

**Ekspansja zagraniczna firmy – pierwsze kroki**

**Polska branża eksportowa rośnie w siłę. Obecnie sprzedajemy za granicę produkty o łącznej wartości 800 mld dolarów, a do 2020 roku nasz eksport wzrośnie o ponad 35%. W zeszłym roku towary z Polski były obecne w 218 krajach świata, w tym tak egzotycznych jak Gwinea Równikowa, Wyspy Kokosowe czy Kiribati. Aby polscy przedsiębiorcy mogli jak najlepiej wykorzystać sprzyjające tendencje na światowych rynkach, przygotowaliśmy cykl krótkich poradników, w których zaprezentujemy najważniejsze aspekty rozpoczęcia działalności eksportowej oraz skutecznego budowania marki na zagranicznych rynkach.**

Podjęcie sprzedaży zagranicznej wiąże się z szeregiem działań i przygotowań, które należy podjąć z dużym wyprzedzeniem wobec planowanego wejścia na obcy rynek. Przyszli przedsiębiorcy prócz towaru, który chcą sprzedawać zagranicznym kontrahentom, muszą także posiadać wiedzę prawną, marketingową, zaplecze finansowe oraz strategię logistyczną. W niniejszym artykule skoncentrujemy się właśnie na pierwszych krokach, jakie musi poczynić przyszły eksporter.

**Dlaczego chcę eksportować? Aspekt psychologiczny**

Na wstępie warto zaznaczyć, że działalność eksportowa nie równa się sprzedaży towarów lub usług klientowi zagranicznemu (w tej sytuacji często to importer dociera do producenta), ale jest procesem znacznie szerszym i skomplikowanym dla potencjalnego eksportera, który sam zdobywa kolejne rynki zbytu. Zanim podejmiemy jakiegokolwiek działania czy decyzje związane z zapoczątkowaniem eksportu należy odpowiedzieć sobie na podstawowe pytania, które pomogą określić cel naszych działań oraz zaplanować poszczególne procesy wdrażania nowej formy działalności. Eksportu nie można zaczynać w sposób chaotyczny, nieprzemyślany, powodowany tylko sukcesami na rynku lokalnym. Do tej decyzji trzeba podejść w chłodny sposób, ponieważ rozpoczęcie działalności eksportowej ma wiele wspólnego z otwieraniem nowej firmy. Trzeba mieć całkowitą pewność, że firma ma na tyle stabilną pozycję na rynku, że jest gotowa unieść wysokie koszty i ryzyko związane z eksportem.

**Czy firma jest przygotowana do rozpoczęcia eksportu?**

To pytanie wymaga analizy obecnej sytuacji firmy na polskim rynku, ważna jest ocena kadry zarządzającej, wyników finansowych, pozycji wśród konkurencyjnych firm na rynku lokalnym, opinii konsumentów oraz tego, jak firma reaguje na zagrożenia czy kryzysy. Taki audyt można zlecić wyspecjalizowanym konsultantom, którzy za pomocą konkretnych narzędzi i kwestionariuszy będą mogli ocenić, czy firma ma szansę przetrwać na obcym rynku. Niemniej kluczowym aspektem powodzenia w sprzedaży za granicę jest kadra z wykształceniem ekonomicznym, szczególnie z doświadczeniem w handlu zagranicznym. Cenna jest także wiedza z zakresu różnic kulturowych. To pracownicy będą przecież nadzorować procesy sprzedaży. Ważne jest zatem, aby przed rozpoczęciem działań rzetelnie określili poziom konkurencyjności na obcym rynku, zapotrzebowanie na nasz produkt i kierunki rozwoju w przyszłości.

Ponadto właściciel i kadra zarządzająca muszą uznać, że firma dysponuje czasem, zasobami i determinacją do tego, żeby taką ekspansję rozpocząć. Eksport nieczęsto oznacza natychmiastowy sukces, choć nie jest to wykluczone. Trzeba być przygotowanym na różne perturbacje wynikające ze specyfiki nowego rynku docelowego, różnic kulturowych i społecznych, bardziej skomplikowanej procedury transportu, magazynowania – o ile w Unii Europejskiej jest to stosunkowo niewielki problem, o tyle poza nią zaczynają się schody.



