



Ministerstwo  
Rozwoju i Technologii



# Przewodnik eksportera



Fundusze Europejskie  
Inteligentny Rozwój



Rzeczpospolita  
Polska



Unia Europejska  
Europejski Fundusz  
Rozwoju Regionalnego



# Spis treści

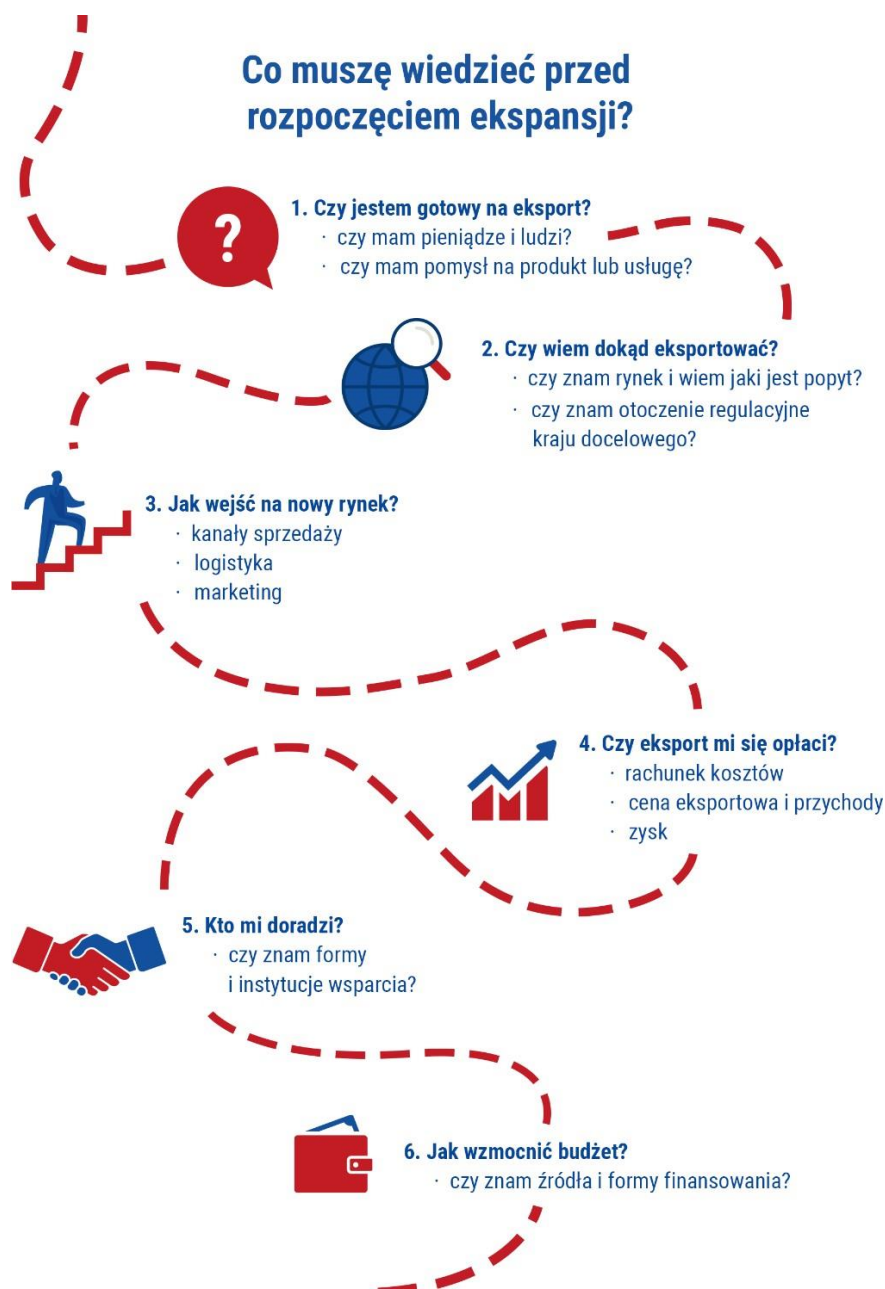
1.	Najważniejsze: czy jestem gotowy na eksport?.....	4
1.1	Stabilność firmy i finansowania .....	5
1.2	Odpowiedni ludzie .....	5
1.3	Potencjał produkcyjny .....	6
1.4	Zdolności logistyczne .....	6
1.5	Znajomość zagranicznego rynku .....	7
1.6	Znajomość zagranicznego klienta.....	7
1.7	Wstępna analiza strategiczna .....	8
1.8	Dobra rada: pewność siebie i cierpliwość!.....	10
2.	Jak dopasować ofertę do rynku i znaleźć klientów? .....	11
2.1	Co właściwie chciałbyś zaoferować na nowym rynku?.....	11
2.2	Jak chciałbyś konkurować, czym wyróżnić? .....	11
2.3	Ustalenie i rozpoznanie docelowego rynku eksportowego .....	12
2.4	Lokalna kultura i preferencje klientów .....	13
2.5	Jak dotrzeć i pozyskać klientów? .....	13
2.6	Rachunek ekonomiczny – czy eksport mi się opłaci?.....	14
3.	Jak skonkretyzować strategię eksportową? .....	15
3.1	Gdzie i w jaki sposób mogę nabyć kompetencje w zakresie eksportu?.....	15
3.2	Kanały sprzedaży, czyli w jaki sposób będziemy sprzedawać?.....	15
3.3	Doskonały proces sprzedaży .....	16
3.4	Rozwiązania w zakresie logistyki .....	17
4.	Jak bezpiecznie sfinansować działalność eksportową? .....	18
4.1	Część 1: Źródła pieniędzy na eksport .....	18
4.2	Część 2: Jak zabezpieczyć transakcje eksportowe? .....	21
4.3	Na zakończenie .....	22
5.	Gdzie mogę zwrócić się o pomoc i wsparcie w eksporcie? .....	23
5.1	Instytucje publiczne szczebla centralnego (ogólnopolskiego) .....	23
5.2	Instytucje publiczne szczebla lokalnego.....	27
5.3	Organizacje pozarządowe i pozostałe instytucje wsparcia .....	27
6.	Zadbaj o szczegóły! Ważne informacje.....	29
6.1	Pochodzenie towarów w eksporcie .....	29
6.2	Stawka 0% w eksporcie towarów poza granice UE – jak stosować i jak ograniczać ryzyko? .....	29
6.3	Niezbędne modyfikacje produktów .....	29

# 1. Najważniejsze: czy jestem gotowy na eksport?

## Drogi Przedsiębiorco!

Jeśli to czytasz, to zapewne jesteś na początku drogi rozwoju eksportu swojej firmy. Poniżej znajdziesz zagadnienia, które powinieneś przemyśleć, aby podjąć trafną decyzję o rozpoczęciu eksportu. Ten dział jest pierwszym krokiem tej wielkiej przygody. Ekspansja zagraniczna to zmiana sposobu myślenia i działania całej firmy. Ty i wszyscy Twoi pracownicy powinniście być do tego gotowi. Determinacja i wiara w sukces zarządzających i pracowników to kluczowe elementy powodzenia takiego przedsięwzięcia!

Poznaj wszystkie kroki przygotowawcze na poniższej grafice, a następnie przejdź dalej do szczegółów, co najlepiej zrobić na początku.



## 1.1 Stabilność firmy i finansowania

**Stabilność firmy:** zanim przystąpimy do ekspansji zagranicznej, upewnijmy się, że nasza pozycja na rynku krajowym jest stabilna. Ważne jest przede wszystkim to, by rozpoczynając eksport mieć zapewniony solidny wolumen krajowych zamówień i dysponować zaufanym personelem. Eksport może pomóc nam w rozwoju, ale nie stanie się panaceum na problemy, które trapią nas na rynku krajowym.

**Potencjalne przychody i koszty:** aby uniknąć zaskoczenia, zróbmy szybkie badanie dotyczącego tego, czy nasz produkt lub usługę istnieje popyt na rynkach docelowych oraz czy możemy prowadzić na nich działalność bez konieczności kosztownych modyfikacji naszej oferty (na przykład ze względów regulacyjnych, infrastrukturalnych bądź konsumenckich).

**Stabilność finansowania:** niezbędne jest finansowanie (oszczędności, kredyty albo pewne źródło dochodu, na przykład długoterminowe umowy z klientami) na kilkanaście miesięcy działalności. To zapewni nam stabilność oraz pieniądze na rozwój eksportu: przetłumaczenie strony internetowej na obcy język, opracowanie materiałów marketingowych, opłacenie kancelarii czy firmy doradczej, zatrudnienie dodatkowych pracowników, podróże służbowe, udział w targach i misjach.

## 1.2 Odpowiedni ludzie

Wiedza i doświadczenie pracowników i kadry zarządzającej są dla każdej firmy nieocenionym, unikalnym zasobem, który często prowadzi do odkrycia niezagospodarowanych wcześniej możliwości biznesowych i jest źródłem przewagi konkurencyjnej nad innymi przedsiębiorstwami w branży.

Działalność eksportowa stawia przed naszymi pracownikami nie tylko wysokie wymagania organizacyjno-zarządcze (na przykład przy zarządzaniu transportem towarów i zagraniczną dokumentacją), ale też konfrontuje ich z wyzwaniami, których mogli nie doświadczyć na rynku krajowym.

Działalność eksportowa jest bardzo angażująca i w praktyce nie da się jej prowadzić na część etatu – jeśli myślimy poważnie o rozwoju za granicą. Dlatego warto – a nawet trzeba – pomyśleć o stworzeniu dedykowanego zespołu (początkowo może składać się z jednej osoby), który opracuje założenia, przeprowadzi badania rynku i klientów, a następnie zbuduje strategię i business case (analizę opłacalności). Warto zastanowić się nad planem rozwoju kompetencji eksportowych w firmie (szkolenia, studia podyplomowe) albo nad zatrudnieniem doświadczonego menedżera ds. eksportu.

Ważną kompetencją jest znajomość języków obcych. Warto mieć w swoim zespole osobę, która przynajmniej w stopniu komunikatywnym posługuje się językiem kraju, do którego eksportujemy nasz produkt lub usługę – nawet jeśli jest to mały kraj, którego językiem posługuje się niewielka liczba osób. Komunikowanie się z kontrahentami w ich własnym języku zacieśnia więzi interpersonalne i ułatwia współpracę przy negocjacjach umów i rozwiązywaniu problemów. Z podobnych względów warto przeprowadzić w swojej firmie szkolenie z zakresu kompetencji międzykulturowych – szeregu umiejętności miękkich, które pozwolą naszym pracownikom lepiej zrozumieć sposób myślenia i działania zagranicznych kontrahentów, a tym samym uzyskać korzystniejszy rezultat rozmów biznesowych.

Innymi ważnymi składnikami „miękkiego” potencjału eksportowego firmy są **kapitał relacyjny**, czyli wartościowe relacje biznesowe w danej branży i/lub na danym obszarze, **kapitał intelektualny**, czyli suma pomysłów i własności intelektualnej firmy oraz **kapitał organizacyjny**, czyli struktura przedsiębiorstwa pozwalająca na przeskalowanie go do działalności międzynarodowej.

## 1.3 Potencjał produkcyjny

Eksport oznacza zwiększenie wolumenu naszej produkcji lub świadczonych przez nas usług. Czy na pewno mamy wystarczające moce produkcyjne, aby zaspokoić zwiększony popyt? W zależności od tego co wytwarzamy, możemy mieć tutaj większą lub mniejszą elastyczność – ważne, abyśmy znali ją zawczasu inie zobowiązali się do większych dostaw, niż jesteśmy w stanie dostarczyć, bo zawiedzionego klienta ciężko będzie przyciągnąć z powrotem.

Często popełnianym błędem jest przyjęcie zbyt dużego zlecenia od ważnego klienta. Takie zlecenie, choć może wydawać się atrakcyjne, często kończy się niepowodzeniem, gdy nie jesteśmy w stanie go zrealizować lub gdy klient stawia przed nami kolejne wymagania, korzystając ze swojej siły przetargowej. Lepszym rozwiązaniem jest budowanie swojej pozycji poprzez przyjmowanie mniejszych zleceń, stopniowe zdobywanie wiedzy o rynku i rozwijanie sieci kontaktów. Ważna jest dywersyfikacja portfela klientów, która zapewni nam dużo większą niezależność i elastyczność niż poleganie na jednym dużym zleceniodawcy.

