



- wiele decyzji zapada na niższych szczeblach, ale najwyższe kierownictwo ma ostatnie słowo;
- łatwo można ich zrazić do siebie krytykując wysokość podatków (które akceptują i są dumni z szerokiej polityki socjalnej), chwając jeden z regionów Szwecji (ponieważ są lojalnymi patriotami lokalnymi) czy też zadając pytania o sprawy osobiste, zwłaszcza finansowe;
- Szwedzi czasami zapraszają partnera do restauracji po sfinalizowaniu negocjacji, gdzie pierwszy toast wznoszą gospodarze;
- miłym akcentem będzie operowanie chociaż kilkoma zwrotami w języku szwedzkim.

Kultura biznesowa w **NORWEGII** odbiega nieco od pozostałych krajów skandynawskich, co wynika z niedawnego jeszcze ograniczenia kontaktów zagranicznych Norwegii do regionu Skandynawii. Dlatego Norwegowie dosyć nieufnie podchodzą do partnerów z innych krajów. Często odrzucają oferty współpracy – pomoc może rekomendacja od znanej im osoby, osobista wizyta w firmie kontrahenta i zapoznanie się z produktami. Bardzo istotne są referencje od partnerów z Danii, Szwecji, Wielkiej Brytanii oraz Niemiec. Norwegowie są wyczuleni na uczciwość i szczerść w relacjach, cenią wysoką jakość. Nietrzymanie zobowiązań (także ustnych) co do ustalonej jakości czy terminów, praktycznie przekreśla szanse na współpracę na wiele lat z daną firmą, jak również z innymi firmami, ponieważ niepoehlebne opinie są przekazywane dalej. Norwegowie nie są skłonni do elastyczności, wymagając jej jednocześnie od partnera zagranicznego. Ponieważ nie wyrażają emocji, trudno ocenić, czy rozmowy idą po naszej myśli, a nawet wbrew naszym odczuciom, może się okazać, że konieczne będą dalsze wyjaśnienia czy radykalna weryfikacja naszej oferty. Co istotne – ze względu na silne powiązania pomiędzy firmami w danej branży i ogólnie wąskie grono przedsiębiorstw norweskich, Norwegowie często nie afszują się importem, dlatego często można się spotkać z propozycją obrotu towarami pod marką norweskiego importera. W tej sytuacji można rozważyć stworzenie nowej marki budzącej pozytywne skojarzenia na rynku norweskim albo szerszym – skandynawskim.

Z kolei partnerzy z **DANIĄ** twardo negocjują warunki współpracy, których później rzetelnie przestrzegają, również jeśli chodzi o terminy płatności. Negocjacje będą przebiegać sprawniej, jeśli partner zagraniczny zadba o profesjonalne przygotowanie się do nich oraz będzie szanował czas drugiej strony. Eksporter może chronić na rynku duńskim wynalazki, wzory użytkowe, zdobnicze i znaki towarowe (nazwy handlowe i firmowe, etykiety, opakowania). Cudzoziemiec występując o ochronę własności intelektualnej, musi wyznaczyć swojego przedstawiciela prawnego z terenu Danii. Wynalazki są chronione przez 20 lat, wzory użytkowe – przez 3 lata z możliwością przedłużenia na kolejne 3 lata i ostatecznie na 4 lata (razem 10 lat), znaki towarowe – przez 10 lat od daty rejestracji, z możliwością przedłużania na kolejne 10 lat, natomiast wzory zdobnicze – przez okres 5 lat z możliwością odnowienia na następne okresy pięcioletnie aż do 25 lat.¹⁷

W **FINLANDII** większość praw własności intelektualnej regulowana jest na szczeblu międzynarodowym. Generalnie dzielą się one na prawa autorskie i na prawa własności przemysłowej, które chronią wynalazki, wzory użytkowe, znaki towarowe, nazwy handlowe oraz ochronę przeciwko nieuczciwym praktykom w biznesie i inne węższe kategorie. Okres ochronny wynalazków wynosi 20 lat (co roku należy regulować odpowiednią opłatę, żeby utrzymać ochronę), znaków handlowych – 10 lat z możliwością przedłużenia o kolejne 10 lat dowolną ilość razy. Wzory użytkowe, rozumiane jako techniczne innowacje, które mogą być wykorzystane przemysłowo i spełniają kryteria innowacyjności i nowoczesności, podlegają ochronie przez 4 lata z możliwością dwukrotnego przedłużenia: najpierw o 4 lata, a następnie o 2.¹⁸

¹⁷ Więcej: *Ochrona własności przemysłowej: Dania*, <http://www.eksportuj.pl/artukul/pokaz/id/9918/ochrona-wlasnosci-przemyslowej-dania> oraz: www.dkpto.dk/int.