*„Odpowiednie przygotowanie firmy wewnątrz, ale także zebranie maksymalnej liczby informacji o rynku docelowym, konkurencji, polityce cenowej, wymaganiach klientów, i wreszcie poznanie różnic kulturowych, które mają duże znaczenia dla korzystnej dla obu stron współpracy biznesowej to podstawowa lekcja, jaką muszą odrobić polskie przedsiębiorstwa, które chcą wchodzić na rynku zagraniczne. Samo zdobycie kontaktu do potencjalnego kupca, to dopiero początek drogi do sukcesu”* – podkreśla **Andrzej Łyko** Prezes Zarządu Polskiej Izby Gospodarczej Importerów Eksporterów i Kooperacji z Poznania.

Jeśli wyniki ewaluacji rynku przemawiają za rozpoczęciem eksportu, dopiero wtedy można rozpocząć załatwianie wszelkiego rodzaju formalności. Należy przygotować się na kilkumiesięczne kompletowanie dokumentacji, pozwoleń. Trzeba w tym miejscu zastanowić się, jaki rodzaj eksportu jest w naszym przypadku optymalny. Wyróżnia się kilka rodzajów form wejścia na rynek zagraniczny.

**Eksport pośredni.** Zakłada dużą rolę pośredników, np. central handlu zagranicznego. Na obcych rynkach centrala ma nierzadko większą siłę przetargową niż pojedynczy producent. Eksport pośredni zakłada stosunkowo niewielkie koszty wejścia i niskie ryzyko finansowe. Firma nie ponosi kosztów inwestycji marketingowych, bo wszelkie trudności spadają na pośrednika.

**Eksport bezpośredni z kraju.** Tu powstaje konieczność powołania własnej komórki ds. handlu zagranicznego, która będzie odpowiedzialna za badanie, penetrację rynków zagranicznych, nawiązywanie kontaktów, ofertowanie, negocjowanie, kontraktowanie, przeprowadzanie transakcji. Mimo że działalność operacyjna firmy wykonywana jest w kraju, niezbędne będą wyjazdy zagraniczne.

**Eksport bezpośredni z kraju realizowany przez agenta zagranicznego.** Zagraniczne firmy pełnią rolę agentów (np. rynek USA obsługuje Export Management Company). W przypadku eksportu korzystne jest współpracowanie z agentem, kiedy nie chcemy głębiej wejść w sieć dystrybucyjną danego rynku zagranicznego. Największą korzyścią takiej współpracy jest oczywiście obycie agenta na rynku docelowym – agent zna miejscowe zwyczaje, język, posiada kontakty z lokalnymi firmami, doświadczenie zawodowe. Musi też zaznajomić się ze strategią firmy i produktu. Niemniej przy takiej formie współpracy należy uważać przy udzielaniu koncesji na wyłączność.

**Eksport bezpośredni przez własne biuro przedstawicielskie za granicą.** Może to być zarówno zorganizowanie biura za granicą poprzez wysłanie naszego pracownika, jak i zatrudnienie osoby

miejscowej, firmy zagranicznej specjalizującej się w danej działalności, czy też założenie miejscowej spółki zarządzanej przez osobę przyslaną z kraju, ale zatrudniającą osoby miejscowe.

**Eksport bezpośredni przez własną sieć dystrybucji.** Takie rozwiązanie zakłada powiązanie dystrybutorów systemem umów stałych lub okresowych określających szczegółowo zasady współpracy. Generuje to znaczne koszty płacowe, biurowe, operacyjne i logistyczne.

**Licencjonowanie.** Jest to udostępnianie kontrahentowi zagranicznemu tzw. „wartości niematerialnych i prawnych”, czasami połączone z udzieleniem kredytu na wdrożenie danych rozwiązań technologicznych. Spłata kredytu i części opłat licencyjnych dokonuje się poprzez dostawy na rynek kraju dostawcy (np. w przypadku koncernów samochodowych). Inną opcją jest franchising – specyficzna forma licencjowania dotycząca transferu prawa do stosowania całościowego programu marketingowego.

**Produkcja na zamówienie (*Contract Manufacturing*).** W tym przypadku warto brać pod uwagę nacisk zagranicznych kontrahentów na minimalizację ceny. Jest to rozwiązanie szczególnie popularne w branży tekstylnej, meblarskiej, a konieczne do stosowania w przypadku braku silnej marki.