Oprócz samego wytworzenia produktu lub wyświadczenia usługi istotna jest też obsługa przed- i posprzedażowa, czyli doradztwo, zwroty i reklamacje, serwis itp. Powinniśmy zatem upewnić się, że nasze zasoby są wystarczające, by zapewnić klientom taką obsługę.

## 1.4 Zdolności logistyczne

Rozważmy, czy chcemy wysłać towar z Polski czy korzystniej będzie stworzyć bazę logistyczną na miejscu. Czy chcemy nawiązać współpracę z partnerem, który posiada lokalne doświadczenie, czy sami dystrybuować swoje produkty? Na niektórych rynkach władze lokalne stawiają wręcz wymóg współpracy z krajowymi przedsiębiorstwami. Ma to miejsce np. w Chinach czy Zjednoczonych Emiratach Arabskich – gdzie, za wyjątkiem wolnych stref ekonomicznych, zagraniczny przedsiębiorca może być jedynie mniejszościowym udziałowcem w spółce.

Własny magazyn często bywa kartą przetargową w negocjacjach z klientem, ponieważ odbiorcom zależy na dostępności towaru „na składzie” i jego szybkim transporcie do swojej siedziby. Dotyczy to zwłaszcza sytuacji, gdy jesteśmy poddostawcą, a nasz klient stosuje metodykę zarządzania just in time, czyli ścisłego dopasowania terminów dostaw do potrzeb produkcji.

Organizując kwestie logistyczne, pamiętajmy, że rynek spedycyjny w Polsce jest bardzo dobrze rozwinięty. Oznacza to, że możemy skorzystać z szerokiej oferty przewoźników, a także stosunkowo łatwo uzyskać dostęp do partnerów spedycyjnych za granicą. Oczywiście poziom rozwoju rynku i infrastruktury logistycznej w kraju docelowym może być bardzo różny i wymaga rozpoznania przed rozpoczęciem na nim działalności.

Warto rozważyć utworzenie aliansu strategicznego z bardziej doświadczonym podmiotem albo podjęcie innej formy ograniczonej ekspansji. Taka współpraca może na przykład dotyczyć działalności jako poddostawca (gdy nie posiadamy w swojej ofercie produktu końcowego), wspólnych prac badawczo-rozwojowych (gdy wciąż rozwijamy technologię swoich produktów) albo sprzedaży swoich produktów pod marką innego podmiotu (gdy nasza własna nie uzyskała jeszcze odpowiedniej rozpoznawalności).

## 1.5 Znajomość zagranicznego rynku

By odpowiedzieć sobie na pytanie, gdzie nasze produkty i usługi spotkają się z odpowiednim popytem, poznamy warunki lokalne i specyfikę rynku. Jeśli na przykład produkujemy żywność, możemy spróbować naszych sił w krajach, które ze względów klimatycznych muszą importować produkty spożywcze. Na przykład kraje arabskie są ważnymi importerami żywności i mogą stać się odbiorcami naszych produktów. Jeśli natomiast mamy dostęp do tradycyjnej technologii produkcji mebli, ceramiki czy innych dóbr gospodarstwa domowego, możemy zaoferować je w sektorze premium za granicą – na przykład w Europie Zachodniej. Specyfika rynku może jednak prowadzić do istotnych ograniczeń eksportu określonego rodzaju produktów, np. wołowiny (a nawet cukierków “krówek” w opakowaniu z wizerunkiem krowy) do Indii czy wieprzowiny oraz produktów zawierających żelatynę wieprzową (którą do niedawna zawierała istotna część popularnych serków homogenizowanych) na rynki państw muzułmańskich.

**Sieć kontaktów.** Jeśli posiadamy relacje biznesowe lub prywatne w kraju, w którym chcemy sprzedawać usługi lub produkty, koniecznie porozmawiajmy z tymi osobami i spróbujmy dowiedzieć się, jak sytuacja wygląda „od wewnątrz”. Nawet zwykły zjadacz chleba (albo nawet croissantów czy tortilli) jest w stanie dostarczyć nam nieocenionej, lokalnej wiedzy na temat danego kraju i jego rynku. Możemy także pomyśleć o kontakcie z polskimi firmami, które nie są naszymi konkurentami, a eksportują już do danego kraju. W biznesie wiedza, również ta nieoficjalna, jest bezcenna. Między innymi dlatego międzynarodowi finansiści wybierają drogie i ciasne City of London – właśnie tam mogą wymieniać się informacjami przy lunchu czy w pubie po pracy. Zaznajomione firmy na pewno wesprą nas radą i doświadczeniem (o ile nie będą to działania konkurencyjne!).

**Raporty i organizacje.** Inne wartościowe źródła informacji na temat rynków docelowych to raporty branżowe. Cenną wiedzę można zdobyć również dzięki angażowaniu się w działalność zrzeszeń biznesowych, branżowych izb handlowych, nawiązanie współpracy z państwowymi instytucjami promującymi eksport (na przykład Polską Agencją Inwestycji i Handlu). Możemy rozważyć również płatną współpracę z firmą konsultingową.

**Kontakt z klientem.** Przede wszystkim powinniśmy jednak pamiętać, że najważniejszy jest bezpośredni kontakt z klientem, co podkreśla wielu eksporterów. Nasi partnerzy, instytucje wsparcia i dostępne materiały informacyjne zapewnią nam ogólne rozeznanie w sytuacji rynkowej, ale nie zapominajmy, że każdy klient ma indywidualne podejście i spodziewa się, że transakcja z nami spełni jego oczekiwania. Rozmawiając z klientami, możemy też dowiedzieć się – wprost albo czytając między wierszami – bardzo dużo na temat naszej konkurencji oraz aktualnego i prognozowanego stanu rynku.

Z naszym klientem – albo potencjalnym klientem – możemy oczywiście kontaktować się przez telefon lub Internet, lecz najmilej widziany jest zawsze kontakt osobisty. Bierzmy więc udział w targach i misjach handlowych, urządzajmy podróże objazdowe, podczas których możemy odwiedzić wielu klientów w jednym regionie. Eksporterzy raportują, że jedno spotkanie przy kawie może być bardziej owocne niż wiele miesięcy wymieniać się e-mailami!

## 1.6 Znajomość zagranicznego klienta

Nawiążmy współpracę z osobą, która posiada ekspercką wiedzę o kraju, do którego chcemy eksportować. Pamiętajmy, że chodzi nie tylko o wiedzę z zakresu prawa czy obowiązków podatkowych – która oczywiście jest niezbędna – ale też wiedzę o lokalnych trendach, kulturze i zwyczajach.

Nawiązanie kontaktu z kimś, kto włada lokalnym językiem i mieszka lub mieszkał w danym kraju może być dla nas nieocenioną pomocą. Kwestie, które w Polsce wydają się oczywiste, w innych krajach mogą być odebrane zupełnie inaczej. Dotyczy to zarówno zachowania podczas negocjacji biznesowych, jak i kwestii związanych z produktem, usługą bądź opakowaniem.

Przykładów takich różnic jest bardzo dużo. Wśród nich wiele dotyczy aspektów, które mogłyby wydawać się nieistotne, na przykład mowy ciała:

- W wielu krajach, na przykład w Chinach, wręczenie wizytówki jedną ręką zamiast obydwoma uznaje się za duży nietakt.
- W krajach arabskich pokazywanie podeszwy butów uważane jest za poważną zniewagę.

Wiele różnic może być dla nas trudnych do zaakceptowania. Jeden z eksporterów wspomina, że podczas targów w kraju muzułmańskim żeńska część obsługi jego stanowiska była zupełnie ignorowana przez odwiedzających. Na takie sytuacje także trzeba się przygotować.

Sposób, w jaki buduje się relacje, bywa również odmienny od naszych przyzwyczajeń.

- W wielu krajach, na przykład w Chinach, relacja osobista jest ściśle związana z relacją zawodową, a biznesowe spotkania mogą przybrać formę towarzyskiej biesiady. Dla odmiany w wielu krajach i regionach o protestanckiej kulturze obowiązują formalne zasady prowadzenia negocjacji, a atmosfera jest często oficjalna.
- W krajach muzułmańskich ciężko nawiązuje się kontakt w piątek – jest to odpowiednik naszej niedzieli. Z kolei w niedzielę możemy spodziewać się lawiny e-maili i telefonów – w tej części świata jest to początek tygodnia.
- Pewien eksporter podczas wizyty klientów z Kataru został przez nich poproszony o kawałek tkaniny po to, aby mogli się pomodlić. Takie sytuacje nie tylko wymagają naszej wyrozumiałości, ale też stanowią szansę na zacieśnienie relacji.

Zasobność portfeli lokalnych konsumentów – która bardzo często różni się nie tylko pomiędzy krajami, ale i w ich obrębie. Na przykład wiele rynków wschodnich, takich jak Kazachstan, Rosja czy Ukraina, cechuje przeciętnie niższa niż w Polsce siła nabywczą, ale też duża liczba ludzi bardzo zamożnych, którzy mogą stać się odbiorcami oferowanych przez nas dóbr luksusowych lub produktów kategorii premium.

Preferencje konsumentów związane z lokalną kulturą i przyzwyczajeniami – które mogą być skrajnie różnej wymagać od nas tworzenia oferty skrojonej specjalnie pod określony rynek. Na przykład w sektorze meblarskim w Polsce najlepiej sprzedaje się biały kolor mebli, ale już w Beneluksie – szary i czarny. W Rumunii modne są beże, brązy i desenie, które odbiorcy polskiemu kojarzą się z czasami słusze minionymi. W Europie Zachodniej konsumenci preferują kąty proste, które za nic nie chcą przyjąć się w Turcji – tam konsumenci są przyzwyczajeni do zaobłą.

Dostosowania zgodnie z lokalnymi wymogami mogą także wymagać etykiety, opakowania, karty produktu itp. Niektóre z modyfikacji będą związane z przepisami prawa (na przykład rodzaj wymaganych informacji na etykiecie), a inne z przyzwyczajeniami konsumentów.

## 1.7 Wstępna analiza strategiczna

Jedną ze sprawdzonych metod oceny własnej firmy, jej potencjału oraz czynników zewnętrznych jest analiza SWOT.

**Analiza SWOT** pozwala na uporządkowanie faktów o firmie i jej otoczeniu (docelowym rynku eksportowym), a tym samym na określenie jej przewagi konkurencyjnej i zidentyfikowanie najbardziej obiecujących kierunków eksportu. **SWOT** to analiza mocnych stron (**strengths**), słabych stron (**weaknesses**), szans (**opportunities**) oraz zagrożeń (**threats**).

Analizę tego typu najłatwiej przeprowadzić przy użyciu prostej tabeli o wymiarach 2x2, jak na przykładzie poniżej. Przy wypełnianiu poszczególnych pól postaramy się być możliwie konkretni i obiektywni, nie popadając ani w przesadny optymizm, ani pesymizm – wówczas analiza najlepiej odpowie na nasze potrzeby.

	+ Dodatnie	– Ujemne
<b>Firma</b>	<p><b>Mocne strony:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Wiedza i doświadczenie w dostarczaniu określonego produktu lub usługi i wynikające z nich przewagi jakościowe bądź kosztowe</li> <li>■ Dostęp do unikalnych zasobów (np. surowców naturalnych, własnej technologii albo wysoko wykwalifikowanych i/lub niskokosztowych kadr)</li> <li>■ Pracownicy z doświadczeniem międzynarodowym, znajomością języków obcych i kontaktami zagranicznymi</li> <li>■ Dobra reputacja firmy</li> </ul>	<p><b>Słabe strony:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Niewystarczające środki trwałe (np. linie produkcyjne, magazyny)</li> <li>■ Niekorzystna lokalizacja geograficzna (np. słabo skomunikowany region oddalony od granic i portów)</li> <li>■ Brak siatki kontaktów biznesowych za granicą</li> <li>■ Niewystarczające środki finansowe</li> </ul>
<b>Rynek</b>	<p><b>Okazje:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Popyt na produkt lub usługę, której jeszcze nie ma na rynku zagranicznym</li> <li>■ Wzrost siły nabywczej konsumentów</li> <li>■ Zmiana preferencji konsumentów</li> <li>■ Oferta współpracy z partnerem biznesowym</li> <li>■ Istnienie na rynku produktów lub usług komplementarnych względem naszej usługi</li> <li>■ Dobra reputacja kraju pochodzenia w danym sektorze (np. żywność, meble, części do maszyn, budownictwo) lub na danym rynku</li> <li>■ Niskie bariery handlowe</li> </ul>	<p><b>Słabe strony:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Konkurencja</li> <li>■ Ryzyko walutowe</li> <li>■ Niepewność regulacyjna</li> <li>■ Niepewność polityczna</li> <li>■ Istnienie na rynku substytutów naszego lub usługi</li> <li>■ Niekorzystna produktu reputacja kraju pochodzenia w danym sektorze</li> <li>■ Wysokie bariery handlowe (np. cła, kwoty, wymogi administracyjne i techniczne)</li> </ul>

#### Szablon analizy SWOT z przykładowym wypełnieniem

**Po przeprowadzeniu analizy SWOT** kolejnym krokiem jest opracowanie planu działań na podstawie wniosków, które z niej wyciągnęliśmy. W planie powinniśmy uwzględnić to, jak wykorzystamy nadarzającą się szansę oraz nasze mocne strony (np. rozpoznawalność na rynku eksportowym firmy lub kraju pochodzenia), a także to, jak poprawimy nasze słabe strony (np. przeszkolimy kadry, uzyskamy kredyt inwestycyjny na rozbudowę linii produkcyjnej) i w jaki sposób zabezpieczymy naszą działalność przed istniejącymi ryzykami (np. wynajmiemy prawnika, by upewnić się, że nasz produkt spełni wymogi regulacyjne na zagranicznym rynku).