¹⁸ Więcej: *Ochrona własności przemysłowej: Finlandia*, <http://www.eksportuj.pl/artukul/pokaz/id/9836/ochrona-wlasnosci-przemyslowej-finlandia> oraz: www.prh.fi.



KRAJE WSCHODNIOEUROPEJSKIE (ROSJA, UKRAINA I BIAŁORUŚ)¹⁹

Partnerzy z obszaru byłego ZSRR są zróżnicowani, a sposób ich podejścia do partnerów zagranicznych zależy od rodzaju firmy. Sprawnych negocjacji oraz dążenia do osiągnięcia porozumienia można spodziewać się ze strony przedsiębiorstw wyrosłych na bazie firm państwowych. Najbezpieczniej jest podejmować współpracę z podmiotami z udziałem kapitału zagranicznego, niemniej zawsze należy rozważnie dobierać partnerów i stosować zasadę ograniczonego zaufania. Trzeba też pamiętać, że:

- negocjacje często przebiegają według schematu: najpierw omawiane są kwestie techniczne, a następnie finansowe;
- cena jest podstawową kwestią, dlatego nacisk na obniżenie ceny może być znaczny, co warto uwzględnić rozpoczynając negocjacje;
- stosunkowo często proponowana jest umowa barterowa (czyli zapłata towarem za towar);
- jeśli firmę reprezentuje przedstawiciel młodego pokolenia – zwykle dobrze wykształcony – możemy spotkać się z agresją w negocjacjach, stosowaniem presji, nawet gotowością do omijania prawa;
- mile widziane są prezenty od zagranicznych partnerów;
- niemile widziane jest używanie języka rosyjskiego w państwach nadbałtyckich, coraz częściej można porozumiewać się w języku angielskim i niemieckim;
- Rosjan można łatwo zrazić do siebie opiniami na temat wygranych i ofiar II wojny światowej.

Rozwiązania prawne dotyczące ochrony własności intelektualnej w Federacji Rosyjskiej są zgodne z dyrektywami UE, jak również z wymogami Światowej Organizacji Handlu. Własność intelektualna obejmuje własność przemysłową (wynalazki, modele użytkowe, znaki towarowe, znaki usług i miejsca pochodzenia towaru) oraz prawo autorskie. Znak towarowy może być słowem, frazą, symbolem, ale także dźwiękiem, kolorem, a nawet zapachem, jak również kombinacją tych elementów. Znak towarowy nie zostanie zarejestrowany, jeżeli będzie zawierał określenia rodzaju towaru, jego jakości i miejsca produkcji i pochodzenia (np. zdanie „Wspaniała [jakość] herbata [rodzaj] bieszczadzka [miejsce pochodzenia/produkcji]”), nieprawdę oraz elementy mogące wprowadzić klienta w błąd co do towaru lub producenta. Jeśli w znaku planuje się wykorzystać nazwy wywodzące się z nauki, literatury lub sztuki należy posiadać zgodę właściciela.²⁰

