezpieczniejszym strojem jest kostium w kolorze beżowym, brązowym lub szarym, spódnica powinna sięgać nieco poniżej kolan, buty na płaskim obcasie. (Typowa polska kobieta i tak będzie przewyższać wzrostem Wietnamkę). W takim stroju na pewno okażemy szacunek naszym gospodarzom.

W większości lunche i kolacje biznesowe odbywają się w restauracjach lub obiektach rządowych, w trakcie posiłków sprawy biznesowe raczej nie są omawiane. Zwykle gospodarz organizuje kolację lub lunch na początku naszego pobytu w Wietnamie, w dobrym tonie jest zrewanżować się. Kolacje wietnamskie składają się z kilku dań, które są stawiane na środku stołu i należy spróbować każdego z nich.

W przeciwieństwie do europejskich relacji biznesowych, które nawet po dłuższym czasie pozostają profesjonalne, wietnamskie wraz z upływem czasu stają się zdecydowanie bardziej towarzyskie. Im bardziej się otworzymy i opowiemy o swoim osobistym życiu, a w szczególności o rodzinie, hobby, tym bardziej zbliżymy się do naszego partnera biznesowego i od tego między innymi zależeć będzie wynik naszych rozmów.

ZJEDNOCZONE EMIRATY ARABSKIE (ZEA)¹⁰⁸

ZEA są położone na Półwyspie Arabskim, wzdłuż południowego brzegu Zatoki Perskiej i zachodniego brzegu Zatoki Omańskiej, graniczą z Omanem i Arabią Saudyjską. ZEA posiadają doskonałą sieć dróg i autostrad (ponad 4500 km) oraz znakomicie rozwinięty transport lotniczy i morski. W Zjednoczonych Emiratach Arabskich językiem urzędowym jest arabski, w praktycznym użyciu również angielski. ZEA, w zależności od źródeł, liczą od 5,6 do 9 milionów mieszkańców¹⁰⁹. W miastach zamieszkuje ponad 78% ludności. Jest to młode społeczeństwo, ponad 20% mieszkańców ZEA nie przekroczyło 14 roku życia¹¹⁰.

ZEA są krajem muzułmańskim, w którym obowiązuje religijne prawo islamu. Pracuje się tam od niedzieli do czwartku włącznie. Ze względu na zakaz prawny w ZEA nie istnieją związki zawodowe i partie polityczne. W odróżnieniu od innych krajów arabskich w Zjednoczonych Emiratach Arabskich (zwłaszcza w Dubaju i Abu Zabi) nakrycie głowy u kobiet nie jest obowiązkowe, a jedynie zalecane.

Wchodzenie na teren meczetów przez wyznawców innych religii niż islam jest niewskazane. (W trakcie modlitw jest to całkowicie zabronione). Obowiązujące w ZEA dni świąteczne są ruchome i liczone według muzułmańskiego kalendarza księżycowego. W stosunku do kalendarza gregoriańskiego daty świąt muzułmańskich „cofają się” co roku o 11 dni. Oprócz świąt muzułmańskich mieszkańcy ZEA obchodzą również nasz Nowy Rok oraz święto narodowe przypadające 2 grudnia¹¹¹.

Światowy kryzys ekonomiczny nie ominął krajów arabskich, przyczynił się do tego również drastyczny spadek cen ropy naftowej. W latach 2008–2010 PKB w Zjednoczonych Emiratach Arabskich spadało średnio 10% rocznie. Od roku 2011 kryzys ekonomiczny w ZEA mija, ocena perspektyw rozwojowych gospodarki ZEA na 2014 rok jest pozytywna. Eksperti nie przewidują kolejnego etapu recesji, lecz ustabilizowanie tempa wzrostu PKB na poziomie 4,5% w kolejnych latach¹¹².

Do Zjednoczonych Emiratów Arabskich nie można wwozić, posiadać lub używać¹¹³:

- Materiałów zawierających treści godzące w obyczajowość muzułmańską.
- Nośników elektronicznych zawierających treści sprzeczne z obyczajowością lub/i religią państwową (islam).
- Środków odurzających, narkotyków, dopalaczy.
- Leków psychotropowych, rozkurczowych, uspokajających, zawierających kodeinę itp. (należy mieć na nie imienne recepty).

Posiadanie, zażywanie oraz handel narkotykami grozi wieloletnim więzieniem lub karą śmierci. Obowiązuje zakaz spożywania alkoholu pod każdą postacią w miejscach publicznych oraz przebywanie w takich miej-

¹⁰⁸ Opracowania i raporty Ambasady RP w Abu Dhabi, materiały informacyjne Ambasady ZEA w Warszawie, opracowania i raporty: Morison Menon – *Doing Business in Abu Dhabi* – 2013, HSBC Global Connections Report 2013 – *Saudi Arabia, Regional Development Outlook – Middle East* – November 2013.

¹⁰⁹ Economist Intelligent Unit 2014 oraz dane Ambasady ZEA w Warszawie, wg których liczba ludności tego kraju przekroczyła 9 mln.

¹¹⁰ Opracowanie własne na podstawie *All you should know before exporting to UAE* oraz inne.

¹¹¹ Upamiętnienie daty proklamacji ZEA w 1971 r.

¹¹² Dubai Press Club, „Arab Media Outlook 2009–2013”.

¹¹³ Ministerstwo Spraw Zagranicznych RP, Informator ekonomiczny o krajach świata.

scach po spożyciu alkoholu. W okresie Ramadanu zabronione jest spożywanie pokarmów, picie napojów oraz palenie tytoniu w miejscach publicznych od wschodu do zachodu słońca.

Współpraca gospodarcza Polska–Zjednoczone Emiraty Arabskie

Eksport polskich towarów do Zjednoczonych Emiratów Arabskich wzrósł w 2013 r. o 66% w porównaniu z 2012 r. i przekroczył wartość 752,5 mln USD. Ponad 20% stanowiły gotowe wyroby spożywcze oraz artykuły pochodzenia roślinnego i zwierzęcego¹¹⁴.

Zjednoczone Emiraty Arabskie są obecnie największym partnerem handlowym Polski wśród krajów zrzeszonych w ramach Rady Współpracy Państw Zatoki (RWPZ), eksport do ZEA stanowi 45,32% ogółu naszego eksportu do krajów RWPZ.

Polska i ZEA zawarły cztery umowy dwustronne, które stanowią podstawę rozwoju współpracy gospodarczej między obydwojma krajami:

- „Umowa o wzajemnym popieraniu i ochronie inwestycji” 31 stycznia 1993 r.
- „Umowa o unikaniu podwójnego opodatkowania” 31 stycznia 1993 r. wraz z protokołem z 11 grudnia 2013 r.
- „Umowa o współpracy w komunikacji lotniczej” z 20 listopada 1994 r.
- „Umowa o współpracy gospodarczej” z 22 kwietnia 2012 r.

ZEA są członkami następujących organizacji międzynarodowych:

- AFESD (Arab Fund for Economic and Social Development);
- Liga Państw Arabskich;
- NAM (National Association of Manufacturers);
- OAPEC (Organization of Arab Petroleum Exporting Countries);
- OPEC (Organization of the Petroleum Exporting Countries);
- WTO (Światowa Organizacja Handlu).

Prace Polsko-Emirackiej Wspólnej Komisji zaowocowały podpisaniem w 2013 r. porozumienia o współpracy Polskiej Agencji Informacji i Inwestycji Zagranicznych z Izbą Przemysłowo-Handlową Dubaju.

Polska Grupa Biznesu (PGB) nawiązała współpracę z Izbami Handlu i Przemysłu ZEA oraz Ambasadą RP w Abu Zabi w zakresie wspierania wymiany gospodarczej pomiędzy obu krajami. PGB zapewnia swoim członkom możliwości wymiany informacji i doświadczeń, pomaga w organizowaniu spotkań biznesowych, seminariów, konferencji, ułatwia uczestnictwo w targach i wystawach.

Krajowa Izba Gospodarcza zawarła umowy o współpracy z Izbami Handlu i Przemysłu w Abu Zabi i Dubaju. KIG organizuje misje gospodarcze do ZEA, spotkania polskich eksporterów z przedstawicielami Izb Handlu i Przemysłu emiratów Szarża i Ra's al Khaimah.