Pamiętajmy, że plan sporządzony w oparciu o analizę SWOT nie musi być skomplikowany – może się w nim znaleźć na przykład rekrutacja jednej, dwóch lub kilku osób do obsługi klienta zagranicznego, budowa magazynu w kraju ekspansji oraz lista pierwszych potencjalnych klientów, których odwiedzimy z naszą ofertą. Postarajmy się, aby efekty naszych działań były mierzalne i aby były im przypisane ustalone terminy (np. powiększenie dostępnej przestrzeni magazynowej o 25% w ciągu pół roku, przedstawienie naszej oferty 30 klientom w ciągu miesiąca itd.).

Analiza SWOT jest podstawowym narzędziem analizy strategicznej. Aby uzyskać szeroki punkt widzenia, warto przeprowadzić ją z udziałem osób, które pełnią różne funkcje w różnych działach firmy. Na jej podstawie możliwe jest przygotowanie dobrego planu działania na najbliższe tygodnie i miesiące. Potem analizę można powtórzyć, biorąc pod uwagę nowe informacje, doświadczenia i wprowadzone zmiany. Teoria zarządzania strategicznego oferuje wiele innych narzędzi, jednak pamiętajmy, że w pewnym momencie, pomimo niedoskonałości i braków, powinniśmy podjąć decyzję, co robić dalej, a następnie konsekwentnie działać zgodnie z tą decyzją.

## 1.8 Dobra rada: pewność siebie i cierpliwość!

Wielu doświadczonych eksporterów uważa, że nie ma czegoś takiego jak „idealny” moment na rozpoczęcie ekspansji, a firma nigdy nie jest „w pełni” przygotowana. Pamiętajmy, że pewnych rzeczy nie da się dowiedzieć z wyprzedzeniem i trzeba ich po prostu doświadczyć w praktyce – „na własnej skórze”. Eksperti budowanie relacji z klientem to proces ewolucyjny, w którym błędy stają się lekcjami, a lekcje – kluczem do sukcesu. Bądźmy więc dobrze przygotowani, ale nie zniechęcajmy się niepowodzeniami – wyciągajmy z nich wnioski!

***Powodzenia!***

## 2. Jak dopasować ofertę do rynku i znaleźć klientów?

W tym dziale znajdziesz odpowiedź na pytania, jak wybrać rynek oraz dostosować produkt do wymogów eksportu, specyfiki rynku i wymogów klientów.

### 2.1 Co właściwie chciałbyś zaoferować na nowym rynku?

Podobnie jak każda działalność biznesowa, eksport zaczyna się od postawienia sobie pytania o to, jaki produkt lub usługę chcemy sprzedawać – w tym wypadku poza granicami naszego kraju. Pierwsza myśl jest taka, że oczywiście będziemy oferować to samo, co w Polsce. Ale to nie jest takie oczywiste.

Wymagania klientów w poszczególnych krajach różnią się od siebie znacząco, występują dodatkowe wymagania jakościowe, co może powodować konieczność istotnych modyfikacji. Poza tym wiele rynków stwarza możliwości eksportu produktów innych, niż mamy w ofercie w Polsce. Przykładowo, rynki krajów graniczących z Polską na wschodzie, takie jak Białoruś czy Ukraina, są ze względu na stosunkowo niską siłę nabywczą szczególnie chłonnymi odbiorcami dóbr używanych, na przykład maszyn. Nawet jeśli w Polsce handlujemy wyłącznie towarami nowymi, warto w takiej sytuacji rozważyć włączenie do naszej oferty eksportowej towarów używanych – pozyskiwanych na przykład w rozliczeniu od klientów krajowych.

Inne, bardziej rozwinięte gospodarczo rynki, na przykład zachodnie kraje Unii Europejskiej, mogą z kolei odbiegać od rynku krajowego pod względem wyższych wymagań jakościowych czy odmiennych wymagań stylistycznych. W takiej sytuacji również powinniśmy dostosować naszą ofertę do lokalnych wymogów, co w efekcie doprowadzi nas do rozszerzenia naszej oferty.

### 2.2 Jak chciałbyś konkurować, czym wyróżnić?

Kluczowym zagadnieniem związanym z naszą ofertą eksportową jest to, **czy nasz produkt lub usługa są konkurencyjne**. Konkurencyjność naszej oferty najłatwiej rozpatrywać w kategoriach trzech aspektów, w jakie może się ona wpisywać – **jakości, ceny i niszy**.

Nasz asortyment może być innymi słowy atrakcyjny dla odbiorcy dzięki wysokiej jakości, niskiej cenie albo faktowi, że wpisuje się w niszę rynkową, na której obecna jest tylko nasza firma albo niewielka liczba innych firm. By przekonać się, czy nasz produkt będzie konkurencyjny – i pod jakim względem – powinniśmy przyrzeć się bliżej naszej konkurencji na rynku zagranicznym. Przy takiej analizie zaczynajmy od najprostszych metod, czyli przeglądu aktualnej oferty na wybranych rynkach zagranicznych.

W przypadku standardowych produktów i usług wystarczy przegląd przeprowadzony przez Internet, a najlepiej jest wprost dokonać zakupu konkurencyjnych produktów, aby bezpośrednio przekonać się o ich zaletach, wadach i cenie. Natomiast w przypadku dóbr o wyższym poziomie złożoności warto osobiście zapoznać się z aktualną ofertą konkurencji, na przykład przy okazji targów i wystaw branżowych. Dzięki takiej analizie możemy podjąć decyzję, czy nasz produkt ma zalety i przewagi nad ofertą lokalnej konkurencji czy w związku z tym możemy zaoferować go w wyższej cenie. Jeśli rynek jest nasycony podobnymi towarami wyższej jakości, to poszukajmy przewagi cenowej lub jakości obsługi, czasu / kosztów dostawy itp.

Istotnym elementem związanym z konkurencyjnością naszego produktu lub usługi jest ich rozpoznawalność, czyli **siła marki**. Ma ona szczególne znaczenie w modelach konkurencji opartych o jakość i niszę. Musimy przygotować się na to, że budowanie pozytywnego wizerunku firmy na nowym rynku jest procesem długotrwałym. Sprzedaż i rozpoznawalność możemy rozwijać, wchodząc w alians z

inną firmą albo dostarczając produkty do lokalnego dystrybutora. Dobrym sposobem jest też wykorzystanie potencjału lokalnych internetowych e-marketplace'ów.

Zarówno analizując istniejącą konkurencję, jak i zastanawiając się nad wzmocnieniem konkurencyjności własnych produktów i usług, warto zasięgnąć porady pracowników i partnerów biznesowych posiadających doświadczenie z danym rynkiem zagranicznym. Przedsiębiorców z taką wiedzą i spotkać możemy na targach i innych wydarzeniach branżowych, a także korzystając z usług instytucji wsparcia eksportu (na przykład izby gospodarcze, PAIH).

Pamiętajmy jednakże, że sam produkt lub usługa to tylko część oferty. Nie jest tajemnicą, że o zakupie decydują nie suche fakty i parametry, ale tzw. „doświadczenie”. Dlatego trzeba naszą ofertę postrzegać bardzo szeroko, obejmując opakowanie, cenę, wizerunek (w tym celowo tworzony np. w mediach społecznościowych), wartości firmy (np. ekologiczność, wspieranie potrzebujących) itp. Są to niezwykle ważne aspekty, którymi możemy wyróżnić się na nowym rynku, a nawet zbudować inną markę o innych cechach niż w Polsce, czy rynkach na które weszliśmy wcześniej. Warto takie warianty strategii marketingowej wziąć pod uwagę.

## 2.3 Ustalenie i rozpoznanie docelowego rynku eksportowego

Zdecydowana część polskiego eksportu kierowana jest na dojrzałe rynki Unii Europejskiej i Wielkiej Brytanii, a w dalszej kolejności do krajów położonych w pobliżu naszej wschodniej granicy (na przykład do Rosji i na Ukrainę). Bliskość geograficzna i kulturowa to niewątpliwe atuty takich krajów, a liczne udogodnienia administracyjne w ramach unijnej wspólnoty istotnie obniżają bariery wejścia na nowe rynki.

Warto jednak rozważyć również mniej oczywiste kierunki – **Amerykę Północną, Kaukaz, Bliski Wschód, Azję Centralną, Afrykę i Daleki Wschód**. W regionach tych, nierzadko gęsto zaludnionych, znajdują się rynki niżej rozwinięte i mniej zasobne niż europejskie, ale za to często rozwijające się w znacznie szybszym tempie od nich. Nasze produkty mogą na takich rynkach mieć wiele nieoczywistych przewag, np. sam fakt, że pochodzą z Europy. Wiele z tych szlaków jest wciąż nieprzetarta, co oznacza, że będzie nas czekało więcej pracy przy organizacji eksportu, ale dzięki tzw. przewadze pierwszeństwa wyższe mogą być także zyski ze sprzedaży – zwłaszcza, że wymagania klientów są tam zazwyczaj niższe niż na rynkach dojrzałych.

Jak szukać informacji o nowych rynkach? Tematyczne portale internetowe (na przykład Trade Map, World Business Culture, Access2Markets) pozwolą nam poznać podstawowe fakty o możliwościach biznesowych, kulturze i połączeniach logistycznych z potencjalnymi rynkami zbytu. Warto odwiedzić osobiście kluczowych potencjalnych odbiorców, by poznać ich szczegółowe wymagania i nabrać głębszej wiedzy na temat warunków panujących na danym rynku.

Warto też zapoznać się z aktualnymi misjami, targami i wystawami handlowymi organizowanymi w kraju lub zagranicą. Informacje o takich wydarzeniach można uzyskać na portalu **trade.gov.pl** oraz w instytucjach wsparcia eksportu, np. w Polskiej Agencji Inwestycji i Handlu, Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, Krajowym Ośrodku Wspierania Rolnictwa (branża żywnościowa), w komórkach urzędów marszałkowskich odpowiedzialnych za promocję gospodarczą regionu, izbach gospodarczych i zrzeszeniach eksporterów. Polskie instytucje publiczne są bardzo aktywne w zakresie promocji gospodarczej i warto obserwować ich aktywność na bieżąco.

## 2.4 Lokalna kultura i preferencje klientów

Sz szczególnie na początku naszej obecności na zagranicznym rynku warto **wysłuchać się w głosy klientów** – również, a właściwie szczególnie, te krytyczne.

Początkowe niższe zyski związane z potrzebą dostosowania produktu lub usługi do potrzeb rynku okażą się inwestycją, gdy nasza poprawiona oferta zostanie przyjęta z uznaniem, a nasze zaangażowanie dostrzeżone jako oznaka wrażliwości na potrzeby odbiorcy.

Jak wspomnieliśmy w kroku 1, **preferencje klientów zagranicznych** mogą w dużym stopniu odbiegać od preferencji odbiorców krajowych. Na przykład wzornictwo wnętrz w krajach Bliskiego Wschodu jest w dużej mierze oparte na krągłościach i zaoblaniach, podczas gdy w Europie Zachodniej preferuje się kąty proste.

Czasami takie szczegóły jak nazewnictwo produktu stają się przyczyną niepowodzenia rynkowego. Bolesnie przekonało się o tym wiele międzynarodowych korporacji, których produkty, wprowadzane na nowe rynki pod nie zmienionymi nazwami, budziły na lokalnych rynkach zupełnie odmienne skojarzenia od zamierzonych (komiczne, jak w przypadku Coca-Coli w Chinach, seksualne, jak w przypadku Forda Pinto w Brazylii, czy bluźniercze, jak w przypadku Nike w krajach arabskich).