CZECHY, SŁOWACJA, WĘGRY²¹

Kultura biznesowa i styl negocjacji u południowych sąsiadów Polski jest podobny. Partnerzy z **CZECH I SŁOWACJI** oczekują umawiania spotkań z odpowiednim wyprzedzeniem oraz punktualności. Przywiązują wagę do należnych tytułów, preferują powściągliwość i zachowanie dystansu w kontaktach, chociaż stają się mniej formalni przy bliższym poznaniu. Pierwsze spotkanie zwykle służy poznaniu partnera i często przeprowadza je osoba ze średniego szczebla w mocno zhierarchizowanej strukturze firm. W rozmowie nie od razu przechodzą do meritum, lubią porozmawiać na tematy ogólne. Oczekują profesjonalnej prezentacji oferty. Nie naciskają na cenę, dlatego warto stosować realistyczną ofertę wyjściową. Negocjacje zwykle trwają dosyć długo, dlatego trzeba wykazać cierpliwość i nie stosować presji. Ostateczne decyzje podejmuje najwyższe kierownictwo. Nie można liczyć na znajomość rodzimych przepisów przez czeskich partnerów, konieczne może być skorzystanie z pomocy czeskiego prawnika. Czesi niechętnie wprost mówią „nie”, dlatego odpowiedź „rozważymy Państwa ofertę” zwykle oznacza jej odrzucenie. Pomimo podobieństwa języka polskiego do czeskiego i słowackiego, zawsze należy uzgodnić, w jakim języku będą prowadzone rozmowy, jeśli trzeba – warto skorzystać z pomocy tłumacza (angielski i niemiecki stają się co-

¹⁹ *Kulturowe różnice w negocjacjach*, maszynopis, Jarpol Enterprise, www.jarpol.net.pl, 2005.

²⁰ *Prawo własności intelektualnej w Federacji Rosyjskiej*,

<http://www.eksportuj.pl/artukul/pokaz/id/10324/strona/3/Systemy%20prawne%20i%20finansowe%20za%20granic%C4%85/prawo-wlasnosci-intelektualnej-w-federacji-rosyjskiej>, więcej: <http://www.fips.ru> oraz: <http://rao.ru/orao/>.

²¹ Schroeder J., *Zwyczaj w biznesie: Czechy, Węgry*, www.pcc.org.pl; *Slovakia, Czech Republic – Language, Culture, Customs and Etiquette*, www.kwintessential.co.uk.



raz bardziej popularne). Zaangażowanie tłumacza należy również rozważyć przy kontaktach z **WĘGRAMI**. W tym kraju czas trwania negocjacji jest trudny do przewidzenia – dłużej trwają, jeśli zaangażowane są instytucje publiczne, krócej – jeśli negocjujemy z prywatnym przedsiębiorstwem. Zawsze trzeba być przygotowanym na wiele spotkań, w tym towarzyskich, również przy suto zakrapianych posiłkach. Węgrzy z jednej strony są mniej oficjalni niż Czesi i Słowacy (zanim przejdą do meritum, długo rozmawiają na tematy ogólne), okazują więcej emocji, zwłaszcza przy kolejnych spotkaniach, ale z drugiej strony – niekiedy zachowują się podobnie, jak Niemcy. Dlatego warto profesjonalnie zaprezentować ofertę i stosować raczej realistyczną ofertę, nie zapominając o stosownym marginesie, ponieważ lubią się targować. Przywiązują dużą wagę do terminów dostaw, płatności itp. Unikają mówienia wprost „nie” i ważne są jedynie podpisane umowy.

W Czechach ochronie podlegają: wynalazki, wzory użytkowe, rysunki i modele przemysłowe, znaki fabryczne lub handlowe, nazwy handlowe i oznaczenia pochodzenia lub nazwy pochodzenia oraz zwalczanie nieuczciwej konkurencji. Opatentować można nowe wynalazki, które można wykorzystać w produkcji przemysłowej, a także substancje chemiczne, leki oraz produkty uzyskane przy zastosowaniu biotechnologii. Nie można opatentować teorii naukowych, programów komputerowych, gatunków roślin, ras zwierząt i sposobu leczenia. Wzory użytkowe są rozumiane jako rozwiązania o charakterze technicznym o niższym stopniu wynalazczości lub o mniejszym znaczeniu gospodarczym. Ochronie na podstawie wzoru użytkowego nie podlegają sposoby produkcji, czynności wytwórcze oraz biologiczne materiały reprodukcyjne. O ile osoba prawna (lub fizyczna) jest jedynym producentem lub przetwórcą danego towaru w chwili składania wniosku, może wystąpić o rejestrację oznaczenia regionalnego lub kraju pochodzenia. Ochrona patentowa trwa 20 lat od złożenia wniosku, znaku – 10 lat i może być przedłużana bez ograniczeń co 10 lat, wzoru użytkowego – 4 lata z możliwością przedłużenia dwa razy po 3 lata, nie dłużej niż w sumie 10 lat, a ochrona oznaczenia regionalnego lub kraju pochodzenia rozpoczyna się od dnia dokonania zapisu do rejestru i nie jest czasowo ograniczona.²²