Polski eksporter nie napotyka na przeszkody administracyjno-prawne utrudniające wejście na rynek Zjednoczonych Emiratów Arabskich¹¹⁵. Warunki konkurencji ma takie same jak eksporterzy z innych krajów (poza członkami arabskiego ugrupowania GAFTA¹¹⁶, którzy są uprzywilejowani). Utrudnieniem, ale również uła-

¹¹⁴ „Puls Biznesu”, 12 lutego 2014 r., Insigos, Ministerstwo Gospodarki, marzec 2014 r.

¹¹⁵ Opracowania i raporty Ambasady RP w Abu Dhabi, materiały informacyjne Ambasady ZEA w Warszawie 2014 r., opracowania i raporty: Morison Menon – *Doing Business in Abu Dhabi* – 2013, HSBC Global Connections Report 2013 – *Saudi Arabia, Regional Development Outlook- Middle East* – November 2013.

¹¹⁶ GAFTA (Greater Arab Free Trade Area) – strefa wolnocłowa ustanowiona w 1997 r., której członkami jest 14 krajów arabskich (Bahrain, Egipt, Irak, Kuwejt, Liban, Libia, Maroko, Oman, Katar, Arabia Saudyjska, Sudan, Syria, Tunezja, Zjednoczone Emiraty Arabskie).

twieniem, jest obowiązkowe pośrednictwo miejscowych agentów-importerów. Wszelkie płatności wynikające z zapisów w umowie należy regulować terminowo, w przeciwnym wypadku można narazić się na wysokie kary.

Lokalny agent (*clearing agent*) może dokonywać odprawy wyłącznie towarów wyszczególnionych w licencji. Zdecydowana większość importu i dystrybucji podlega zasadom określonym w „Prawie agencji handlowych”, na podstawie którego licencja handlowa może być przyznana wyłącznie emirackim agentom handlowym. Doświadczenie pokazuje, że dystrybucja importowanych produktów z wyłączeniem lokalnego pośrednika jest wyjątkowo trudna¹¹⁷.

Procedury celne obowiązujące w ZEA nie są skomplikowane. Regulacje dotyczące przywozu towarów na rynek ZEA są wzorowane na umowach międzynarodowych i kompatybilne ze standardami międzynarodowymi. W zasadzie nie ma szczególnych wymagań dotyczących opakowań, które odbiegałyby od standardów UE. Gulf Standards Organization (GSO) dostosowała lokalne normy do norm międzynarodowych, określiła wymogi dotyczące pakowania i etykietowania stawiane przez ZEA. Przy projektowaniu i tworzeniu opakowań zaleca się branie pod uwagę norm i wartości kulturowych, przestrzeganie ograniczeń wynikających z religii oraz tradycji. Preferowane są opakowania w kolorach: zielony (symbol islamu, życia, ogrodu), brązowy i złoty (symbol pustyni, tradycji, kultury) oraz fioleto. Podobnie jak w naszej kulturze, kolor czarny kojarzony jest ze śmiercią, żałobą itp.

Planując kampanię informacyjno-reklamową na terenie Zjednoczonych Emiratów Arabskich, należy zwrócić szczególną uwagę nie tylko na uwarunkowania ekonomiczne i prawno-kulturowe, ale również na odmienną rolę i strukturę mediów:

- W Zjednoczonych Emiratach Arabskich¹¹⁸ ponad 70% społeczeństwa posiada dostęp do szerokopasmowego Internetu, taki sam procent korzysta z mediów społecznościowych.
- Ponad 37% użytkowników Internetu spędza w sieci ponad dwie godziny dziennie.
- Ponad 95% mieszkańców ZEA korzysta z bezpłatnej telewizji, z płatnych kanałów mniej niż 15%.
- Ponad 80% społeczeństwa (zwłaszcza powyżej 35 roku życia) preferuje oglądanie telewizji w języku arabskim.
- Koszt reklamy w telewizji ZEA jest przeciętnie trzykrotnie wyższy niż w telewizji brytyjskiej.
- Następuje szybka migracja reklam z tradycyjnych środków masowego przekazu do mediów społecznościowych.
- Ponad 55% populacji ZEA jest w wieku poniżej 25 lat, co stanowi znakomity potencjał dla dynamicznego rozwoju mediów społecznościowych.
- W ZEA ponad 90% ogólnych nakładów na reklamę jest lokowanych w prasie codziennej i czasopiśmie.
- Międzynarodowe portale takie jak MSN, Yahoo! i Google dominują w ZEA.
- Społecznościowe media takie jak Facebook, Twitter, FMyLife wprowadziły arabskojęzyczne wersje, co przyczyniło się do wzrostu ich popularności.
- Lokalne media społecznościowe takie jak Maktoob, Jeeran oraz UAE Women's Network rozwijają się niezwykle dynamicznie, skutecznie konkurując z międzynarodowymi potentatami.

W świecie muzułmańskim obowiązuje szereg nakazów i zakazów wynikających ze specyfiki obyczajów i religijnych nakazów islamu, niektórych musimy bezwzględnie przestrzegać. Każda forma reklamy musi być obowiązkowo adaptowana do lokalnych uwarunkowań religijno-kulturowych oraz przetłumaczona na język arabski. Bezwzględnie należy przestrzegać symboliki zwierząt. Przykładowo pies symbolizuje *nieczyste zwie-*

¹¹⁷ Informator Ambasady RP w Abu Zabi, 2014 r.

¹¹⁸ Opracowanie własne na podstawie raportów i opracowań takich jak: CIA World Factbook, IMF, Informa TM, MENA Media Guide, Value Partners analysis.

rzę, ryba religię chrześcijańską, wrona symbolizuje śmierć, kameleon hipokryzję. Każda forma prezentacji sił nadprzyrodzonych, pozaziemskich jest odbierana jako próba porównywania się lub próba dominacji nad Bogiem, zatem pokazywanie czarownic, czarowników, wampirów, krasnoludków, ufoludków itp. jest prawnie zabronione. Należy unikać używania takich zwrotów jak *create*¹¹⁹, *greatest*¹²⁰, które to określenia przypisane są wyłącznie Bogu.

Leki, narkotyki i alkohol w żadnym wypadku nie mogą pojawiać się w reklamie; zabrania się używania w reklamie jakiegokolwiek formy krzyża, który symbolizuje chrześcijaństwo¹²¹. Kultura islamu jest bardzo konserwatywna, wszelkie formy nagości są zakazane. Zgodnie z prawem arabskim nie wolno pokazywać odkrytych ramion i gołych nóg. Nazwa produktu w języku arabskim musi być na pierwszym miejscu, czyli po prawej stronie obrazu (język arabski czytamy od prawej strony do lewej)¹²².

Ogromny wpływ na sposób podejmowania decyzji przez przedstawicieli świata arabskiego wywiera religia. Między innymi z tego powodu należy unikać prowadzenia rozmów biznesowych w okresie Ramadanu (miesiąca postu). Muzułmanie modlą się pięć razy dziennie:

- pomiędzy świtem i wschodem słońca;
- około godziny 12:30 w południe;
- pośrodku godzin popołudniowych;
- bezpośrednio po zachodzie słońca;
- półtorej godziny po zachodzie słońca.

Nie należy planować spotkań w porze modlitw.

Sposób prowadzenia rozmów w krajach arabskich nazywamy taktyką „otwartych drzwi”, co oznacza, że do pomieszczenia, gdzie są prowadzone negocjacje, mogą wchodzić osoby pozornie niezwiązane ze sprawą, co znacznie wydłuża rozmowy. Arabowie mają podobny stosunek do czasu jak biznesmeni z Ameryki Łacińskiej czy Hiszpanii i Włoch, w tym czasie również nie należy planować spotkań – nie lubią pośpiechu, czas podejmowania decyzji bardzo się wydłuża.

Arabowie są niezwykle gościnni, zdecydowanie bardziej nastawieni na konsultacje niż konfrontację. Nie należy odmawiać poczęstunku, który zwykle poprzedza zasadnicze rozmowy. Warto wiedzieć, że zjedzenie wszystkiego z talerza prowokuje do dokładki, pozostawienie resztek jest w dobrym tonie, gdyż oznacza gest wdzięczności wobec gospodarza. W trakcie posiłków podawana jest miętowa herbata i mocno słodzona czarna kawa z dodatkiem kardamonu, których wypicia nie należy odmawiać.