Odmienne bywają także zwyczaje dotyczące oznaczania produktu. Na przykład firma Gerber wywołała swego czasu kontrowersje w Etiopii swoimi słóikami z wizerunkiem niemowlęcia – w tym kraju na etykietach zwykło się bowiem umieszczać wyłącznie obrazki symbolizujące zawartość opakowania.

## 2.5 Jak dotrzeć i pozyskać klientów?

Pierwszych klientów zagranicznych możemy zdobyć na różne sposoby. Na początku uruchommy naszesieci kontaktów wśród pracowników i istniejących partnerów biznesowych. Tzw. **marketing szeptany** potrafi być bardzo skutecznym mechanizmem, ponieważ za jego pomocą można nie tylko znaleźć kontrahenta, ale i zweryfikować jego wiarygodność.

Innym sposobem docierania do klientów jest skorzystanie z baz firm prowadzonych przez stowarzyszenia importerów i eksporterów oraz izby handlowe. Te ostatnie często specjalizują się w handlu z określonym krajem (na przykład Polsko-Niemiecka Izba Przemysłowo-Handlowa, Polsko-Chińska Izba Gospodarcza) albo zrzeszają przedsiębiorców z określonej branży (na przykład Ogólnopolska Izba Handlowa Producentów Mebli, Polska Izba Motoryzacji). Instytucja działająca w tym samym obszarze, co nasza firma, pomoże nam znaleźć kontrahentów i zweryfikować ich wiarygodność.

Bierzmy udział w **targach i misjach handlowych**, zwłaszcza tych organizowanych w krajach, w których chcemy sprzedawać nasze towary i usługi. Takie wydarzenia dają nam okazję osobistego kontaktu z potencjalnymi klientami i poznania opinii na temat naszej oferty "z pierwszej ręki". Pozwalają także zapoznać się z ofertą konkurencji, a sama podróż jest okazją do lepszego zrozumienia obcego kraju wraz jego kulturą. Obecność na targach i organizacja misji to aktywności, które prowadzi wiele instytucji wsparcia eksportu, w tym Polska Agencja Inwestycji i Handlu, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Krajowy Ośrodek Wsparcia Rolnictwa oraz odpowiednie komórki urzędów marszałkowskich.

Doświadczeni eksporterzy wskazują, że podstawową zasadą skutecznej sprzedaży jest **kontakt osobisty z klientem**. Oprócz udziału w imprezach handlowych organizujemy więc także podróże handlowe, podczas których odwiedzimy większą liczbę potencjalnych klientów w danym regionie i przedstawimy im swoją ofertę osobiście. Zaprosimy potencjalnych kontrahentów do swojej siedziby, gdzie przybliżymy im proces

produkcji i pochwalimy się naszą ekspertyzą. To wszystko cenne doświadczenia, których nie prześlemy telefonicznie ani e-mailowo, a które mogą mieć kluczowy wpływ na decyzję zagranicznego kontrahenta o wybraniu naszej oferty.

## 2.6 Rachunek ekonomiczny – czy eksport mi się opłaci?

Opłacalność eksportu to wypadkowa naszych kosztów i ceny, jaką realnie możemy uzyskać na rynku zagranicznym.

Cena eksportowa będzie różnić się od ceny krajowej nie tylko ze względu na koszty transportu i przewalutowania oraz ewentualne cła, ale także sam popyt na nasz produkt lub usługę, który może znacząco odbiegać od popytu krajowego – zarówno dodatnio, jak i ujemnie.

Ustalając **politykę cenową**, rozpoczniemy od przeglądu aktualnych cen na wybranym rynku zagranicznym. Ceny możemy sprawdzić w Internecie, poprzez konsultacje z lokalnymi ekspertami organizacji wsparcia (takimi jak Polska Agencja Inwestycji i Handlu), a w przypadku sektorów charakteryzujących się mniej płynnym lub mniej transparentnym rynkiem – na przykład ze względu na indywidualny tryb zleceń i wycen – samemu wcielając się w rolę potencjalnego klienta i składając zapytanie o ofertę cenową (tzw. "tajemniczy klient").

Jeśli wprowadzamy na rynek zagraniczny zupełnie nowy produkt lub usługę i nie mamy żadnego istniejącego punktu odniesienia albo chcemy upewnić się co do naszej polityki cenowej, możemy zlecić badanie popytu na reprezentatywnej grupie lokalnych odbiorców. Na rynku istnieją firmy konsultingowe, które specjalizują się w tego typu badaniach, przeprowadzanych telefonicznie, internetowo lub osobiście.

Pamiętajmy, by w cenie uwzględnić odpowiedni margines na **wahania kursowe**. Aby ustalić wielkość tego marginesu, zapoznajmy się z historycznymi i prognozowanymi danymi kursowymi. Ryzyko kursowe możemy minimalizować, korzystając z odpowiednich instrumentów finansowych oferowanych przez banki komercyjne oraz Bank Gospodarstwa Krajowego.

Planując eksport i myśląc o możliwych ryzykach, pamiętajmy, że mogą się one przełożyć na realne koszty ekonomiczne. Niezależnie czy chodzi o trudności logistyczne (np. dłuższy niż planowany postój ciężarówka granicy czy statku w porcie) czy też ryzyka związane z czynnikami gospodarczymi (jak problemy ze spełnieniem wymogów regulacyjnych czy ze zmianami przepisów, działaniami konkurencji itp.), takie problemy mogą się bezpośrednio przełożyć na koszty prowadzenia działalności.

Zwłaszcza w pierwszych momentach ekspansji, gdy jeszcze nie znamy tak dobrze nowego rynku, trzeba to wziąć pod uwagę, planując swój budżet na eksport. Istnieją specjalne firmy, zajmujące się wyceną ryzyka eksportowego, które mogą nam pomóc w oszacowaniu, jakie środki powinny nam być potrzebne.

Zachęcamy również do kontaktu z KUKI, czyli **Korporacją Ubezpieczeń Kredytów Eksportowych**, oraz innymi komercyjnymi instytucjami, po dodatkowe informacje jak można ubezpieczyć bądź zmniejszyć ryzyka handlowe w eksporcie.

Nade wszystko uczciwie podchodzimy do szacowania kosztów i przychodów. Weźmy pod uwagę, że koszty poniesiemy wcześniej, a przychody pojawią się później. Dlatego dobrą praktyką jest założenie, że przychody dyskontujemy np. o 5% co roku, czyli 100.000 EUR za rok jest dziś warte 95.000 EUR. A 100.000 EUR za dwa lata jest dziś warte 90.703 EUR itd. Uwzględnijmy wszystkie koszty stałe i zmienne, pośrednie i bezpośrednie, które wiążą się z nowym projektem.

Pamiętajmy, że koszty poniesiemy na 100%, a upragnione przychody to tylko założenia.

## 3. Jak skonkretyzować strategię eksportową?

W tej sekcji pomożemy Ci w przygotowaniu konkretnych założeń operacyjnych Twojej strategii eksportowej. Pod lupę weźmiemy takie zagadnienia jak: kompetencje eksportowe, kanały sprzedaży, proces sprzedaży, rozwiązania logistyczne, analizę ryzyka oraz opłacalności nowego projektu eksportowego. Do dzieła!

### 3.1 Gdzie i w jaki sposób mogę nabyć kompetencje w zakresie eksportu?

Poniżej prezentujemy Państwu jeden z podcastów z serii materiałów informacyjnych dla polskich eksporterów. W tym odcinku będziemy mówić o tym, w jaki sposób przedsiębiorca lub przedsiębiorczyni może zdobyć kompetencje potrzebne w procesie prowadzenia eksportu.

### 3.2 Kanały sprzedaży, czyli w jaki sposób będziemy sprzedawać?

To w jaki sposób i jaką drogą sprzedajemy powinno być dostosowane do wymagań Twoich klientów. W niektórych branżach, krajach, grupach wiekowych etc. preferowane są kontakty osobiste. W innych szala zdecydowanie przechyla się w kierunku cyfrowych, często bezosobowych sposobów angażowania klienta. Duże znaczenie ma to, czy naszym klientem jest konsument, czy inny podmiot biznesowy, z którym zawieramy większe i długoterminowe kontrakty.

Najbardziej intuicyjne i jako pierwsze przychodzące do głowy są tzw. **kanały tradycyjne**. W tym wariancie mówimy, kiedy sprzedaż (albo ważne uzgodnienia) dzieją się najczęściej w trakcie osobistego spotkania z klientem, w tzw. „realnym świecie” – dla odróżnienia od cyfrowego. Oznacza to, że duże znaczenie dla wielkości sprzedaży ma nasza osobista obecność lub obecność naszych sprzedawców.

Tradycyjna forma pozyskania klienta jest najbardziej popularna w relacjach B2B (business-to-business). Jeśli szukamy lokalnego partnera, dystrybutora, przedstawiciela, kooperanta, współnika w inwestycji itp. – osobiste relacje są kluczowe. O długoterminowej udanej współpracy decyduje tzw. „chemia”, czyli zaufanie, wiara w sukces i wspólny cel. Czasem jednak, szczególnie w relacjach z dużymi zagranicznymi korporacjami lub sieciami handlowymi (np. jeśli chcemy wprowadzić swój towar na półki sklepowe fizycznych marketów), ta „chemia” nie jest istotna i decydują wyłącznie suche parametry oferty.

W wariancie tradycyjnym mamy większą możliwość sondowania oczekiwań klienta zagranicznego w sposób jak najbardziej bezpośredni – na przykład podczas kontaktów osobistych w czasie misji, targów i wystaw handlowych. Można dystrybuować bezpłatne próbki naszego produktu do oceny klientów albo zlecić badanie rynku zewnętrznej firmie.

Niemniej nawet w relacjach B2B powinniśmy być otwarci i przygotowani na możliwość skorzystania z naszej oferty drogą elektroniczną, np. za pomocą formularzy zamówieniowych, możliwości zdalnych konsultacji i prezentacji produktu, udostępnienia wyczerpujących informacji na stronie internetowej itd. Wielu mniejszych klientów może tą drogą szukać odpowiednich produktów czy dostawców do swoich firm. Kanały cyfrowe stają się coraz bardziej popularne, gdyż są tańsze (nie trzeba odbywać wielokrotnych, dalekich podróży, uczestniczyć w targach itp.) i oferują możliwość dostępu do większej liczby potencjalnych klientów. Pozyskanie klienta drogą cyfrową może też przełożyć się na udaną długą relację biznesową, ponieważ – jak każdy z nas – klienci również przyzwyczajają się do utartych ścieżek i procesów. W wielu przypadkach relacje cyfrowe zostały wzbogacone o kontakty osobiste w toku udanej współpracy.

Rynek konsumentów za to rządzi się innymi prawami. Potencjalna skala sprzedaży i dostęp do szerokichmas klientów jest możliwy praktycznie tylko przez **kanały cyfrowe**, a w szczególności w 3. dekadzie XXI wieku – przez urządzenia mobilne. W praktyce już teraz, a na pewno za 3-5 lat, większość sprzedaży będzie pochodziła z kanału mobile. Średnio na świecie jest ot 50%, a w Azji Płd.-Wsch. nawet 80%. Dlatego jeśli myślimy o obecności na danym rynku, powinniśmy myśleć przez pryzmat tego w jaki sposób i do czego ludzie na danym rynku używają swoich komórek. Coraz mniej ludzi korzysta z tradycyjnych komputerów i laptopów do dokonywania spontanicznych zakupów – a coraz większa część zakupów ma miejsce w drodze (w metrze, autobusie) albo w czasie, kiedy odpoczywamy.

W świecie wirtualnym także mamy do wyboru całą paletę możliwości dotarcia do klienta ze swoją ofertą. Możemy skorzystać z usług lokalnych lub globalnych platform typu e-marketplace (np. Amazon, eBay, Etsy, Aliexpress), możemy zostać dostawcą dużego sklepu internetowego, otworzyć sklep internetowy pod własną marką w domenie danego kraju (np. „nice-clothes.cz” – obok istniejącego w Polsce sklepu „nice-clothes.pl”). Możemy pomyśleć dodatkowo o aplikacji mobilnej, ale na pewno nasz sklep musi być przygotowany tak, aby poprawnie i atrakcyjnie wyświetlał się na komórkach. Zainteresujemy się też sprzedażą przez media społecznościowe, a obowiązkowo bądźmy w nich aktywni i budujemy w ten sposób grupę zaangażowanych klientów. Niezbędna jest też obecność na platformie youtube – filmy pokazujące jak korzystać z naszych produktów, jakie mają cechy, jak działają w praktyce są niezbędne do udanej ekspansji w świecie wirtualnym. Generalnie – im więcej nas i częściej nas widzą, tym lepiej.