**Umowa o zarządzanie (*Management Contract*).** Dotyczy to szczególnie usług takich, jak sieci hotelowe, linie lotnicze, ochrona zdrowia. Umowa zawierana jest na kilka lat i doprowadza do dużego transferu technologii i know-how w zakresie prowadzenia biznesu, przy czym zarządzane przedsiębiorstwo cały czas jest własnością importera.

**Wspólne przedsięwzięcie (*Joint Venture*).** Nie jest to proste kojarzenie firm. Kluczowe w tej formie współpracy jest jasne i precyzyjne sprecyzowanie celu przedsięwzięcia. Warto mieć świadomość, że podział udziałów 50% na 50% nie zawsze jest najkorzystniejszy.

**Filia zagraniczna.** Należy określić, na jakiej bazie prawnej (oddział, samodzielna spółka o osobowości prawnej, przejęcie miejscowej firmy np. w drodze prywatyzacji) filia będzie prowadzona. Ponieważ zakłada ona duży stopień samodzielności operacyjnej, przejmie pewne fazy produkcji. Należy zatroszczyć się o kontrolowanie wspólnej dla całej firmy strategii marketingowej, która powinna być całkowicie podporządkowana centrali.

Aby dobrze ocenić możliwości firmy na rynku eksportowym, trzeba brać pod uwagę przynajmniej trzy wymiary przygotowania firmy: marketingowy, kulturowy oraz finansowy.

**1. Marketing.** Wejście na nowy rynek praktycznie zawsze oznacza budowanie marki od zera. Mamy do dyspozycji wiele narzędzi: reklamę (prasową, internetową, radiową, telewizyjną, outdoorową), marketing (szeptany, wirusowy, wsparcie sprzedaży w punktach handlowych czyli tzw. shopper marketing, niestandardowe strategie reklamowe, dystrybucji produktów i wiele innych narzędzi), PR (obecność w mediach, eventy, udział w targach, kampanie społeczne, akcje samplingowe, czyli dystrybucja darmowych próbek produktu i wiele innych form). Każde z tych narzędzi ma swoją specyfikę i okaże się pomocne, ale również każde z tych działań wymaga dokładnego przemyślenia i planowania. Konieczne jest dostosowanie ich do lokalnych potrzeb i preferencji, dlatego też, jeśli firma nie dysponuje własnym działem marketingowym, warto postarać

się o wsparcie agencji marketingowej/PR, która zna specyfikę danego rynku. Jeśli natomiast firma taki dział już posiada, w zespole powinna znaleźć się przynajmniej jedna osoba doskonale znająca interesujący nas rynek. Musimy też pamiętać, że marki nie buduje się w tydzień i nie zrobi się tego za kilka tysięcy złotych. Jest to proces trudny, kosztowny i bardzo czasochłonny.

**2. Kultura.** Nowy rynek to nowi odbiorcy, nowa kultura, nowe zwyczaje, nowe poglądy i upodobania. Wszystko to, co chcemy zaprezentować na nowym rynku, powinno być dostosowane do tych elementów. Pierwszym krokiem, który musimy podjąć, jest tłumaczenie wszystkich dokumentów i materiałów promocyjnych. Do odbiorcy zawsze najszybciej i najskuteczniej trafi komunikat w jego ojczystym języku. Podstawa to oczywiście strona internetowa przetłumaczona na dany język – zarówno opisy produktów, jak i regulamin zakupów, czy też inne informacje powinny być przetłumaczone w pełni profesjonalnie. Nie możemy sobie pozwolić, by wyręczył nas w tym elektroniczny translator lub osoba znająca język na poziomie podstawowym. Warto zlecić to zadanie firmie zajmującej się tłumaczeniami lub doświadczonemu tłumaczowi. Przyszli klienci powinni bowiem mieć możliwość skorzystania także z obsługi klienta w ich własnym języku (przynajmniej w formie e-mailowej, choć wskazana będzie także forma telefoniczna). Aby tłumaczenie było w pełni skuteczne i bezpieczne konieczne jest także skorzystanie z usługi lokalizacji.