Podejmując rozmowy biznesowe w krajach arabskich, warto zaangażować lokalnego pośrednika, którego zadaniem powinno być przygotowanie informacji o potencjalnych partnerach biznesowych, organizowanie spotkań, przyspieszanie biegu spraw oraz pilnowanie interesów zleceniodawcy. Nawiązując współpracę z pośrednikiem, należy ustalić zasady współpracy i wynagrodzenie, optymalnym i bezpiecznym rozwiązaniem jest prowizja od zrealizowanych transakcji.

Rozmów nie należy zaczynać od określania celu wizyty, pozostawiając to gospodarzom. Należy dbać o dobre relacje personalne, rozmowy warto rozpocząć od pytania o zdrowie rodziny, ilość dzieci, co robią, jakie mają hobby (nie należy pytać o żony, córki). W rozmowach handlowych Arabowie prezentują twarde stanowisko, są znakomitymi negocjatorami, należy liczyć się z koniecznością redukcji ceny wyjściowej.

¹¹⁹ Stwórca, twórca, kreator – ang.

¹²⁰ Najwyższy, największy, najwspanialszy – ang.

¹²¹ <http://www.thenational.ae/uae/red-crescent-for-the-uae>

¹²² „Arab Media Outlook – 2013” – Dubai Press Club & Value Partners.

Bardzo istotne są niuanse wynikające z komunikacji niewerbalnej; w trakcie rozmów prowadzonych na stojąco utrzymywać mały dystans, siedząc trzymać stopy na podłodze (nie wolno pokazywać podeszwy obuwia), używać prawej ręki (jeśli jest się leworęcznym należy gospodarzy przeprosić). Nie należy zapominać, że w świecie arabskim ustalenia ustne mają taką samą moc jak umowy zawarte na piśmie, nie należy więc zmieniać podjętych zobowiązań. Arabowie akceptują drobne symboliczne prezenty, najlepiej aby związane były z hobby (album, plakietka, wyrób z bursztynu, szkła itp.). Nie należy wręczać prezentów w postaci pióra, długopisu, alkoholu, zegarka.

Użyteczne zwroty

Zwyczajowe powitania: *As-salam alaikum* (pokój Tobie), należy odpowiedzieć: *Wa alaikum as-salam* (Tobie również życzę pokoju); *Ma salamaa* (do widzenia); *Shukran* (dziękuję). Zamykając kontrakt lub jego część mówimy *Inshallah* co oznacza z *pomocą Bożą* lub *jeśli Bóg pozwoli*.

Zjednoczone Emiraty Arabskie – 10 zaleceń

1. Zjednoczone Emiraty Arabskie składają się z siedmiu emiratów, które różnią się pod względem kultury, zamożności oraz podejścia do biznesu. ZEA tylko z pozoru przypominają kraje zachodnie, należy bezwzględnie przestrzegać norm prawnych i obyczajowych wynikających z Islamu.
2. Lokalne przedsiębiorstwa mają charakter rodzinny. Struktura firmy jest odzwierciedleniem struktury rodziny, która jest jej właścicielem. Jeśli poznamy strukturę rodziny, wiemy kto jest jej „głową”, znamy odpowiedź na pytanie, kto decydował będzie o warunkach kontraktu.
3. W świecie arabskim o pozycji osoby i należnym jej respedzie decyduje wiek. Warto zastanowić się, czy w składzie naszej delegacji nie powinniśmy mieć budzącego respekt i szacunek sędziwego mężczyzny.
4. W przedsiębiorstwach i urzędach ZEA dominuje autorytarny styl zarządzania, pracownicy akceptują przekazywanie poleceń w sposób bezpośredni, często obcesowy.
5. Unikajmy pokazywania podeszwy buta. Podając dokumenty, napoje itp. używajmy wyłącznie prawej ręki. Nie wskazujemy palcem na osobę, z którą rozmawiamy, nie przywołujemy jej skinieniem dłoni. Dotykanie się, obejmowanie w ramach tej samej płci jest powszechne, jednak czynienie tego publicznie, zwłaszcza pomiędzy przedstawicielami odmiennej płci, jest w zasadzie zabronione.
6. Ubierajmy się konserwatywnie, ale elegancko. W krajach arabskich bardzo często ocenia się ludzi po wyglądzie, warto o tym pamiętać. Spotkania rzadko rozpoczynają się o wyznaczonej godzinie, opóźnienia mogą oscylować od kilkunastu minut do ponad godziny.
7. Język arabski jest „hiperboliczny”, przesadny i niejednoznaczny. Arabowie obsypują biznesowych partnerów komplementami, szafują pochwałami, aby w ten sposób budować i utrzymywać dobre relacje. Warto odwzajemniać się podobnymi zwrotami i komplementami.
8. Arabowie unikają słowa *nie*, przekazywania złych wiadomości. Z tego powodu trudno ocenić, czy przedstawiana przez nas propozycja jest pozytywnie oceniana. Nie traktujemy stwierdzenia *tak* jako *tak*, *zgadzam się*. Arabowie często stosują powiedzenie *tak* jako element taktyki odkładania decyzji.
9. Starajmy się nawiązać i utrzymywać kontakt wzrokowy z rozmówcą. Jest to odbierane jako przejaw uczciwości, wiarygodności i szczerości (unikajmy jednak kontaktu wzrokowego z kobietami).
10. W ZEA kobiety mają nieco większy udział w biznesie niż w innych krajach arabskich. Jednak starsze pokolenie mieszkańców ZEA jest konserwatywne, kobiety nie są mile widziane jako rozmówcy i partnerzy biznesowi. Nie pytaj Twojego rozmówcy, jak się ma żona lub córka, pytaj o rodzinę jako taką.

Od marca 2014 r. obywatele polscy mogą otrzymywać bezpłatne wizy na przejściach granicznych ZEA, bez konieczności uzyskania wcześniejszej promesy. Należy pamiętać, że w myśl postanowienia Ligi Państw Arabskich paszport, w którym widnieją ślady pobytu w Izraelu, jest nieważny¹²³.

AMERYKA ŁACIŃSKA (Argentyna, Brazylia, Chile, Kolumbia)¹²⁴

Kraje Ameryki Łacińskiej różnią się wielkością, poziomem rozwoju gospodarczego, podejściem do biznesu itp. Niemniej można znaleźć wiele cech wspólnych, poza Brazylią, w której językiem urzędowym jest portugalski, w pozostałych krajach używa się hiszpańskiego. W kontaktach biznesowych trzeba być przygotowanym na długotrwałe negocjacje – tamtejsi biznesmeni (podobnie jak Żydzi i Grecy) preferują budowanie relacji biznesowych w oparciu o indywidualne bezpośrednie kontakty. Menedżerowie niechętnie rozmawiają o wieloletnich perspektywach współpracy, interesuje ich raczej *zysk tu i teraz, albo nigdy*. Rzadko dotrzymują ustalonych terminów, niemniej warto pamiętać, że:

- partnerzy z Ameryki Łacińskiej mają wysokie poczucie godności osobistej, są otwarci na osoby z innych kręgów kulturowych;
- spotkania biznesowe należy umawiać pisemnie z odpowiednim wyprzedzeniem, potwierdzać przed przybyciem i pojawiać się na nich punktualnie;
- w zwyczaju jest podanie rąk na powitanie, wymiana wizytówek oraz wręczanie drobnych upominków;
- ważne są tytuły biorących udział w spotkaniu oraz ich pozycja w firmie;
- emocjonalni, żartują i zachowują się swobodnie – zanim przystąpią do właściwych rozmów często podejmują tematy osobiste;
- przywiązują dużą wagę do wyglądu zewnętrznego, warto zadbać o odpowiedni strój;
- należy unikać takich tematów jak polityka, ubóstwo, religia itp.
- należy unikać gestykulacji, kilka powszechnie akceptowanych pozytywnych gestów uznawanych jest w krajach Ameryki Łacińskiej za obraźliwe;
- podczas rozmów biznesowych nie należy zmieniać składu naszej delegacji (zmiana składu może doprowadzić do sytuacji, w której zmuszeni będziemy do rozpoczęcia rozmów od początku);
- w rozmowach z Brazylijczykami unikać rozmów na temat Argentyny, z partnerami z Chile tematów dotyczących praw człowieka, w Kolumbii nie poruszać problematyki narkotyków, w Argentynie wojny o Falklandy.