Podsumowując – dobór kanałów sprzedaży powinien być bardzo przemyślany przed rozpoczęciem jakichkolwiek działań. Wariant przez nas zastosowany może być czasem innowacyjny na danym rynku i stanowić o naszej przewadze. Nie musimy wybierać między sposobem tradycyjnym a cyfrowym – najczęściej warunkiem sukcesu jest udany miks wielu kanałów sprzedaży.

Przy planowaniu strategii eksportowej powinniśmy odpowiedzieć sobie na pytanie, **czy tradycyjne kanały sprzedaży chcemy wzbogacić kanałami cyfrowymi**. W zależności od rodzaju naszej działalności kanały te możemy wykorzystać na dwa sposoby. Po pierwsze możemy udostępnić nasze produkty w internecie, korzystając z gotowych portali handlowych albo tworząc własną stronę internetową.

### 3.3 Doskonały proces sprzedaży

Na pewno bardzo chcielibyśmy, aby każdy potencjalny klient mógł bez problemu dowiedzieć się o naszej firmie, wybrać interesujący go towar, łatwo złożyć zamówienie, uzyskać odpowiedzi na wszelkie pytania i wątpliwości, szybko zapłacić i na koniec sprawnie i terminowo otrzymać zamówiony towar. W praktyce organizacja procesu sprzedaży w eksporcie to duże wyzwanie.

Proces sprzedaży nie ogranicza się tylko do momentu dokonania zakupu. Patrząc szeroko wszystko zaczyna się w momencie, kiedy potencjalny klient definiuje potrzebę (np. chcę kupić zabawkę dla dziecka, lampkę nocną lub zapas materiałów biurowych do firmy). Tenże klient zaczyna przeszukiwać internet (dziś to już pewne) i może się tam dowiedzieć – lub nie – o Twoim istnieniu. Jeśli się dowiedział, to zagląda na Twoją stronę internetową lub ofertę na innej platformie – albo w lokalnym sklepie lub hurtowni. Towar może mu się spodobać, lub nie. Sprzedawca może go przekonać, lub nie. Nie będziemy omawiać wszystkich kroków tego procesu i ich wariantów. W każdym razie proces nie kończy się na zapłaceniu. W praktyce wybiega o daleko w przyszłość, gdzie naszym zadaniem jest spowodowanie, żeby ten klient ponownie dokonał u nas zakupu. A nawet polecił nas innym.

W analizie i stworzeniu skutecznego procesu sprzedaży pomoże nam metodologia Design Thinking, która bazuje na głębokim zrozumieniu potrzeb klienta i potencjalnych problemów w trakcie dokonywani

zakupu. Na rynku jest dużo firm oferujących wsparcie w budowaniu procesów sprzedaży wg tej metodologii.

### 3.4 Rozwiązania w zakresie logistyki

Zarówno w eksporcie tradycyjnym i e-commerce będziemy musieli ponieść koszty związane z transportem za granicę naszych produktów lub pracowników, którzy wykonają tam usługę. Decyzję o rodzaju transportu podejmujemy, biorąc pod uwagę całokształt naszej strategii, potrzeby odbiorcy oraz dystans do pokonania. Najtańszy w przeliczeniu na jednostkę towaru, lecz także najwolniejszy, jest **transport morski**; droższy, lecz szybszy – **transport kołowy** – a najdroższy i najszybszy, często używany w nagłych przypadkach, gdy odbiorca pilnie potrzebuje towaru – **transport lotniczy**.

W obrębie każdego rodzaju transportu możemy poszukać oszczędności bez szkód dla jakości usługi. Na przykład towary sypkie i płynne możemy transportować albo w cysternach, albo w tańszych naczepach standardowego (burtowego) typu po załadowaniu towaru do odpowiednich pojemników (na przykład tzw. big bagów albo zbiorników DPPL) umieszczonych na paletach. W przypadku transportu morskiego możemy natomiast wybrać pomiędzy załadunkiem do kontenerów (w jednym z trzech rozmiarów: 10stóp, czyli ok. 3m, 20 stóp, czyli ok. 6m i 40 stóp, czyli 9m) oraz załadunkiem masowym (luzem).

W wielu przypadkach najkorzystniejszy okaże się tzw. transport intermodalny, czyli łączący dwa lub więcej rodzajów transportu (najczęściej kołowy i morski). Siatki połączeń różnią się pomiędzy poszczególnymi spedytorami, dlatego warto zlecić wycenę naszego zlecenia transportowego wielu z nich i wybrać najkorzystniejszą na danym szlaku ofertę.

Koszty transportu, przekładające się na finalną cenę produktu, będą miały istotny wpływ na to, czy będziemy w stanie pozycjonować nasz produkt w niskiej kategorii cenowej czy raczej pozostanie nam skupić się na produktach wyżej pozycjonowanych (w których cenie koszty logistyczne mają mniejszy udział). Krótki czas dostawy pozwoli nam z kolei dokonać pozycjonowania naszego produktu jako łatwo dostępnego, co może być źródłem przewagi konkurencyjnej oraz dźwignią promocji. Warto więc zastąpić szereg doraźnych, oderwanych od siebie działań ukierunkowaną i spójną strategią, w której poszczególne elementy będą się nawzajem wzmacniać.

Istotne jest to, by przy organizowaniu logistyki i prowadzeniu negocjacji cenowych z kupującym wziąć pod uwagę ewentualne koszty i ryzyka, jakimi obciąża nas umowa. Istnieją gotowe standardy, które precyzują rozmaite konfiguracje podziału kosztów transportowych i ryzyka pomiędzy sprzedającego a kupującego.

Najpopularniejszym z nich są **Incoterms** opracowane przez Międzynarodową Izbę Handlową w Paryżu, których najnowsza wersja nosi przypis 2020. Incoterms 2020 definiują siedem standardów dostawy – w kolejności od najniższych do najwyższych kosztów i ryzyka dla sprzedającego są to: EXW, FCA, CPT, CIP, DPU, DAP, DDP (w transporcie morskim stosuje się dodatkowo cztery standardy – FAS, FOB, CFR i CIF). Przykładowo EXW oznacza odbiór towaru przez kupującego w siedzibie sprzedającego, DPU dostawę i rozładunek towaru przez sprzedającego we wskazanym miejscu, a DDP – dostawę towaru przez sprzedającego do kraju odbiorcy wraz z opłaceniem przez tego pierwszego cła. Dokładny opis warunków Incoterms 2020 można łatwo wyszukać w Internecie.

**Pamiętajmy, że koszty poniesiemy na 100%, a upragnione przychody to tylko założenia.**



## 4. Jak bezpiecznie sfinansować działalność eksportową?

Jednym z głównym wyzwaniem, przed jakim stają eksporterzy, jest zdobycie środków na ekspansję zagraniczną. W niniejszym poradniku podpowiadamy, gdzie szukać źródeł finansowania, jak zabezpieczyć transakcje międzynarodowe oraz jak mogą nas w tym wesprzeć odpowiednie instytucje.

### 4.1 Część 1: Źródła pieniędzy na eksport

Rozpoczynając działalność na nowych rynkach, przedsiębiorcy potrzebują dodatkowego kapitału. Problem dostępności kapitału dotyczy zwłaszcza małych i średnich przedsiębiorców, którzy nie mogą pochwalić się bogatą historią kredytową, ich aktywa są stosunkowo niewielkie, a siła przetargowa wobec kontrahentów – na przykład przy ustalaniu terminów płatności – ograniczona. Sprawa nie jest jednak przegrana – dobry pomysł eksportowy i trochę samozaparcia pozwolą nam zdobyć odpowiednie środki. Źródła finansowania można podzielić na trzy podstawowe kategorie.

#### 1. Środki własne

Wszystkie środki, jakie udało się przedsiębiorstwu zaoszczędzić do tej pory, oraz te, jakimi będzie dysponować w okresie planowanej ekspansji zagranicznej. Kluczowe znaczenie ma zatem kondycja finansowa naszej firmy i wolumen zleceń zabezpieczonych w średniookresowej perspektywie.

Podkreślamy: ekspansja zagraniczna nie powinna być traktowana jako recepta na problemy trapiące nas na rynku krajowym, a istniejąca stabilność finansowa jest tutaj sprawą pierwszego rzędu. Nie tylko na etapie planowania eksportu, ale i wdrażania w jego ramach poszczególnych działań (transport towaru, promocja, kredytowanie odbiorcy, ewentualne zwroty i reklamacje) musimy być przygotowani na konieczność sfinansowania wielu wydatków z własnych środków. Co więcej, zdobycie dodatkowych środków finansowych – na przykład w formie kredytu – i warunki takiego finansowania będą w znacznej mierze zależeć od kondycji finansowej naszego przedsiębiorstwa.

Przy konstruowaniu budżetu na działalność eksportową w oparciu o środki własne pamiętajmy, że ich zasoby prawdopodobnie spełnią nasze potrzeby kapitałowe jedynie w części i będą wymagały uzupełnienia innymi źródłami kapitału.

#### 2. Grupa trzech „F”

Oprócz aktywów wypracowanych przez firmę do środków własnych zaliczamy także grupę trzech „F” – **family, friends, and fools**, czyli rodziny, znajomych oraz naiwnych. Pomijając humorystyczny wydźwięk samego sformułowania, trzeba zauważyć, że bardzo wielu początkujących eksporterów, a także wiele firm typu startup, rozwinęło skrzydła właśnie dzięki temu źródłu finansowania rozwoju.

Wykorzystanie kapitału przedsiębiorstwa lub środków pozyskanych od najbliższych pozwala rozwinąć działalność przedsiębiorcom z ograniczoną zdolnością kredytową. Jest to także rozwiązanie, które minimalizuje koszty – oszczędności i zyski z realizowanych zleceń należą do nas, a rodzina i przyjaciele, w odróżnieniu od banku, zazwyczaj nie pobierają odsetek. Wyjątkiem jest sytuacja, w której obiecujemy osobie z grupy trzech „F” udział w przyszłych zyskach firmy. Możemy zdecydować się na takie rozwiązanie – w postaci inwestycji lub pożyczki – jeśli uzupełni ono luki w naszym budżecie, a warunki współpracy będą nie mniej korzystne niż na rynku finansowym. Nawet przysłowiowy „szwagier” lokujący w naszej

firmie brakujące nam kilkadziesiąt tysięcy złotych może stać się inwestorem i umożliwić nam rozwój działalności za granicą!

Weźmy pod uwagę, że znajomi inwestorzy lub wierzyciele mogą mieć pokusę wywierania niepożądanego wpływu na zarządzanie naszymi sprawami biznesowymi – warto zatem jasno i z wyprzedzeniem ustalić warunki inwestycji bądź pożyczki i określić, jakie granice są dla nas nieprzekraczalne. Sformalizowanie transakcji pozwoli nam także spełnić wymogi nakładane na nas w takich sytuacjach przez przepisy prawa.

### 3. Banki komercyjne

Kiedy nasz rozwój jest dynamiczny i nie wystarczają nam już środki własne ani grupa trzech „F”, pora zwrócić się do banku. Banki mają bardzo szeroką ofertę finansowania, która z pewnością zaspokoi nasze potrzeby w zakresie środków na pokrycie bieżących kosztów (na przykład zapasów, transportu, dodatkowego wynagrodzenia) czy środków na większe inwestycje (samochody, budynki, maszyny itp.). Oferta kredytowa ma różne formy, cechy i warianty (kredyt w rachunku bieżącym, obrotowy, inwestycyjny, leasing, faktoring...), a także różne nazwy marketingowe. Nie przejmujemy się tym, lecz po prostu zwróćmy do pracownika banku, by to omówić i dopasować formę kredytowania do naszych potrzeb i planów. Poszukiwanie środków finansowych warto rozpocząć od konsultacji z opiekunem klienta w banku, w którym już prowadzimy rachunek. Nawet jeśli nie skorzystamy ostatecznie z jego oferty, poznamy istniejące możliwości i zyskamy punkt odniesienia, w świetle którego będziemy w stanie ocenić ofertę konkurencyjnych banków. Jak już wspomnieliśmy, dostępność finansowania w bankach jest silnie uzależniona od zdolności kredytowej, czyli – w uproszczeniu – od kondycji finansowej firmy, możliwości do zaoferowania zabezpieczeń oraz zabezpieczonych kontraktów eksportowych.