12.2.4. RYNKI AMERYKI ŁACIŃSKIEJ²³

Kraje Ameryki Łacińskiej (Środkowej i Południowej) różnią się między sobą w podejściu do biznesu, niemniej można znaleźć wiele cech wspólnych. Poza Brazylią, w której językiem urzędowym jest portugalski, w pozostałych krajach używa się hiszpańskiego. W kontaktach z partnerami z Ameryki Łacińskiej trzeba być przygotowanym na długotrwałe negocjacje i należy uwzględnić, że preferowane są kontakty bezpośrednie zamiast telefonicznych i pisemnych. W Ameryce Łacińskiej, podobnie, jak na Bliskim Wschodzie, menedżerowie nie lubią wyznaczać dokładnych terminów i rzadko kiedy dotrzymują terminów wybiegających w przyszłość, niemniej warto pamiętać, że:

- spotkania biznesowe należy pisemnie umawiać z odpowiednim wyprzedzeniem, potwierdzać przed przybyciem i pojawiać się na nich punktualnie;
- w zwyczaju jest powszechne w świecie zachodnim podanie sobie rąk na powitanie i wymiana wizytówek (najlepiej w języku lokalnym);
- ważne są tytuły osób reprezentujących partnera, a w grupie negocjującej kontrakt – obecność przedstawiciela wyższego kierownictwa;
- źle jest widziana obecność adwokata w grupie negocjującej kontrakt;
- dystans pomiędzy ludźmi, również fizyczny, jest dużo mniejszy, niż w Europie czy Ameryce Północnej, chętnie okazują emocje, żartują i generalnie zachowują się dosyć swobodnie;

²² więcej: *Ochrona własności przemysłowej w Republice Czeskiej*, <http://www.eksportuj.pl/artukul/pokaz/id/10026/strona/2/Systemy%20prawne%20i%20finansowe%20za%20granic%C4%85/ochrona-wlasnosci-przemyslowej-w-republice-czeskiej> oraz: www.upv.cz.

²³ *Kulturowe różnice w negocjacjach*, maszynopis, Jarpol Enterprise, www.jarpol.net.pl, 2005; *Latin America*, www.cyberlink.com; *Mexico – Language, Culture, Customs and Etiquette*, www.kwintessential.co.uk.



- partnerzy z tego regionu świata są przyjaźnie nastawieni i chętnie poznają osoby z innych kręgów kulturowych, dlatego zanim przystąpią do właściwych rozmów, podejmują tematy dotyczące spotkanej osoby;
- dużą wagę przywiązuje się do wyglądu zewnętrznego, dlatego należy zadbać o odpowiedni, elegancki strój, ponieważ będzie podlegał ocenie i wpłynie na pierwsze wrażenie, które, jeśli jest niekorzystne, będzie bardzo trudno zmienić;
- należy unikać takich tematów, jak polityka, ubóstwo, religia, a z Brazylijczykami – Argentyna i lasy deszczowe, z partnerami z Chile – prawa człowieka, z Kolumbii – handel narkotykami, z Argentyny – wojna o Falklandy.

Jeżeli chodzi o ochronę własności przemysłowej, przykładowo w Brazylii, możliwe jest zarejestrowanie i ochrona zagranicznych marek, ochrona w dziedzinie technologii, medycyny, przemysłu chemicznego i farmaceutycznego, a także procesów produkcji żywności. Okres ochrony marek handlowych wynosi 10 lat i można go przedłużyć, wynalazków – 20 lat, modeli użytkowych – 15 lat, a rysunków przemysłowych – 10 lat z możliwością przedłużenia do 15 lat. Niestety z powodu silnych grup interesu, wzrastają koszty i wydłuża się okres trwania procedury ochrony zagranicznych znaków handlowych. Dodatkowym utrudnieniem jest konieczność przedstawienia w brazylijskim urzędzie patentowym INPI (Instituto Nacional de Propriedade Industrial) zagranicznego przedsiębiorstwa przez upoważnioną osobę z brazylijskim obywatelstwem.²⁴