Kraje Ameryki Łacińskiej to bez wątpienia perspektywiczne rynki zbytu dla polskich towarów i usług. Mimo niewielkich doświadczeń oraz różnic kulturowych warto podjąć działania zmierzające do rozwoju eksportu w oparciu np. o kooperację z firmami niemieckimi lub/i brytyjskimi.

18. Lista sprawdzająca poprawność kontraktu eksportowego

Niezwykle istotne jest, aby przed podpisaniem umowy z importerem upewnić się, że potencjalny nabywca jest godzien zaufania. Warunkiem koniecznym jest zebranie o nim jak największej ilości informacji i opinii.

Aby mimo sprawdzenia wiarygodności importera uniknąć podstawowych błędów podczas podpisywania kontraktów eksportowych, warto zastosować proste i skuteczne narzędzie, jakim jest lista kontrolna (*check*

¹²³ Ambasada Zjednoczonych Emiratów Arabskich w Warszawie, ostatnia aktualizacja 12.11.2014 r.

¹²⁴ Opracowanie własne na podstawie: <http://www.lucilaortiz.com/latin-america/business-culture-and-etiquette/>

list) składająca się z kilkudziesięciu pytań, na które powinniśmy odpowiedzieć, zanim podpiszemy finalną umowę. Eksporter powinien odpowiedzieć *tak* lub *nie* na prezentowane poniżej pytania zwracając szczególną uwagę na te, na które padły przeczące odpowiedzi¹²⁵ (możliwe odpowiedzi: *tak* lub *nie*, oraz konieczność wyjaśnienia *dlaczego*):

1. Czy wpisano datę, kiedy kontrakt wchodzi w życie?
2. Czy poprawnie wpisano nazwy podmiotów kontraktu?
3. Czy nazwy i dane stron kontraktu są zgodne z nazwami i danymi w rejestrach?
4. Czy sprawdziłeś nazwę i dane kontrahenta we właściwym rejestrze?
5. Czy sprawdziłeś uprawnienia osób wymienionych w kontrakcie do reprezentowania kontrahenta?
6. Czy w kontrakcie są odręczne dopiski lub skreślenia bez twojej parafki?
7. Czy akceptujesz naniesione ręcznie poprawki, których nie parafowałeś?
8. Czy interpunkcja jest poprawna?
9. Czy w kontrakcie znalazły się definicje podstawowych pojęć, aby jednoznacznie rozumieć poszczególne zapisy?
10. Czy sformułowania użyte w kontrakcie są na tyle precyzyjne, że nie pozostawiają pola do odmiennej interpretacji przez drugą stronę kontraktu?
11. Czy w kontrakcie użyto terminów obcojęzycznych, które mogą być odmiennie interpretowane przez drugą stronę kontraktu?
12. Czy obcojęzyczna wersja kontraktu została sporządzona przez doświadczonego tłumacza o odpowiednich kwalifikacjach?
13. Czy przedmiot umowy zdefiniowano w sposób niebudzący wątpliwości – co do rodzaju, gatunku, typu, rozmiaru, jakości, kondycji towaru w momencie dostawy itp.?
14. Czy w kontrakcie jest zachowana ciągła numeracja stron?
15. Czy strony kontraktu i załączniki będące integralną częścią umowy są parafowane?
16. Czy kontrakt jest podpisany przez upoważnioną osobę?
17. Czy kontrakt jest oznaczony pieczęcią, której treść jest zgodna z danymi rejestrowymi kontrahenta?
18. Czy użyte w kontrakcie jednostki miary, wagi, objętości, terminy techniczne itp. zastosowano w sposób niebudzący wątpliwości dla obu stron?
19. Czy precyzyjnie określono dopuszczalne naturalne ubytki w ilości towaru, które mogą powstać w trakcie transportu?
20. Czy precyzyjnie określono sposób opakowania i oznakowania towaru?
21. Czy cena jest na właściwym poziomie, pokryje twoje koszty i zapewni odpowiednią marżę?
22. Czy cena obejmuje koszty transportu, ubezpieczenia, cła (w krajach poza UE)?
23. Czy w kontrakcie precyzyjnie określono, która strona pokrywa koszty transportu, ubezpieczenia, cła?
24. Czy według zapisów w kontrakcie towar jest ubezpieczony w transporcie?
25. Czy w kontrakcie są zobowiązania, które powodują (lub mogą spowodować) powstanie po twojej stronie kosztów o nieznanym dla ciebie rozmiarach?
26. Czy są precyzyjne zapisy dotyczące rewizji ceny i zasad rewizji ceny?
27. Czy waluta kontraktu nie jest narażona na zbyt duże wahania kursowe?
28. Czy termin dostawy towaru jest realny?
29. Czy precyzyjnie ustalono termin przekazania towaru kupującemu, czyli moment, od którego ponosi on dalsze ryzyko związane z otrzymanym towarem?
30. Czy sprecyzowano, w którym momencie przechodzi na kupującego prawo własności towaru?
31. Czy sposób zapłaty za towar nie jest zbyt ryzykowny dla ciebie?
32. Czy ustalono gwarancje i terminy uzyskania zapłaty za towar?

¹²⁵ Opracowanie własne ekspertów Jarpol Enterprise – www.jarpol.net.pl

33. Czy sprecyzowano warunki kontroli i odbioru towaru?
34. Czy są zapisy dotyczące poufności informacji?
35. Czy są zapisy dotyczące zakazu reeksportu?
36. Czy są zapisy dotyczące zakazu lub ograniczenia prowadzenia działalności konkurencyjnej przez kontrahenta w stosunku do twojej działalności?
37. Czy w kontrakcie przewidziano odpowiednie kary za niewywiązanie się kontrahenta zagranicznego ze zobowiązań dotyczących warunków zapłaty, dochowania poufności danych, zakazu reeksportu, zakazu prowadzenia działalności konkurencyjnej itp.?
38. Czy przewidziane w kontrakcie kary za niewywiązanie się przez ciebie ze zobowiązań dotyczących terminu dostawy, ilości czy jakości dostarczonego towaru itp. są zgodne z zasadami równego traktowania stron kontraktu?
39. Czy są zapisy o sile wyższej?
40. Czy sformułowano ustalenia dotyczące reklamacji?
41. Czy odpowiada ci język, w jakim spisano umowę?
42. Czy kontrakt jest regulowany prawem kraju, który ci odpowiada?
43. Czy odpowiadają ci zapisy dotyczące sądu/arbitrażu?
44. Inne.

Eksporter powinien uzupełnić przykładową listę kontrolną o własne, specyficzne pytania (zależnie od złożoności i specyfiki umowy), aby jeszcze bardziej zmniejszyć ryzyko przyjęcia niekorzystnych dla siebie zapisów. Pełną listę warto przekazać do sprawdzenia przez pracowników działów (technicznego, transportu, logistyki, finansowo-księgowego, prawnego itd.) lub osób, które będą włączone w realizację kontraktu, aby wyeliminować niekorzystne zapisy. Może to wydłużyć sfinalizowanie umowy, jednak warto zastosować proponowaną procedurę. Tempo prac związanych z weryfikacją kontraktu należy dostosować do oczekiwań kontrahenta zagranicznego, pamiętając o odmiennościach kulturowych w biznesie.

19. Rola instytucji otoczenia biznesu (IOB) w rozwijaniu działalności eksportowej

Pojęcie instytucji otoczenia biznesu (IOB) jest niezwykle obszerne, obejmuje niemal wszystkie rodzaje podmiotów publicznych i prywatnych, które bezpośrednio lub pośrednio mają związek z zakładaniem i prowadzeniem szeroko rozumianej działalności gospodarczej. Do instytucji otoczenia biznesu zaliczamy między innymi fundacje, stowarzyszenia przedsiębiorców, inkubatory przedsiębiorczości, centra wspierania przedsiębiorczości, centra transferu technologii, instytucje badawczo-rozwojowe, fundusze pożyczkowe, firmy prywatne świadczące usługi dla przedsiębiorców itp. Najpopularniejszą formą organizacyjną IOB są stowarzyszenia i fundacje o charakterze lokalnym i regionalnym. Następną w kolejności pod względem liczebności formą prawną są spółki z o.o. i spółki akcyjne, głównie oparte na partnerstwie publiczno-prywatnym. Forma spółki z o.o. jest najczęściej spotykaną wśród funduszy poręczeniowych i kapitału zaangażowanego, parków i inkubatorów technologicznych oraz inkubatorów przedsiębiorczości¹²⁶.