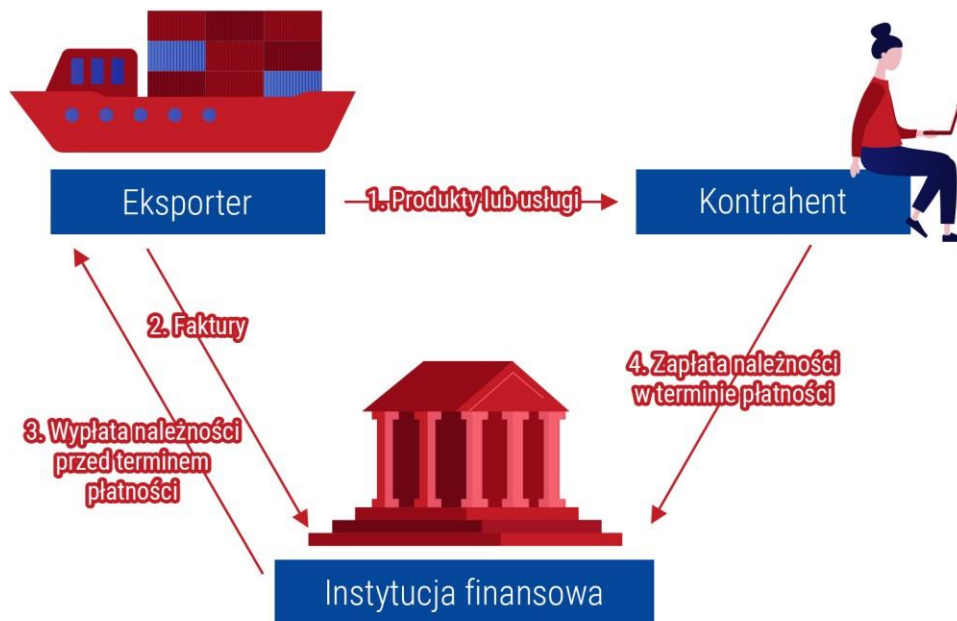
Kredyty dla eksporterów są oferowane nie tylko przez banki komercyjne, ale i przez państwową instytucję, jaką jest **Bank Gospodarstwa Krajowego (BGK)**. Większym przedsiębiorcom – o rocznych obrotach przekraczających 10 mln zł – BGK oferuje kredyty inwestycyjne na rozwój eksportu, a dla firm z ważnym kontraktem eksportowym – kredyt na prefinansowanie eksportu. Mniejszych przedsiębiorców, którzy nie przekraczają progu 10 mln zł obrotu rocznie, BGK może wesprzeć gwarancjami de minimis. Gwarancje takie stanowią zabezpieczenie dla kredytów udzielanych przez banki komercyjne, pozwalając przedsiębiorstwom o niższej zdolności kredytowej zaciągać je i jednocześnie dysponować swoim majątkiem bez konieczności zastawiania go. Gwarancję de minimis BGK można też uzyskać poprzez niektóre banki komercyjne „w pakiecie” z udzielanym przez nie kredytem – wtedy nasz bank komercyjny pośredniczy w uzyskaniu takiej gwarancji.

### 4. Faktoring

Instrumentem finansowym wartym rozważenia przy podejmowaniu ekspansji zagranicznej jest oferowana przykład przez państwową spółkę **KUKE Finance** (i wiele instytucji komercyjnych) faktoring eksportowy, czyli wykup naszych należności z tytułu sprzedaży towarów lub usług za granicą przez firmę faktoringową (faktora). **Faktoring** może przyjąć dwie formy: faktoringu niepełnego – w ramach którego KUKE wykupuje od nas należności, płacąc nam do 90% ich wartości (pozostała część jest wypłacana po dokonaniu zapłaty przez kontrahenta), jednak nie przejmując na siebie ryzyka niewypłacalności kontrahenta – oraz faktoringu pełnego, w ramach którego KUKE przejmuje na siebie należności wraz z ryzykiem. Druga forma faktoringu jest szczególnie korzystna przy podejmowaniu współpracy z nowymi, nieznanymi nam odbiorcami zagranicznymi, co do których nie mamy pewności, że będą terminowo regulować swoje zobowiązania – ale oczywiście jest to opcja droższa. Przejęcie ryzyka następuje na podstawie umowy trójstronnej, której stronami jesteśmy my, KUKE Finance oraz wyspecjalizowane towarzystwo ubezpieczeniowe. Po zawarciu takiej umowy to KUKE jest odpowiedzialne za prowadzenie działań monitorujących oraz – jeśli okaże się to konieczne – także działań windykujących wobec kontrahenta zagranicznego. Istotną korzyścią faktoringu jest poprawa naszej płynności finansowej, co

przy ekspansji zagranicznej ma ogromne znaczenie. Faktoring eksportowy jest też instrumentem zabezpieczającym przed niekorzystnymi zmianami kursów walutowych, które mogą wystąpić pomiędzy sprzedażą towarów lub usług a zapłatą za nie.

## Jak faktoring może poprawić płynność firmy?



Dzięki faktoringowi eksporter może udzielić odbiorcy swoich produktów czy usług kredytu kupieckiego, a zapłatę za transakcję uzyskać natychmiast.

*Schemat działania faktoringu*

### 5. Wsparcie publiczne

Czy w obszarze eksportu przyznaje się pomoc finansową w postaci bezzwrotnych dotacji?

W świetle regulacji Unii Europejskiej oraz Światowej Organizacji Handlu, których Polska jest członkiem, bezpośrednie wsparcie finansowe eksportu jest traktowane jako zakłócenie handlu międzynarodowego. Dofinansowanie skierowane na zwiększenie sprzedaży w eksporcie dóbr i usług obróciłaby bowiem konkurencję gospodarczą pomiędzy firmami z różnych krajów w konkurencję polityczną pomiędzy samymi państwami, zaburzając warunki uczciwej gry rynkowej.

W ramach wsparcia publicznego uznawanego za dozwolone znajduje się natomiast wsparcie finansowe w postaci grantów przeznaczonych na promocję, doradztwo (w tym strategie biznesowe i analizy rynkowe), w tym m.in. udział w targach i misjach za granicą. Do takich form pomocy, organizowanych przez **Polską Agencję Inwestycji i Handlu (PAIH)** należy program **Polskie Mosty Technologiczne**. W przeszłości należały do niego m.in. programy *Go to Brand*, *Go to Brand – EXPO 2020* czy *Internacjonalizacja MŚP Polski*

*Wschodniej* – koordynowane przez **Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP)**. Wsparcie dotacyjne oferowane jest także na poziomie regionalnym we wszystkich województwach. Każdy z regionalnych programów operacyjnych w perspektywie finansowej 2014-2020 wspierał cele związane z internacjonalizacją małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP). Spodziewana jest kontynuacja wsparcia eksporterów także w kolejnych latach, zarówno na poziomie centralnym (PARP, PAIH) i regionalnym (urzędy marszałkowskie).

Informacje o aktualnych programach będą regularnie pojawiały się na stronach portalu Trade.gov.pl. Od 2022 r. pojawią się nowe programy grantowe dla firm MŚP na wsparcie ekspansji zagranicznej ze środków nowej perspektywy budżetowej UE. Zachęcamy do śledzenia stron portalu trade.gov.pl po aktualne informacje.

## 4.2 Część 2: Jak zabezpieczyć transakcje eksportowe?

### 1. Zabezpieczenie przed skutkami zmienności kursu walutowego

Wahania kursów walut bywają znaczące nawet w krótkich okresach czasu, przez co nasze zdolności planowania, a nawet nasza płynność finansowa są zagrożone. Spadek kursu EUR z 4,60 na 4,50 zł może oznaczać dużą redukcję zysku z transakcji, a przy niskich marżach nawet jej nieopłacalność. Ryzyku temu możemy zaradzić na dwa podstawowe sposoby. Po pierwsze postarajmy się sparować jak najwięcej przychodów i kosztów w tej samej walucie – dzięki temu nasze wydatki będziemy mogli kredytować naszymi środkami z wyłączeniem ryzyka walutowego i kosztów konwersji waluty.

Gdy taka metoda nie wystarcza – na przykład dlatego, że większość naszych przychodów jest generowana w jednej walucie (na przykład EUR), a większość kosztów w innej (PLN) – możemy skorzystać z instrumentów finansowych oferowanych przez banki. Podstawowym instrumentem tego typu jest kontrakt terminowy na kurs walutowy (tzw. forward), będący umową kupna lub sprzedaży danej waluty w przyszłości po kursie określonym dziś. Dzięki temu zyskujemy pewność, że danego dnia – na przykład wtedy, gdy otrzymamy przelew za wysłane towary – będziemy mogli wymienić umówioną ilość waluty po kursie dokładnie takim, na jaki umówiliśmy się z bankiem. Zyskujemy pewność kursu walutowego i likwidujemy możliwość straty. Kontrakt terminowy forward nie wiąże się z wydatkami ze strony naszej firmy, a bank nalicza swoją marżę w ramach wyznaczania przyszłego kursu walutowego. Naszym zadaniem jest decyzja, czy transakcja eksportowa będzie opłacalna, jeśli otrzymaną walutę wymienimy po kursie zaoferowanym przez bank. Kontrakty forward są polecane w przypadku dużych jednorazowych transakcji (z reguły banki przyjmują minimum 10 tys. EUR), dla których znana jest data i wartość. To pomaga określić parametry kontraktu forward i dopasować go do danej transakcji. Nie są one polecane, jeśli na przykład mamy wiele częstych transakcji na niskie kwoty.

Banki oferują też inne instrumenty o podobnym zastosowaniu (opcje walutowe, swapy walutowe itp.) – warto przedyskutować je z pracownikiem banku, niemniej ich stosowanie może wiązać się z dodatkowymi kosztami. Niezwykle ostrożnie podchodzimy do instrumentów zabezpieczania kursów walut, które wiążą się ze zobowiązaniami z naszej strony (np. wykupu opcji). Takie instrumenty były przyczyną ogromnych strat polskich firm w latach 2009-2010, gdy kurs złotówki zmienił się znacząco.

Zmienność kursu walutowego działa oczywiście w obie strony i może okazać się dla nas korzystna – na przykład euro może być tanie, kiedy otrzymujemy je jako płatność od zagranicznego klienta, lecz podrożeć do dnia, kiedy kupujemy za nie złotówki, by opłacić polskich dostawców. Korzystanie z zabezpieczeń jest więc naszą indywidualną decyzją, która zależy od aktualnych okoliczności, naszej wiedzy o rynku walutowym i naszej tolerancji na ryzyko.

Warto także pamiętać, by przy dokonywaniu transakcji w krajach o nietypowych walutach proponować rozliczenia w walutach popularniejszych. Powszechną praktyką jest na przykład rozliczanie się w dolarach amerykańskich w krajach arabskich. Waluty takie jak dolar amerykański, euro czy frank szwajcarski mają nad walutami lokalnymi przewagę wyższej stabilności, a transakcje zabezpieczenia ich kursów są tańsze.

## 2. Sposób na niepewne transakcje

Jedną z najpopularniejszych form zabezpieczenia się na wypadek niewypłacalności kontrahenta i innych ryzyk związanych z transakcją zagraniczną (na przykład politycznych) jest **ubezpieczenie należności**. Takapolisa chroni nas przed skutkami niewywiązania się kontrahenta z umowy, zapewniając nam odszkodowanie za wyświadczenie usługi lub wytworzenie produktu i/lub dostarczenie towaru, którego klient nie podjął. Ubezpieczenia należności są oferowane przez banki i towarzystwa ubezpieczeniowe. Często spotykaną praktyką jest łączenie ubezpieczenia transakcji z wieloma kontrahentami w jeden produkt ubezpieczeniowy. Tego typu instrumenty oraz wiele innych przeznaczonych dla eksporterów jest oferowanych przez instytucje finansowe. Bogaty wachlarz możliwości oferuje KUKA (Korporacja Ubezpieczeń Kredytów Eksportowych).

W handlu międzynarodowym stosuje się także tzw. **akredytywę dokumentową**. Jeśli tylko możemy (co nie jest łatwe), warto skłonić naszego kontrahenta, aby zlecił swojemu bankowi wystawienie akredytywy dokumentowej, której my będziemy beneficjentem. Oznacza to, że jego bank zobowiązuje się do zapłacenia nam należnej za dostarczone produkty kwoty po okazaniu przez nas w naszym banku w Polsce odpowiednich dokumentów (na przykład listów przewozowych, świadectw jakości i pochodzenia – katalog może być dowolnie zdefiniowany przez strony). Zagraniczny bank kontrahenta dokona płatności, jeśli dokumenty będą zgodne z umową akredytywy.