12.2.5. RYNKI AZJATYCKIE²⁵

Rynek azjatycki to nie tylko duży obszar geograficzny, ale także ogromna wielokulturowość i skomplikowany system współzależności gospodarczej. „Tygrysem” gospodarczym w regionie są Chiny, które stały się wyznacznikiem dla opracowania strategii gospodarczych pozostałych krajów azjatyckich. I tak, istnieje duża część krajów, których ogólne strategie zakładają ścisłą współpracę z Chinami w zakresie produkcji wyrobów o niskiej wartości technologicznej, przeznaczonych na rynki chińskie, europejskie i Ameryki Północnej. Należą do nich: Japonia, Korea Południowa i Tajwan. Z drugiej strony są Indie, Malezja, Tajlandia i Wietnam, które ze względu na swą specyfikę gospodarczą nie uczestniczą w procesach produkcyjnych, a skupiają się jedynie na sprzedaży do Chin surowców. Analizując kulturę biznesową oraz styl prowadzenia negocjacji przez Azjatów należy pamiętać, że część z zasad opisanych poniżej nie jest restrykcyjnie przestrzegana przez wszystkich przedsiębiorców. Współuczestnictwo w rynkach międzynarodowych spowodowało wszakże częściową unifikację różnych kultur. Wspólnym mianownikiem dla wszystkich państw azjatyckich jest szacunek i umiejętność unikania wszelkich zachowań, które mogłyby postawić którąkolwiek stronę negocjacji w kłopotliwej sytuacji, tzw. „zachowanie twarzy”.

CHINY²⁶

Chińscy przedsiębiorcy przystępując do negocjacji chcą nawiązania długoterminowych relacji i w stworzenia układu zaufania („**guanxi**”), gwarantującego spokojny i harmonijny przebieg rozmów.

Chińczycy bardzo poważnie traktują zasadę „czas to pieniądz” dlatego są niewiarygodnie punktualni, a każde spóźnienie na umówione spotkanie uważają za zachowanie obraźliwe i niegrzeczne. Nawet małe spóźnienie może zakończyć fiaskiem każde negocjacje.

Ważnym elementem etykiety biznesowej w Chinach jest wymiana wizytówek. Wymieniane są zawsze na pierwszym spotkaniu. Należy zwracać uwagę na ich estetykę oraz właściwe przechowywanie – niedopuszczalne jest wręczanie wizytówek bezpośrednio z kieszeni! Przyjęte jest aby wizytówki zawsze wręczać **i odbierać obiema rękami**. Wybierając się na negocjacje z przedsiębiorcami chińskimi należy przygoto-

²⁴ Więcej: *Ochrona własności przemysłowej: Brazylia*, <http://www.eksportuj.pl/artukul/pokaz/id/10619/ochrona-wlasnosci-przemyslowej-brazylia> oraz: <http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/Leis/L9279.htm>

²⁵ Podrozdział opracowany z wykorzystaniem materiałów zawartych na stronie www.worldbusinessculture.com

²⁶ Opracowano na podstawie informacji zawartych na stronie www.eksportuj.pl



wać sobie co najmniej wersję dwujęzyczną wizytówki – angielsko-chińską i zawsze wręczać ją odwróconą do góry stroną chińską. Wymiana wizytówek jest swoistego rodzaju rytuałem, więc nie należy chować otrzymanej wizytówki, lecz położyć przed sobą na stole.

Warto pamiętać, że w Chinach jako pierwsze wymienia się nazwisko, a dopiero potem imię. Społeczeństwo chińskie funkcjonuje w ramach ściśle ustalonych hierarchii i swoistego rodzaju etykiety. Podobnie w strukturach organizacyjnych ściśle przestrzegana jest hierarchia i stopnie poszczególnych osób oraz należy im szacunek. Dlatego w rozmowach biznesowych należy używać tytułu lub stanowiska, jakie posiadają nasi kontrahenci (doktor, prezes, przewodniczący, dyrektor, itp.). Również z tego powodu do rozmów negocjacyjnych Chińczycy wyznaczają przedstawicieli równorzędnej rangi co strona przeciwna. Uścisk dłoni na powitanie jest normą w Chinach, jednak powinien to być lekki uścisk i nieco „przetrzymany”. W jego trakcie nie należy patrzeć drugiej stronie prosto w oczy, tylko delikatnie spuścić wzrok na znak szacunku. Nawet gdy oficjalnym językiem spotkania będzie język angielski warto udać się na nie w towarzystwie tłumacza chińskiego oraz doradcy prawnego. Głównie ze względu na częste zmiany i modyfikacje chińskich regulacji prawnych.