Polski system instytucji otoczenia biznesu jest rozbudowany i różnorodny, wyróżnia się trzy podstawowe grupy tych instytucji:

- Ośrodki przedsiębiorczości – zajmują się promocją i inkubacją przedsiębiorczości, dostarczaniem usług wsparcia dla MSP i mikrofirm, aktywizacją rozwoju gospodarczego regionów i subregionów.

¹²⁶ A. Bąkowski, M. Mażewska i inni, *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce*, raport 2012 oraz W. Burdecka, *Instytucje Otoczenia Biznesu*, PARP 2004 r. i inne, własne.

- Ośrodki innowacji – zajmują się promocją i inkubacją innowacyjnej przedsiębiorczości, transferem technologii i dostarczaniem usług wspierających rozwój proinnowacyjnych, aktywizacją przedsiębiorczości akademickiej oraz współpracy nauki z biznesem.
- Instytucje finansowe – ułatwiający dostęp do finansowania działalności nowo powstałych MSP oraz nieposiadających historii kredytowej, dostarczaniem usług finansowych dostosowanych do specyfiki szeroko rozumianych przedsięwzięć gospodarczych, w tym eksportowych.

W Polsce w ostatnich kilkunastu latach nastąpił dynamiczny rozwój instytucji otoczenia biznesu wspierających przedsiębiorczość. Rozwojowi usług IOB sprzyja możliwość pozyskania zewnętrznych źródeł finansowania, w tym środków unijnych. Instytucje otoczenia biznesu odgrywają znaczącą rolę w rozwoju gospodarczym Polski, a zwłaszcza regionów. Najwięcej IOB znajduje się w województwie mazowieckim oraz śląskim, kolejne miejsca zajmują województwa: wielkopolskie, małopolskie oraz dolnośląskie. Województwa różnią się pod względem liczby funkcjonujących przedsiębiorstw oraz liczby ludności, w związku z tym porównywanie jedynie liczby IOB może prowadzić do błędnych wniosków¹²⁷.

Instytucjom otoczenia biznesu szerokiego wsparcia udziela między innymi Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP)¹²⁸. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości aktywnie wspiera instytucje otoczenia biznesu jako:

- Instytucja wdrażająca dla wybranych programów unijnych takich jak: Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka, Program Operacyjny Rozwój Polski Wschodniej oraz Program Operacyjny Kapitał Ludzki.
- Koordynator Krajowej Sieci Innowacji (KSI KSU).
- Koordynator sieci Enterprise Europe Network.
- Inicjator badań i analiz sektora instytucji otoczenia biznesu (IOB).
- Koordynator projektu „Skuteczne Otoczenie Innowacyjnego Biznesu”.
- Koordynator projektu „Polskie klastry i polityka klastrowa”.
- Twórca Portalu Innowacji¹²⁹.

W ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka oraz Programu Operacyjnego Rozwój Polski Wschodniej PARP udziela szerokiego wsparcia parkom naukowo-technologicznym i inkubatorom technologicznym oraz przedsiębiorcom wdrażającym innowacyjne rozwiązania warunkujące oczekiwany rozwój potencjału eksportowego polskich przedsiębiorstw.

W nowej perspektywie finansowej 2014–2020 instytucje otoczenia biznesu pełnić będą ważną rolę w kreowaniu polityki proinnowacyjnej. Instytucje otoczenia biznesu powinny być przygotowane do realizacji zadań informacyjnych uświadamiających przedsiębiorcom i przedstawicielom świata nauki szanse oraz możliwości korzystania z nowych rozwiązań technicznych, informując o innowacyjnych produktach i technologiach, a także dostępnych procedurach ich zakupu. Rolą IOB jest również wspieranie przedsiębiorców w popytowym podejściu do innowacji, prowadzenie analiz trendów rynkowych oraz wsparcie w poszukiwaniu klientów innowacyjnych rozwiązań na rynku krajowym i rynkach eksportowych¹³⁰.

Instytucją reprezentującą środowisko IOB jest Stowarzyszenie Ośrodków Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce¹³¹.

¹²⁷ http://www.pi.gov.pl/parp/data/pdf_071112/index.html

¹²⁸ <http://www.parp.gov.pl>

¹²⁹ <http://www.pi.gov.pl/IOB/>

¹³⁰ „Wnioski z XXV Ogólnopolskiej Konferencji Stowarzyszenia Organizatorów Ośrodków Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce”, Rzeszów, maj 2014.

¹³¹ <http://www.sooipp.org.pl/>

20. Uwagi końcowe

Fundusze unijne na lata 2007–2013 są na wyczerpaniu. Komisja Europejska zatwierdziła 23 maja 2014 r. Umowę Partnerstwa, czyli dokument określający strategię inwestowania nowej puli Funduszy Europejskich w naszym kraju. Z budżetu Unii Europejskiej na lata 2014–2020 Polska otrzyma 82,5 mld EUR w ramach unijnej polityki spójności. Zgodnie z Umową Partnerstwa fundusze zostaną zainwestowane w obszary, które w największym stopniu przyczynią się do rozwoju Polski. Nominalnie wciąż najwięcej będziemy inwestować w infrastrukturę transportową (drogową i kolejową), ale największy wzrost wydatków dotyczyć będzie innowacyjności i wsparcia przedsiębiorców.

Program Operacyjny Inteligentny Rozwój (PO IR) to nazwa programu, w ramach którego w nowej perspektywie finansowej będzie możliwe uzyskanie dofinansowania na rozszerzanie działań eksportowych i internacjonalizację firmy. Wsparcie internacjonalizacji innowacyjnych przedsiębiorstw w ramach PO IR jest adresowane do mikroprzedsiębiorstw i MSP rozpoczynających lub planujących rozpocząć eksport innowacyjnych produktów lub usług. Ogólna wartość środków UE przeznaczonych na wsparcie internacjonalizacji MSP wyniesie ponad 146,5 mln EUR, część finansowanych działań będzie podobna do realizowanych w ramach POIG 6.1 „Paszport do eksportu”.

Wsparcie internacjonalizacji innowacyjnych przedsiębiorstw będzie udzielane między innymi na:

- Programy promocji, służące zwiększeniu dostępu przedsiębiorców do tradycyjnych oraz perspektywicznych rynków eksportowych.
- Prowadzenie kampanii informacyjnej, promującej podejmowanie działalności eksportowej i inwestycyjnej przez MSP oraz zwiększenie dostępu do źródeł informacji o rynkach eksportowych.
- Prowadzenie badań wśród eksporterów i potencjalnych eksporterów oraz monitoringu trendów w działalności eksportowej i inwestycyjnej przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych.

Samorządy województw będą zarządzać większą niż dotychczas pulą europejskich pieniędzy, w latach 2007–2013 około 25% wszystkich środków było wdrażanych przez samorządy, w nowej perspektywie będzie to 40%. Nowy budżet to również inwestycje w miasta wojewódzkie, które wraz z sąsiadującymi gminami będą mogły uzyskać wsparcie między innymi na poprawę szeroko rozumianej dostępności komunikacyjnej.

Nowy budżet na lata 2014–2020 będzie wdrażany poprzez 6 programów krajowych, w tym jeden ponadregionalny dla województw Polski Wschodniej, a także 16 programów regionalnych. W lipcu 2014 r. weszła w życie nowa mapa pomocy publicznej, która zmieniła dotychczasowe oceny atrakcyjności wielu regionów, co pozwoli na budowanie realnych planów rozwoju, w tym rozwoju przedsiębiorczości.

W ramach Funduszy Europejskich na lata 2014–2020 zaplanowano wdrożenie szeregu programów operacyjnych na wsparcie internacjonalizacji/eksportu polskich przedsiębiorstw:

- Ogólnopolski Program Operacyjny Inteligentny Rozwój
- Program Polska Wschodnia
- Regionalny Program dla Województwa Dolnośląskiego
- Regionalny Program Województwa Kujawsko-Pomorskiego
- Regionalny Program Województwa Lubelskiego
- Lubuski Program Regionalny
- Regionalny Program Województwa Łódzkiego
- Małopolski Program Regionalny
- Regionalny Program Województwa Mazowieckiego
- Regionalny Program Województwa Opolskiego
- Regionalny Program Województwa Podkarpackiego

- Regionalny Program Województwa Podlaskiego
- Regionalny Program dla Województwa Pomorskiego
- Regionalny Program Województwa Śląskiego
- Regionalny Program Województwa Świętokrzyskiego
- Regionalny Program Warmia i Mazury
- Wielkopolski Program Regionalny
- Regionalny Program Województwa Zachodniopomorskiego.