Jeśli mamy wątpliwości co do wiarygodności banku pośredniczącego w akredytywie dokumentowej – na przykład dlatego, że go nie znamy albo że znajduje się w kraju o niestabilnym systemie prawnym lub finansowym – możemy skorzystać z tzw. **potwierdzenia akredytywy dokumentowej udzielanego między innymi przez BGK**. Takie potwierdzenie w istocie zamienia rozliczenia między nami a zagranicznym bankiem w rozliczenia między nami a bankiem krajowym, do którego o takie potwierdzenie się zwrócimy.

## 4.3 Na zakończenie

**Zdrowe finanse to fundament każdej działalności biznesowej.** Dzięki nim mamy dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania i jesteśmy w stanie zamortyzować ewentualne niepowodzenia (na przykład brak przychodów na początku czy opóźnione płatności).

Dobłą praktyką przy konstruowaniu budżetu eksportowego jest **dywersyfikacja źródeł kapitału**. Takie podejście ułatwi nam pozyskiwanie kolejnych transz finansowania, na przykład od banku – który chętniej przyzna kredyt na korzystnych warunkach, widząc, że nasze przedsiębiorstwo ma już solidne bufory finansowe – albo od grantodawcy publicznego – który udzielenie wsparcia uzależnia zazwyczaj od użycia własnych środków. Korzyści z dywersyfikacji odczujemy również wówczas, gdy harmonogramy transz wypłat i spłat w ramach poszczególnych programów finansowania będą odpowiednio korelować, umożliwiając nam zachowanie płynności finansowej.

Warto także pamiętać przy tym o ogólnej zasadzie, jaką jest konsultacja z bankiem **przed** podpisaniem umowy z importerem. To, w jaki sposób skonstruowana będzie umowa eksportowa, może wpłynąć na możliwość i zakres wykorzystania instrumentów finansowych.

## 5. Gdzie mogę zwrócić się o pomoc i wsparcie w eksporcie?

### Ekosystem instytucji wsparcia eksportu

W Polsce funkcjonuje szeroki i spójny ekosystem instytucji wsparcia eksportu, które mogą w istotny sposób pomóc eksporterowi lub przyszłemu eksporterowi w wejściu na nowe rynki. Niektóre z nich oferują bardzo szeroki zakres wsparcia, a niektóre specjalizują się w węższych dziedzinach.

Na pewno warto zapoznać się z ekosystemem i nawiązać kontakt z kilkoma instytucjami, nie ograniczając się do jednej. Gorąco polecamy nawiązanie takich kontaktów, ponieważ większość usług i informacji przekazywana jest bezpłatnie. Z pewnością można nawiązać cenne kontakty biznesowe i zdobyć tzw. „know-how”.

Instytucje i organizacje wsparcia eksportu możemy podzielić na trzy grupy:



Na wszystkich poziomach możemy znaleźć instytucje wspierają eksporterów m.in. w dostępie do informacji o rynkach, przepisach czy specyfice eksportu, dostępie do sieci kontaktów oraz tzw. networkingu, w tym wyszukiwaniu i weryfikacji zagranicznych kontrahentów, promocji na rynkach zagranicznych, rozwoju kompetencji pracowników czy w finansowaniu działalności eksportowej.

### 5.1 Instytucje publiczne szczebla centralnego (ogólnopolskiego)

Najwięcej form wsparcia bezpośrednio dla przedsiębiorców oferuje [Grupa PFR \(Polskiego Funduszu Rozwoju\)](#), na czele z Polską Agencją Inwestycji i Handlu, która koordynuje wsparcie dla eksporterów.

Oprócz Grupy PFR pomocy w wybranych dziedzinach możemy oczekiwać od Ministerstwa Spraw Zagranicznych, Krajowego Ośrodka Wsparcia Rolnictwa i Ministerstwa Rozwoju i Technologii. Pokróćce omówimy, co oferują eksporterom poszczególne instytucje.

### **PAIH, czyli Polska Agencja Inwestycji i Handlu**

Polska Agencja Inwestycji i Handlu udziela eksporterom szerokiego wachlarza wsparcia. Agencja przygotowuje pakiety informacyjne dotyczące poszczególnych rynków zagranicznych (obejmujące między innymi dane makroekonomiczne i sektorowe, informacje o systemie prawnym i podatkowym oraz wskazówki na temat lokalnej kultury biznesowej). Pomaga w analizie potencjału eksportowego i opracowaniu strategii ekspansji zagranicznej, opracowaniu listy potencjalnych odbiorców za granicą, weryfikacji wiarygodności kontrahentów, organizacji spotkań z wybranymi partnerami biznesowymi oraz przedstawicielami lokalnych organizacji wsparcia biznesu i administracji rządowej, udostępnia przestrzeńbiurową, a także organizuje warsztaty, konferencje, oraz spotkania biznesowe umożliwiające lepsze zrozumienie nowego rynku.

PAIH posiada także sieć [Zagranicznych Biur Handlowych](#) rozsianych po całym świecie, które są w stanie udzielić eksporterowi pogłębionych informacji na temat wybranego rynku za granicą.

W ramach prowadzonego przez PAIH projektu Polskie Mosty Technologiczne można ubiegać się o grant w wysokości 200 tys. PLN, dzięki któremu przedsiębiorcy otrzymują m.in. pomoc w opracowaniu strategii ekspansji na wybrany rynek.

### **PARP, czyli Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości**

W ramach wspierania eksportu Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości oferuje małym i średnim przedsiębiorstwom pomoc finansową w postaci grantów. Na przykład program [Internacjonalizacja MŚP](#) ma na celu pokrycie części kosztów wprowadzenia na nowe rynki zagraniczne produktów lub usług firm działających w Polsce Wschodniej (obejmując obszar województw: warmińsko mazurskiego, podlaskiego, świętokrzyskiego, lubelskiego i podkarpackiego).

PARP koordynuje w Polsce ogólnoeuropejską część sieci [Enterprise Europe Network](#), zrzeszającej ponad 600 instytucji wsparcia małych i średnich przedsiębiorstw. Enterprise Europe Network (EEN) organizuje wydarzenia promocyjne, giełdy kooperacyjne, seminaria, konferencje i warsztaty, stymuluje przepływ know how pomiędzy organizacjami i umożliwia firmom skorzystanie z porady ekspertów w kwestiach prawnych, finansowych, technologicznych i innych związanych z internacjonalizacją i uczestnictwem w rynku unijnym. Przedsiębiorstwa korzystające z usług sieci zyskują możliwość zareklamowania swojej oferty, zwiększają szanse na pozyskanie zleceń i zdobywają cenne informacje na temat trendów branżowych. EEN oferuje przedsiębiorcom bazę ofert współpracy z firmami z ponad 60 krajów. Ułatwia w nawiązywaniu relacji, dzięki czemu firmy łatwiej mogą znaleźć partnerów technologicznych, dostawców, dystrybutorów, czy podwykonawców.

Ponadto PARP organizuje szkolenia i wydaje publikacje dotyczące rozwoju działalności gospodarczej zagranicą. PARP będzie także pomocny przy poszukiwaniach zagranicznych partnerów czy kontrahentów.

### **Bank Gospodarstwa Krajowego**

Bank Gospodarstwa Krajowego (BGK) to państwowy bank, który realizuje misję wspierania rozwoju gospodarczego kraju. Eksporterzy poszukujący dodatkowych źródeł finansowania mogą skorzystać z jego oferty kredytów inwestycyjnych i obrotowych, a także gwarancji de minimis, które ułatwią mniejszym przedsiębiorcom zaciągnięcie kredytu w banku prywatnym. Bank Gospodarstwa Krajowego pomoże nam

także w ubezpieczeniu transakcji eksportowej, a jego przedstawiciele udzielą nam porady na temat perspektyw finansowania naszej działalności.

### Korporacja Ubezpieczeń Kredytów Eksportowych, czyli KUKÉ

Korporacja Ubezpieczeń Kredytów Eksportowych (KUKÉ) pomoże nam ubezpieczyć transakcję eksportową na wypadek niewywiązania się kontrahenta z umowy, na przykład wskutek niewypłacalności. KUKÉ oferuje przedsiębiorcom także między innymi usługi faktoringu (pozwalającą firmie uzyskać należność przed terminem płatności) i gwarancji ubezpieczeniowych (ułatwiających firmie konkurowanie o zlecenia). Jako instytucja niebędąca bankiem KUKÉ jest w stanie zaoferować przedsiębiorcy istotne udogodnienia – na przykład przejąć ryzyko niewypłacalności odbiorcy i zaoferować gwarancje nie obciążające linii kredytowej firmy.

### Agencja Rozwoju Przemysłu

Agencja Rozwoju Przemysłu (ARP) pomaga przedsiębiorcom sfinansować produkcję eksportową, a także współpracuje z pozostałymi instytucjami Polskiego Funduszu Rozwoju, by wesprzeć eksportera w zakresie rozwoju i promocji (we współpracy z PARP), kontaktów międzynarodowych (we współpracy z PAIH) oraz ubezpieczenia transakcji (we współpracy z BGK oraz KUKÉ).

Agencja prowadzi na terenie kraju siedem Centrów Obsługi Przedsiębiorców (w Białymstoku, Gdyni, Katowicach, Lublinie, Poznaniu, Warszawie i Wrocławiu). Eksporterzy mogą także zwrócić się do Agencji o kompleksowe wsparcie, korzystając z formularza online dostępnego [tutaj](#) w ramach usługi **InternationalDesk**.

### Ministerstwo Rozwoju i Technologii

Ministerstwo Rozwoju i Technologii (**MRiT**) prowadzi szeroko zakrojoną promocję polskiej gospodarki i polskich firm za granicą. Koordynuje działania związane z obecnością Polski na światowych wystawach **EXPO**. W ramach Branżowych Programów Promocji Ministerstwo organizuje narodowe stoiska informacyjno-promocyjne na najważniejszych imprezach targowych na całym świecie, organizuje misje wyjazdowe dla polskich przedsiębiorców oraz misje przyjazdowe skierowane do potencjalnych kontrahentów, dziennikarzy i przedstawicieli organizacji biznesu. Prowadzi też działania promujące dwanaście kluczowych branż eksportowych poprzez media społecznościowe i wspiera starania polskich przedsiębiorców w postępowaniach przetargowych organizacji międzynarodowych (na przykład **NATO**, **OECD**).

Ministerstwo odpowiada również za realizację polskich interesów w ramach wspólnej polityki handlowej Unii Europejskiej. Ponieważ w praktyce interesy te muszą być potwierdzone zapisami w umowach handlowych, Przedsiębiorcy oraz izby przedsiębiorców są zapraszani i biorą aktywny udział w konsultacjach konkretnych fragmentów umów handlowych z krajami poza unijnymi. Ministerstwo reprezentuje w ten sposób interesy polskich firm na forum Unii Europejskiej w ramach negocjacji umowy handlowej.

Wiele krajów stara się chronić swoje rynki wprowadzając różnorakie utrudnienia w eksporcie do danego kraju, które są sprzeczne z zasadą wolnego rynku (np. skomplikowane procedury administracyjne, obostrzenia techniczne, certyfikaty, wysokie cła itp.). Ministerstwo jest punktem kontaktowym, gdzie przedsiębiorcy, izby przedsiębiorców, placówki dyplomatyczne i inne organizacje i instytucje zgłaszają takie utrudnienia. Ministerstwo ewidencjonuje takie zgłoszenia, a następnie zgłasza je do oficjalnych rejestrów Komisji Europejskiej, aby wykorzystać siłę negocjacyjną Unii, jak również samodzielnie lub z innymi Ministerstwami (np. z MSZ) porusza drażliwe kwestie i wywiera nacisk na administrację danego kraju podczas spotkań na szczeblu rządowym.

Ponadto Ministerstwo bierze udział w ustalaniu stanowiska Polski i Unii Europejskiej w ramach organizacji takich jak **Światowa Organizacja Handlu** czy **OECD** i przygotowuje własne informatory gospodarcze poświęcone poszczególnym rynkom, dostępne [tutaj](#).

Na stronie internetowej Ministerstwa Rozwoju i Technologii, [dostępnej tutaj](#), można znaleźć praktyczne informacje na tematy wymienione powyżej, a także dotyczące polityki handlowej Unii Europejskiej (na przykład umowy handlowe, środki ochrony unijnego rynku).