*„Lokalizacja to termin używany, gdy wprowadzamy produkt lub usługę (ergo stronę internetową) do innego kraju. To nie jest zwykłe tłumaczenie instrukcji na opakowaniu i tekstów na stronie internetowej na język zamierzonego kraju. Lokalizacja to sposób wprowadzania firmy na nowy rynek. Dostosowuje produkt zarówno do języka, jak i do kultury, i społeczeństwa kraju docelowego. Co wymaga takiego dostosowania? Jednym słowem – wszystko. Od opisów produktów w sklepie internetowym, przez wszystkie materiały reklamowe, na pozycjonowaniu w wyszukiwarce Google kończąc”* – wyjaśnia **Agata Nowak** z agencji tłumaczeniowej Skrivanek.

Dlaczego jest to ważne? Bo o wpadkę łatwo. Za przykład niech posłuży nazwa ROLLS ROYCE SILVER MIST. Na rynku niemieckim te luksusowe auta pojawiły się pod nazwą SILVER SHADOW, ponieważ dla Niemców słowo MIST nie ma bynajmniej lekkości angielskiej mgły. W ich języku oznacza ‘gnój, obornik, bzdura’. Gdyby nie zwrócono na tę kwestię bacznej uwagi samochód ten byłby „spalony” zanim w ogóle trafiłby do dealerów!

*„Dla każdego społeczeństwa treści akceptowalne, angażujące i wartościowe będą się od siebie różniły, czasem diametralnie. Konieczna jest wcześniejsza analiza, która powinna obejmować stan aktualny i opierać się na przeglądzie treści publikowanych w miejscowych portalach, na blogach, w social media, ze szczególnym uwzględnieniem liderów opinii”* – mówi **dr Paweł Strykowski** z agencji content marketingowej Whitepress.

**3. Finanse.** Każdy, nawet najdrobniejszy aspekt wejścia na nowy rynek wymaga odpowiedniego budżetu, czasem bardzo wysokiego sięgającego dziesiątek, a czasem nawet setek tysięcy złotych. Największego wkładu finansowego wymaga przygotowanie strategii marketingowej i stworzenie nowego oddziału. Konieczne będzie zatrudnienie pracowników odpowiadających za obsługę klientów na nowym rynku i budowanie sprzedaży. Konieczne będzie również opracowanie strategii promocyjnej i strategii rozwoju eksportu. Prawdopodobnie przed samym rozpoczęciem eksportu niezbędna okaże się inwestycja w zorganizowanie misji handlowej i jej efektywne przeprowadzenie.

Dobrym miejscem dla nowych firm są różnego rodzaju targi organizowane w każdym kraju – tutaj koszty to zakup stoiska, produkcja materiałów reklamowych, obsługa techniczna stoiska. W tym przypadku konieczny będzie udział przynajmniej dwóch pracowników, którzy będą obsługiwać stoisko i pozyskiwać klientów.

*„Jest wiele innych kosztów, które należy wziąć pod uwagę, m. in: zakup baz danych firm, organizacja badań marketingowych (żeby było wiadomo jak klienci postrzegają daną markę lub produkt/usługę, na co zwrócić uwagę, jak go odbierają, co jest dla nich ważne), obsługa prawna i rachunkowa, opłaty związane z uzyskaniem patentów (to, że mamy patent w Polsce, nie oznacza, że mamy go też na nowym rynku), certyfikatów, zezwoleń, ochrony wizerunku (zastrzeżenie logotypu itp.)”* – podkreśla **Marek Wcisło**, dyrektor zarządzający Kompass Poland, firmy zajmującej się dostarczaniem biznesowych baz danych.

W kolejnych częściach omówimy aspekty, jakie warto brać pod uwagę przy wyborze nowego rynku, kwestie formalne, międzynarodowe akty prawne związane z eksportem, przedstawimy organizacje, które wspomagają działania eksporterów. Omówimy również najbardziej dochodowe branże eksportowe w Polsce oraz przedstawimy listę największych akcji promujących polski eksport zagranicą, jak również opiszemy obecne wsparcie rządowe dla eksporterów.

**Artykuł powstał w konsultacji z Polską Izbą Gospodarczą Importerów Eksporterów i Kooperacji.**

**Źródło:** [Kompass Poland Sp. z o. o.](#)