W ramach wymienionych programów operacyjnych przewiduje się następujące działania:

- Wsparcie internacjonalizacji innowacyjnych przedsiębiorstw, w tym zainteresowanych rozwojem eksportu towarów i usług.
- Wsparcie internacjonalizacji i promocji MSP za granicą.
- Wsparcie finansowe i merytoryczne działań promocyjnych przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych.
- Dofinansowanie udziału w targach, wystawach, wizytach studyjnych i misjach zagranicznych.
- Opracowywanie i wdrażanie nowych modeli biznesowych dla MSP, w szczególności w celu internacjonalizacji i rozwoju eksportu towarów i usług.
- Zwiększenie aktywności firm na rynkach międzynarodowych, rozwój i promocja eksportu.
- Dotacje na udział w przedsięwzięciach w zakresie międzynarodowej współpracy gospodarczej.
- Pomocy w wypracowaniu strategii eksportowych MSP.
- Wsparcie międzynarodowej współpracy gospodarczej przedsiębiorstw zainteresowanych rozwojem eksportu (finansowanie misji gospodarczych, wizyt studyjnych itp.).
- Wsparcie instytucji otoczenia biznesu (IOB) w zakresie internacjonalizacji ich działalności (tworzenie partnerstw pomiędzy polskimi i zagranicznymi IOB, tworzenie narzędzi informatycznych promujących ofertę IOB na rynkach międzynarodowych, udział IOB w imprezach o charakterze wystawienniczym i kooperacyjnym za granicą).
- Świadczenie na rzecz MSP specjalistycznych usług doradczych z zakresu internacjonalizacji (w tym m.in. coaching, mentoring, wsparcie przedsiębiorców w ubieganiu się o realizację zamówień publicznych za granicą, poszukiwaniu zagranicznych kontrahentów).
- Prowadzenie kampanii informacyjnej, promującej podejmowanie działalności międzynarodowej przez MSP.
- Zwiększenie dostępu do źródeł informacji na temat rozpoczynania i prowadzenia eksportu oraz działalności gospodarczej za granicą, prowadzenie specjalistycznych szkoleń w formie e-learning'u.
- Prowadzenie badań wśród eksporterów i potencjalnych eksporterów oraz monitoringu trendów w działalności przedsiębiorstw na arenie międzynarodowej.

Pomoc *de minimis* na promocję i wsparcie eksportu¹³²

W listopadzie 2014 r. Rada Ministrów RP zatwierdziła pakiet czterech rozporządzeń dotyczących udzielania mikroprzedsiębiorcom oraz małym i średnim przedsiębiorcom pomocy *de minimis* w celu promocji i wspierania eksportu:

1. Pomoc publiczna **de minimis na uzyskanie certyfikatu wyrobu wymaganego na rynkach zagranicznych** (uzyskanie lub przedłużenie ważności certyfikatów, świadectw, deklaracji zgodności i atestów), z wyłączeniem certyfikatów wymaganych na rynku wewnętrznym Unii Europejskiej.
2. Pomoc publiczna **de minimis na realizację niektórych przedsięwzięć w kraju i za granicą w zakresie promocji i wspierania eksportu** lub sprzedaży na rynku wewnętrznym Unii Europejskiej.

¹³² <http://www.mg.gov.pl/node/22065>

3. Pomoc publiczna **de minimis na realizację branżowych projektów promocyjnych w zakresie eksportu** lub sprzedaży na rynku wewnętrznym Unii Europejskiej (dofinansowanie części kosztów przeznaczonych na branżowy projekt promujący produkty i usługi, m.in. pokazy, degustacje, wystawy, prezentacje, konferencje, seminaria, warsztaty). Projekt promocyjny musi obejmować co najmniej dwie formy działań promocyjnych, może być realizowany w ramach jednej lub kilku pokrewnych branż lub grup towarowych przez co najmniej czterech przedsiębiorców działających w Polsce.
4. Pomoc publiczna **de minimis na realizację przedsięwzięć wydawniczych promujących eksport** lub sprzedaż na rynku wewnętrznym Unii Europejskiej. Dofinansowanie może być przeznaczone na wydawnictwa i materiały reklamowe o charakterze proeksportowym, kosztami kwalifikującymi się do objęcia pomocą są m.in.: zakup papieru, druk, skład, tłoczenie płyt, koszty tłumaczenia na języki obce, wysyłki wydawnictw do odbiorcy docelowego.

Obsługa importera to zadanie bardzo trudne, wymagające wiedzy i doświadczenia. Wiedzę można zdobyć, uczestnicząc w specjalistycznych szkoleniach i warsztatach, czytając specjalistyczną literaturę. Znacznie trudniej o doświadczenie, gdyż importerzy są rzadkimi gośćmi. Braki doświadczenia można jednak uzupełnić poprzez staranne i profesjonalne przygotowanie się do obsługi potencjalnego importera.

Każdy materiał informacyjny powinien być przygotowywany na miarę potrzeb i oczekiwań konkretnego importera. Inny zestaw informacji interesuje importera z krajów arabskich, zupełnie inny z Niemiec, Wietnamu, Ukrainy, Turcji, Chin, USA. Dlatego niezmiernie ważne jest pełne rozpoznanie zarówno oczekiwań potencjalnego importera, jak i jego możliwości finansowych, organizacyjnych itp.

Zbudowanie bazy danych o potencjalnych rynkach zbytu, opracowanie profesjonalnych ofert i umieszczenie ich na Portalu Promocji Eksportu¹³³ ułatwi i przyspieszy dotarcie do potencjalnych importerów. Portal Promocji Eksportu utworzono celem podniesienia poziomu konkurencyjności oferty krajowych eksporterów poprzez umożliwienie im bezpłatnego dostępu do informacji opracowanych przez renomowane firmy doradcze. Zgodnie ze zgłaszanymi przez przedsiębiorców potrzebami zamawiane są opracowania, analizy, badania, opinie prawne, ekspertyzy rynkowe itp., które pogłębiają wiedzę na temat specyfiki funkcjonowania rynków zagranicznych.

Portal adresowany jest głównie do eksporterów i potencjalnych eksporterów oraz firm zagranicznych zainteresowanych importem towarów i usług z Polski. Portal ma za zadanie wspieranie rozwoju polskiego eksportu poprzez:

- Integrację zasobów Internetu o tematyce gospodarczej, istotnych dla eksportera,
- Umożliwienie polskim eksporterom bezpłatnego dostępu do wiarygodnej, aktualnej informacji gospodarczej o rynkach zagranicznych.
- Ułatwienie polskim przedsiębiorcom nawiązywania kontaktów handlowych z zagranicznymi importernami.
- Dostarczanie aktualnych informacji o rynkach zagranicznych oraz instrumentach wspierania polskiego eksportu.
- Dostarczanie aktualnych informacji o rynkach zagranicznych obejmujących podstawowe zagadnienia takie jak: informacje o danym kraju, gospodarka, handel zagraniczny, współpraca gospodarcza z Polską, regulacje prawno-administracyjne, rynki branżowo-towarowe, targi i wystawy.
- Promocję ofert eksportowych polskich przedsiębiorstw, dystrybucję informacji dotyczących profili polskich eksporterów z danymi kontaktowymi, zamieszczanie zapytań firm zagranicznych zainteresowanych importem polskich towarów i usług.

¹³³ Więcej informacji pod adresem: <http://www.eksporter.gov.pl/>

Producentom i potencjalnym eksporterom produktów rolno-spożywczych polecamy kontakt z Agencją Rynku Rolnego, która w ramach systemowego projektu Ministerstwa Gospodarki pn. „Promocja polskiej gospodarki na rynkach międzynarodowych” realizuje program promocji eksportu produktów rolno-spożywczych. Program trwa do maja 2015 r., obejmuje następujące rynki docelowe: Rosja, Niemcy, Chiny, Francja, Ukraina oraz Zjednoczone Emiraty Arabskie¹³⁴.

Eksport to zadanie dla pasjonatów, ambitnych i wytrwałych wizjonerów konsekwentnie realizujących strategie marketingowe opracowane w oparciu o znajomość technik eksportu. Strategia skutecznej promocji produktów eksportowych polega przede wszystkim na umiejętności koncentrowania uwagi na potrzebach klienta, a nie na własnych celach.