## Ministerstwo Spraw Zagranicznych i placówki dyplomatyczne

Ministerstwo Spraw Zagranicznych (**MSZ**) prowadzi dyplomację ekonomiczną: reprezentuje interesy polskiego biznesu na zagranicznych rynkach, wskazuje możliwości współpracy gospodarczej z zagranicznymi partnerami, promuje i wspiera udział polskich przedsiębiorców w przetargach organizacjami międzynarodowych i na rynkach zagranicznych. Umożliwia także przedsiębiorcom udział w oficjalnych wizytach zagranicznych na szczeblu państwowym, podczas których nawiązywane są cenne kontakty biznesowe i instytucjonalne.

Ponadto MSZ przeprowadza analizy sytuacji gospodarczo-politycznej na rynkach perspektywicznych dla polskich eksporterów i przekazuje ich wyniki podczas szkoleń oraz w postaci informatorów ekonomicznych. Z takich informatorów ([dostępnych tutaj](#)), można dowiedzieć się najważniejszych faktów o administracji, kulturze i polityce gospodarczej danego kraju, a także stanie współpracy dwustronnej w zakresie handlu i inwestycji.

W działaniach z zakresu dyplomacji ekonomicznej MSZ wspierają wydziały ekonomiczne, które posiada część polskich ambasad. Warto zauważyć, że wysiłki polskiej dyplomacji ekonomicznej w coraz większym stopniu koncentrują się na rynkach pozaeuropejskich, na przykład bliskowschodnich i afrykańskich.

Więcej informacji na temat wsparcia dyplomatycznego dla przedsiębiorców znajdą Państwo [tutaj](#).

## Krajowy Ośrodek Wsparcia Rolnictwa

Krajowy Ośrodek Wsparcia Rolnictwa (KOWR) jest agencją rządową, której zadaniem jest wspieranie polskich producentów wytwarzających i eksportujących produkty żywnościowe. KOWR aktywnie wspiera eksporterów poprzez szereg realizowanych działań:

- promocja polskich produktów rolnych i artykułów spożywczych za granicą pod hasłem Poland Tastes Good (**strona projektu dostępna [tutaj](#)**),
- bieżące raportowanie o aktualnościach w handlu międzynarodowym produktami żywnościowymi (**raporty dostępne [tutaj](#)**),
- przygotowywanie i publikacja informatorów branżowych poświęconych poszczególnym rynkom (**dostępnych [tutaj](#)**),
- organizacja wydarzeń informacyjnych, seminariów, poświęconych eksportowi produktów rolnych i spożywczych na poszczególne rynki.

W ramach akcji promocji eksportu Branżowe Programy Promocji KOWR odpowiada za polskie specjalności żywnościowe, prowadząc kampanie w mediach zagranicznych, organizując polskie pawilony i koordynując udział polskich firm na światowych targach żywności (w 2021 r. między innymi w Chinach, Japonii i Korei Południowej). Z planem wydarzeń handlowych koordynowanych przez KOWR w 2022 roku można zapoznać się [tutaj](#).

## 5.2 Instytucje publiczne szczebla lokalnego

W swoim województwie, a czasem nawet w powiecie i gminie, możemy również otrzymać pomoc w eksporcie. Warto zaznaczyć, że instytucje szczebla wojewódzkiego w sumie dysponują porównywalnym budżetem środków unijnych na wsparcie eksportu, jak instytucje centralne. W kolejnej perspektywie środków na poziomie regionów może być nawet więcej, zatem wsparcie lokalne będzie jeszcze szerzej zakrojone.

Ważnym elementem regionalnego ekosystemu wsparcia eksportu są urzędy marszałkowskie. Wyspecjalizowane komórki (najczęściej departamenty lub biura) zajmują się promocją regionu za granicą, przyznają lokalnym eksporterom pomoc de minimis, doradzają w kwestiach rozwojowych i finansowych (w tym w zakresie ubiegania się o środki unijne), wspierają ich kontakty z zagranicznymi podmiotami, umożliwiają udział w wyjazdowych i przyjazdowych misjach gospodarczych i wizytach studyjnych, udostępniają analizy rynków zagranicznych. W niektórych województwach ich rolę pełnią regionalne **Centra Obsługi Inwestora i Eksportera**, których celem jest zapewnienie kompleksowej obsługi inwestorów i eksporterów na poziomie województwa przy wykorzystaniu zasobów i kompetencji PAIH.

Eksporterów wspierają też agencje rozwoju regionalnego. Działając w formie spółek należących do samorządów, agencje te oferują pożyczki i dotacje na rozwój działalności przedsiębiorstwa, a także inne usługi finansowe (na przykład faktoring), usługi doradcze przy ekspansji zagranicznej, warsztaty oraz szkolenia. Agencje działają też na rzecz promocji lokalnego biznesu podczas targów i misji zagranicznych, pomagają w nawiązaniu kontaktów zagranicznych i koordynują projekty międzynarodowe między innymi w zakresie wymiany dobrych praktyk. W wielu województwach działa więcej niż jedna agencja rozwoju regionalnego, co ułatwia kontakt i pozwala dopasować wsparcie do lokalnych warunków. Ponadto niektóre samorządy i agencje rozwoju regionalnego powołują wyspecjalizowane jednostki, takie centra biznesu, centra rozwoju itp., których misją jest wsparcie internacjonalizacji i konkurencyjności lokalnego biznesu.

## 5.3 Organizacje pozarządowe i pozostałe instytucje wsparcia

### Organizacje zrzeszające przedsiębiorców

Przedsiębiorcy mogą korzystać z wiedzy i doświadczenia podmiotów zrzeszonych w ramach organizacji izb gospodarczych. Warto zidentyfikować i nawiązać kontakt z izbą naszej branży lub z naszego regionu oraz przedsiębiorcami w nich zrzeszonymi. To niezwykle ważne źródło informacji z pierwszej ręki.

- **Krajowa Izba Gospodarcza** – to największe w Polsce stowarzyszenie biznesowe, zrzeszające 160 organizacji. Wspiera eksporterów, reprezentując ich interesy wśród decydentów publicznych, a także organizując konferencje branżowe, seminaria i szkolenia. Ponadto Izba udziela przedsiębiorcom pomocy przy organizacji i legalizacji niezbędnej dokumentacji, takiej jak świadectwa pochodzenia, międzynarodowe dokumenty celne oraz inne dokumenty wykorzystywane w obrocie międzynarodowym.
- **Izby branżowe** – działają na terenie całego kraju i reprezentują interesy poszczególnych branż – od bardzo szerokich, jak przemysł meblowy czy motoryzacyjny, po wysoce wyspecjalizowane. Izby branżowe są świetnym środowiskiem do wymiany wiedzy i uzyskania porad na temat zagranicznych rynków od bardziej doświadczonych eksporterów. Organizują one także wiele wydarzeń związanych z eksportem, które sprzyjają poszerzaniu sieci kontaktów biznesowych.

- **Izby regionalne** – działają najczęściej na terenie poszczególnych województw, wspierając rozwój lokalnej przedsiębiorczości. Izby regionalne na terenach przygranicznych mają często dobrze rozwiniętą siatkę kontaktów z partnerami po drugiej stronie granicy, z której warto skorzystać.
- **Izby bilateralne (dwustronne)** – zajmują się rozwijaniem współpracy gospodarczej pomiędzy przedsiębiorstwami polskimi a zagranicznymi. Kontaktując się z izbą bilateralną, upewnijmy się, że reprezentuje ona przede wszystkim interesy polskiego biznesu za granicą, a nie zagranicznego w Polsce.

### **Institucje badawcze i analityczne**

Celem samodzielnego zapoznania się z sytuacją na danym rynku czy kraju przedsiębiorcy mogą korzystać z opracowań przygotowywanych przez instytucje badawcze i analityczne w Polsce i za granicą.

Do najważniejszych z nich należą [Polski Instytut Spraw Międzynarodowych](#) oraz [Polski Instytut Ekonomiczny](#). Przedmiotem zainteresowania obydwu tych instytucji są praktycznie wszystkie kontynenty. Oprócz tego [Ośrodek Studiów Wschodnich](#) w Warszawie zajmuje się obszarem obejmującym państwa nordyckie, Europę Środkową (w tym Niemcy i Austrię) i Wschodnią, Turcję, Chiny oraz Azję Centralną. [Instytut Europy Środkowej](#) w Lublinie koncentruje się na Europie Środkowo-Wschodniej oraz Bałkanach. Przedsiębiorcy zainteresowani rynkiem i gospodarką niemiecką powinni odwiedzić stronę internetową [Instytutu Zachodniego](#) w Poznaniu. W takich raportach przedsiębiorca znajdzie między innymi informacje na temat kierunków rozwoju gospodarczego danego kraju, jego przewag i słabości ekonomicznych oraz prognoz dotyczących sytuacji politycznej w kontekście stabilności kraju i warunków prowadzenia działalności eksportowej.

### **Centra transferu technologii oraz akceleratory i inkubatory przedsiębiorczości**

Centra transferu technologii (**CTT**) oraz akceleratory i inkubatory przedsiębiorczości wspomagają rozwój przedsiębiorstw o międzynarodowych ambicjach, zwłaszcza start-upów nastawionych na eksport innowacyjnych produktów lub usług. Centra transferu technologii, działające przy jednostkach naukowych takich jak uczelnie, stanowią pomost pomiędzy światem nauki i biznesu, wspomagając adaptację nowoczesnych technologii przez firmy działające w regionie i wzmacniając ich międzynarodową konkurencyjność. Akceleratory oraz inkubatory wspomagają przedsiębiorców między innymi poprzez doradztwo biznesowe, technologiczne i prawne, szkolenia menedżerskie, networking z ekspertami branżowymi, a także udostępnianie sprzętu i przestrzeni do pracy. Organizacje te mogą także pomóc firmie uzyskać finansowanie, w tym finansowanie typu **venture capital**.

## 6. Zadbaj o szczegóły! Ważne informacje

W tej części portalu przedstawimy zbiór najważniejszych oraz praktycznych informacji pomocnych w rozwoju wiedzy eksportowej.

### 6.1 Pochodzenie towarów w eksporcie

Towarom pochodzącym z Unii Europejskiej przysługuje **obniżona stawka celna** przy przywozie do niektórych krajów. Oznacza to, że towary z Polski można przywieźć bez cła do kilkudziesięciu krajów na świecie (w tym chociażby Ukrainy, Izraela, Japonii, Kanady itd.)

Jednakże zakup, a nawet wyprodukowanie towaru w Unii nie zawsze będzie oznaczało, że towar będziemy mogli skorzystać z preferencji taryfowych.

### 6.2 Stawka 0% w eksporcie towarów poza granice UE – jak stosować i jak ograniczać ryzyko?

Zgodnie z przyjętą konstrukcją **VAT** w Unii Europejskiej, podatek ten powinien obciążać konsumpcję, a więc powinien być zapłacony w miejscu, gdzie towary będą konsumowane – czyli w kraju docelowej dostawy towarów.

Dla transakcji eksportu, kiedy **towary opuszczają terytorium UE**, krajem konsumpcji, a więc również krajem opodatkowania VAT będzie kraj odbiorcy towarów. W związku z tym, zgodnie z powyższą zasadą, ustawa o VAT umożliwia stosowanie stawki 0% VAT dla transakcji eksportu.

W tej części portalu przedstawiamy Państwu zbiór najważniejszych oraz praktycznych informacji pomocnych w rozwoju wiedzy eksportowej.

### 6.3 Niezbędne modyfikacje produktów

Pamiętajmy, że nasza firma musi być gotowa na modyfikacje produktów. Te zmiany mogą zależeć od takich czynników jak:

**Lokalne wymagania regulacyjne** – obejmują aspekty związane między innymi z bezpieczeństwem (na przykład certyfikacja GOST-R na rynkach wschodnich), kulturą i religią (na przykład certyfikaty produktów halal i koszernych w krajach Bliskiego Wschodu) czy środowiskiem. Bardzo wygodnym narzędziem służącym do sprawdzania, czy występują jakieś ograniczenia w eksporcie danego towaru jest baza danych Komisji Europejskiej [Access-to-Markets](#).

Za jej pomocą można wyszukać, czy dany kraj stosuje jakieś restrykcje dotyczące konkretnego towaru.

Baza regulacji dotyczących tej kwestii, z podziałem na kraje, jest z kolei dostępna na tym samym portalu w [sekcji barier](#).

Ograniczenia handlowe związane z sankcjami międzynarodowymi wprowadzonymi przez Unię Europejską natomiast dostępne na portalu [Sanctions Map](#).