21. Bibliografia

1. Dejnaka A., *Analiza działań marketingowych i handlowych w Internecie – wyniki badań bezpośrednich*, Badanie internetowe, <http://www.e-marketing.pl/>
2. *Crossborder Investment Monitor*. Business Financial Time, September 2013.
3. Jędrasik K., *Konsekwencje integracji Polski z Unią Europejską*, 19 stycznia 2003, <http://www.kns.gower.pl>
4. Mruk H., *Komunikowanie się w marketingu*, PWE, Warszawa 2004.
5. PAliIZ, <http://www.paiz.gov.pl/>.
6. *Problemy regionalne i globalne we współczesnej gospodarce światowej*, Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego we Wrocławiu, 23 maja 2005 r.
7. Bąk M., Croix D. La, *Promocja gminy miasta regionu w kontekście integracji europejskiej. Zasady opracowywania materiałów promocyjnych*, TWIGGER S.A., Warszawa 2006.
8. *Czym jest marketing?*, red. A. Silk, Harvard Business Press, Rebis, 2008.
9. McClean R., *4 C's versus 4 P's of Marketing*, <http://www.customfitfocus.com/marketing-1.htm>
10. Tesławski M., *Nowy marketing mix – 4C*, <http://teslawski.wordpress.com/2011/11/28/nowy-marketing-mix-4c/>.
11. Kucharski K., *Więcej za mniej*, <http://strategyjournal.pl/index.php/2011/06/>.
12. Rosati D., *Polityka proeksportowa*, Warszawa, PWN, 1990.
13. Kotler P., *Marketing od A do Z*, PWE, Warszawa 2004.
14. Lauterborn R.F., *New Marketing Litany: 4P's Passe, C-Words Take Over Advertising Age*, New York, 1990
15. Bąk M., Croix D. La, *Skuteczny marketing, promocja i handel na rynku Ukrainy i Zjednoczonych Emiratów Arabskich*, Warszawa 2014.
16. Wydymas S., Bombińska E., Pera B., *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne a konkurencyjność eksportu Polski*, CeDeWu, Warszawa 2012.
17. Hagemeyer J., *Czynniki wpływające na decyzję przedsiębiorstw o eksporcie*, Mikroekonomia, Warszawa 2006.
18. Białęcki K., Kamiński Z., Wojciechowski H., *Organizacja i technika handlu zagranicznego*, PWE, Warszawa 1986.
19. Białęcki K., *Operacje handlu zagranicznego*, PWE, Warszawa 1999.
20. Kotler P., *Marketing*, Wyd. pod redakcją prof. dr hab. Bogny Pilarczyk, prof. dr hab. Henryka Mruka, przekład zbiorowy 2005, Northwestern University.
21. Dejnaka A., *Założenia strategii marketingowej w Internecie*, <http://www.e-marketing.pl/>.

¹³⁴ Więcej informacji pod adresem: <http://www.arr.gov.pl>

22. Zmierzch reklamy?, Koło Naukowe Marketingu „Target”, <http://www.esponsor.pl/>
23. Altkorn J., *Podstawy marketingu*. Instytut Marketingu, Kraków 1993.
24. Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W., *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*. PWE, Warszawa, 1996.
25. Kotler P., Armstrong G., Saunders J., Wong V., *Marketing. Podręcznik europejski*. PWE, Warszawa 2002.
26. Żurawik B., Żurawik W., *Zarządzanie marketingiem w przedsiębiorstwie*. PWE, Warszawa 1996.
27. Kotler P., *Marketing – analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*. Gebethner & S-ka, Warszawa 1994.
28. Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W., *Marketing*. PWE, Warszawa 1993.
29. Przybyłowski K., Hartley S.W., Kervin R.A., Rudelius W., *Marketing – pierwsza polska edycja*. Dom Wydawniczy ABC Sp. z o.o. 1998.
30. Payne A., *Marketing usług*. PWE, Warszawa 1996.
31. Hutt M.D., Speh T.W., *Zarządzanie marketingiem. Strategia rynku dóbr i usług przemysłowych*. PWN, Warszawa 1997.
32. Czarnecki A., *Skuteczność reklamy*. „Marketing i Rynek” 1996, nr 3.
33. *Efektywność marketingu*. Praca zbiorowa pod red. W. Wrzoska, PWE, Warszawa 2005.
34. Frątczak-Rudnicka B., Adamski R., *Jak nas widzą na rynku?* „Marketing w praktyce” 1997, nr 3.
35. Hansen F., Scotwin L., *An experimental enquiry into sponsoring: what effect can be measured?* „Marketing and Research Today” 1995, volume 23 nr 3.
36. Kall J., *Reklama*. PWE, Warszawa 1998.
37. Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*. Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław – Warszawa 1959.
38. Łapiński A., *Badania mediów dla celów reklamy*. Komunikacja marketingowa, red. M. Rydel, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2001.
39. Sznajder A., *Sponsoring, czyli jak promować firmę wspierając innych*. Business Press Ltd., Warszawa 1996.
40. Sznajder A., *Sztuka promocji, czyli jak najlepiej zaprezentować siebie i swoją firmę*. Business Press Ltd., Warszawa 1993.
41. Tworzydło D., *Pomiar efektywności działań public relations*. W: Public relations. Znaczenie społeczne i kierunki rozwoju, red. nauk. J. Ołędzki, D. Tworzydło, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
42. Kozielski R., *Wskaźniki marketingowe*” Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
43. Markowska-Brela M., *Skuteczny prospecting – sztuka poszukiwania klientów*. L. Lake, *Explore the benefits of marketing online*, <http://marketing.about.com/od/internetmarketingstrategy/a/marketingonline.htm>
44. Wilson R., *The web marketing checklist, 37 ways to promote your website*, <http://www.wilsonweb.com/articles/checklist.htm>
45. Ward S., *Marketing online: Basic strategies any business can use*, <http://sbinfocanada.about.com/od/onlinebusiness/a/marketingonline.htm>
46. *Pozycjonowanie w wyszukiwarkach skutecznym narzędziem dla marketingu internetowego dla sektora MSP*, <http://www.sosdlaprzedsiebiorcy.pl/index.php/narzedzia-dla-przedsiębiorców/akademia-wiedzy-biznesowej/e-biznes/item/>
47. Łodziana-Grabowska J., *Efektywność reklamy*, PWE, Warszawa 1996.
48. Podemski K., *Badania opinii publicznej na potrzeby PR*, Aida Media, 1997.
49. Wąglowski W., *ROI w public relations*, „Marketing w praktyce” 2006, nr 9.
50. Lambin J.J., *Strategiczne zarządzanie marketingowe*. PWE, Warszawa 2001.
51. Sztucki T., *Encyklopedia marketingu*. Agencja Wydawnicza PLACAT, Warszawa 1998.
52. Niestrój R., *Zarządzanie marketingiem. Aspekty strategiczne*, PWN, Warszawa – Kraków 1996.
53. Kamiński T., *Marketing*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomiczno-Informatycznej w Warszawie.

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) jest agencją rządową, która od 2000 roku wspiera przedsiębiorców. Celem działania PARP jest rozwój małych i średnich firm w Polsce – powstawanie nowych podmiotów, podnoszenie kwalifikacji i wzrost potencjału, wzmocnienie pozycji konkurencyjnej w oparciu o innowacyjność i nowoczesne technologie, kształtowanie przyjaznego otoczenia biznesowego, tworzenie warunków do prowadzenia działalności gospodarczej. Realizując działania wspierające przedsiębiorców (a także: instytucje otoczenia biznesu, jednostki samorządu terytorialnego, państwowe jednostki budżetowe, uczelnie), PARP korzysta ze środków budżetu państwa oraz funduszy europejskich. Zarówno w okresie przedakcesyjnym, jak i po wejściu Polski do Unii Europejskiej, PARP oferowała przedsiębiorcom wsparcie finansowe, szkoleniowo-doradcze i informacyjne. Od 2007 do 2015 roku Agencja jest odpowiedzialna za realizację działań w ramach trzech programów operacyjnych: **Innowacyjna Gospodarka**, **Kapitał Ludzki** oraz **Rozwój Polski Wschodniej** oraz aktywnie uczestniczy w opracowaniu założeń programów pomocowych w perspektywie finansowej 2014–2020.

PARP posiada doświadczenie nie tylko w przekazywaniu unijnej pomocy przedsiębiorcom. Od kilku lat w Agencji działa **Ośrodek Badań nad Przedsiębiorczością**, którego zadaniem jest prowadzenie badań z zakresu przedsiębiorczości, innowacyjności, zasobów ludzkich i usług wspierających prowadzenie działalności gospodarczej. W oparciu o ich wyniki powstają założenia dla kolejnych programów pomocowych, które odpowiadają na zidentyfikowane potrzeby przedsiębiorców. Od 2013 r. PARP realizuje projekt pilotażowy służący analizie wpływu projektowanych i istniejących regulacji na sektor małych i średnich przedsiębiorstw (MSP).

Aby pomoc była skuteczna, przedsiębiorca musi mieć łatwy dostęp do informacji na jej temat. PARP zainicjowała utworzenie Krajowego Systemu Usług dla MSP (KSU). KSU oferuje doradztwo dla firm na każdym etapie prowadzenia działalności: od rejestracji działalności, poprzez sprawne prowadzenie i zarządzanie firmą, aż po zawieszenie lub zakończenie działalności. Wszystkie ośrodki KSU (około 170) działają na podstawie wypracowanych Standardów Usług, dzięki czemu przedsiębiorca może być pewien, że otrzyma usługę najwyższej jakości. Przedsiębiorca chcący skorzystać z usługi doradztwa biznesowego ma do wyboru: Punkty Konsultacyjne KSU, ośrodki Krajowej Sieci Innowacji KSU oraz ośrodki realizujące usługi w zakresie zarządzania efektywnością energetyczną przedsiębiorstw, marketingu i sprzedaży produktów dla firm z branży przetwórstwa rolno-spożywczego, optymalizacji zarządzania finansami, a także ośrodki testujące nowe usługi pilotażowe. Dodatkowo może otrzymać pożyczkę lub poręczenie ze współpracującego funduszu. Wiele organizacji tworzących KSU współpracuje jednocześnie z innymi znanymi sieciami, takimi jak Enterprise Europe Network (konsorcja dawnych Centrów Euro Info – EIC i Ośrodków Przekazu Innowacji – IRC).

Działający przy PARP ośrodek sieci **Enterprise Europe Network** daje szansę przedsiębiorcom na skorzystanie z możliwości rynku ogólnoeuropejskiego. Ośrodek oferuje nieodpłatne, kompleksowe usługi obejmujące informacje, szkolenia i doradztwo, przede wszystkim z zakresu prawa i polityk Unii Europejskiej, prowadzenia działalności gospodarczej w Polsce i za granicą, dostępu do źródeł finansowania, internacjonalizacji przedsiębiorstw, transferu technologii oraz udziału w programach ramowych UE. Ponadto, sieć Enterprise Europe Network, dzięki współpracy blisko 600 organizacji członkowskich z ponad 50 krajów w Europie, na Bliskim Wschodzie, w Azji i Ameryce, pomaga przedsiębiorcom w znalezieniu partnerów zagranicznych oraz organizacji ich udziału w targach i misjach gospodarczych.

PARP działa jako punkt kontaktowy w programie „Erasmus dla młodych przedsiębiorców”, finansowanym przez Komisję Europejską. Program ten oferuje przyszłym lub początkującym europejskim przedsiębiorcom możliwość wyjazdu na staż do firm w innych krajach Unii Europejskiej.

Zaangażowanie PARP w międzynarodowe fora i organizacje zajmujące się wspieraniem przedsiębiorczości i innowacyjności przekłada się na jakość oferowanych usług i ich zbieżność ze światowymi tendencjami.

Członkostwo w **TAFTIE** (Europejska Sieć Agencji Innowacyjnych) gwarantuje stały dostęp do najlepszych praktyk stosowanych w wiodących europejskich agencjach wspierających innowacyjność. Jako członek Światowej Sieci Ekspertów na rzecz Konkurencyjności, Klastrow i Innowacyjności (**TCI**) PARP ma możliwość nawiązywania roboczych kontaktów z ekspertami z różnych krajów świata oraz wymiany doświadczeń i wiedzy w obszarze rozwijania klastrow i polityki opartej na klastrach. PARP jest również członkiem stowarzyszonego **IASP** (Międzynarodowe Stowarzyszenie Parków Naukowo-Technologicznych i Stref Innowacji), dzięki czemu korzysta z bogatych doświadczeń zagranicznych parków naukowo-technologicznych.

PARP systematycznie dopasowuje ofertę informacyjno-doradczą do zmieniających się potrzeb przedsiębiorców oraz pojawiających się nowych kanałów komunikacji. Obecnie Agencja dysponuje kilkunastoma **specjalistycznymi portalami internetowymi i społecznościowymi**, oferującymi szkolenia e-learningowe, e-booki, transmisje ze spotkań szkoleniowych i konferencji, informacje nt. możliwości ubiegania się o wsparcie, bazy wiedzy, publikacje, wyniki badań. Z informacji i narzędzi zawartych we wszystkich portalach PARP dostępnych za pośrednictwem głównego portalu Agencji www.parp.gov.pl korzysta blisko milion internautów miesięcznie.

Osoby zainteresowane uzyskaniem informacji nt. programów wsparcia oferowanych przez PARP dla przedsiębiorców oraz instytucji otoczenia biznesu mogą skorzystać z infolinii prowadzonej w ramach **Informatorium** PARP. Konsultanci udzielają informacji telefonicznie i mailowo oraz biorą udział w spotkaniach z zainteresowanymi osobami.

Zapraszamy do skorzystania z naszych usług!

Usługi Enterprise Europe Network

Sieć Enterprise Europe Network działa od 1 stycznia 2008 r. Została powołana w ramach Programu Ramowego na rzecz Konkurencyjności i Innowacji (Competitiveness and Innovation Framework Programme 2007–2013 – CIP). Enterprise Europe Network łączy w sobie dorobek i zalety dwóch sieci poprzednio działających na rzecz sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MSP): Euro Info Centres i Innovation Relay Centres. Enterprise Europe Network oferuje małym i średnim przedsiębiorstwom kompleksowe usługi, które mają im pomóc w pełni rozwinąć ich potencjał i zdolności innowacyjne. Sieć jest także pośrednikiem umożliwiającym instytucjom Unii Europejskiej pełniejszą orientację w potrzebach małych i średnich przedsiębiorstw.

Ośrodki Enterprise Europe Network są afiliowane przy rozmaitych organizacjach wspierających rozwój gospodarczy, takich jak izby przemysłowo-handlowe, agencje rozwoju regionalnego, centra wspierania przedsiębiorczości itp. Działają na zasadzie non-profit. Finansowanie Enterprise Europe Network pochodzi ze środków unijnych oraz ze środków budżetu państwa.

Obecnie działa blisko 600 ośrodków w Europie, na Bliskim Wschodzie, w Azji i Ameryce. Enterprise Europe Network to więcej niż pojedyncze ośrodki rozmieszczone w różnych krajach i regionach. Wyjątkowa wartość i możliwości sieci wynikają ze ścisłej współpracy ośrodków. Wszystkie biura mogą komunikować się ze sobą, co zapewnia szybkie przekazywanie i uzyskiwanie dokładnych informacji, a także mają dostęp do wspólnych baz zawierających profile firm szukających partnerów zagranicznych.

Działalność ośrodków Enterprise Europe Network opiera się na zasadzie „zawsze właściwych drzwi”. Oznacza to, że wszyscy przedsiębiorcy z sektora MSP, którzy zwrócą się z konkretnym zapytaniem, otrzymają niezbędne informacje i dostęp do zindywidualizowanych usług dostosowanych do ich potrzeb, przy wykorzystaniu nowoczesnych technologii i zaangażowaniu adekwatnych merytorycznie ośrodków sieci.

Działania sieci umożliwiają przedsiębiorcom korzystanie z możliwości rynku ogólnoeuropejskiego, oferując nieodpłatne, kompleksowe usługi obejmujące informacje, szkolenia i doradztwo, przede wszystkim z zakresu prawa i polityk Unii Europejskiej, prowadzenia działalności gospodarczej w Polsce i za granicą, dostępu do źródeł finansowania, internacjonalizacji przedsiębiorstw, transferu technologii oraz udziału w programach ramowych UE.