Na negocjacje nie należy udawać się w pojedynkę. Chińczycy zawsze negocjują w zespole z wyraźnie określonym szefem grupy. Negocjacje z chińskimi partnerami mogą trwać przez długi czas. Zazwyczaj odbywają się one podczas serii małych spotkań, które traktowane są jako podstawa do budowania zaufania, dobrych relacji osobistych i wymiany informacji. Warto pamiętać, że Chińczycy nie lubią wyznaczania terminów podjęcia ostatecznych decyzji czy zakończenia spraw. Dlatego negocjacyjne ramy czasowe powinny być relatywnie długie. Co więcej, w trakcie negocjacji nie należy okazywać zniecierpliwienia czy negatywnych emocji, bo są one odbierane jako słabość i zachowanie niegrzeczne. Podejmując rozmowy ze stroną chińską należy więc uzbroić się w cierpliwość. Podczas całego procesu negocjacji należy pamiętać o ciągłym okazywaniu szacunku dla drugiej strony. Czasami gdy rozmowy utkną w miejscu Chińczycy proponują zrobienie przerwy, która w zależności od stopnia skomplikowania rozmów może oznaczać wspólną kolację lub ponowne spotkanie za kilka dni. Nie należy także przyjmować ciszy podczas negocjacji jako zły znak. Cisza w rozumieniu Chińczyków to dobry czas na koncentrację i zastanowienie.

Chińczycy podejmując negocjacje są zawsze bardzo dobrze przygotowani i dysponują wieloma danymi dotyczącymi rynku i konkurencyjnych firm. Przygotowując się do spotkania warto więc wyposażyć się w dużą wiedzę merytoryczną i opracować spis zalet oferowanego produktu. Partnerzy chińscy będą starali się wykazać szereg niedoskonałości, aby wynegocjować upusty cenowe, szczególnie mając w zamyślu konkretne oferty konkurencji. Przewagą strony chińskiej jest fakt, że kraj ten jest obszarem szczególnego zainteresowania firm z całego świata, zatem z pewnością znajdą innego, chętnego do współpracy partnera.

Należy pamiętać, że ustne ustalenia zawarte pomiędzy partnerami mają dla Chińczyków czasem większe znaczenie niż spisany dokument. Chińczycy wierzą w „**guanxi**” (**zaufanie**), **powiązania międzyludzkie zbudowane wraz z nawiązaniem współpracy, w i przeciwieństwie do kultury biznesowej Europejczyków, uważają, że** bezwzględnie obowiązującym, wprost świętym, jest „guanxi”, a zapis kontraktowy jest tylko ważny i można go w każdej chwili renegotjować.

Istotnym elementem chińskiej kultury biznesowej jest umiejętność podejmowania gości i uczestniczenia w bankietach. Odbywają się one w restauracjach i rozpoczynają w porze obiadu, około godziny 18. **Najważniejszy gość ze strony partnera zajmuje przy stole honorowe miejsce**, naprzeciwko lub obok gospodarza. Wskazane jest nie opróżnianie całkowicie talerza, gdyż mogłoby to być zrozumiane, że podano za mało jedzenia. Bezwzględnie należy także opanować sztukę posługiwania się pałeczkami. **Należy być także przygotowanym na wygłoszenie przemówienia zaraz po chińskim gospodarzu.**

Ważną rolę w budowaniu relacji odgrywają upominki. Dawanie upominków jest głęboko zakorzenione w chińskiej kulturze biznesowej. Wręcza się je na koniec spotkania. Należy unikać wręczenia bardzo kosztownych prezentów, które mogą być potraktowane jako łapówka. Warto pamiętać, że upominek powinien być zapakowany lecz należy unikać opakowań białych, czarnych i żółtych (oznaczają niepowodzenie biznesu), wybierać należy kolor czerwony, złoty albo srebrny (oznaczają bogactwo i powodzenie). Zazwyczaj wręcza się je szefowi zespołu w imieniu całej grupy gości, lecz można wręczyć je także każdemu członkowi zespołu, pamiętając by najbardziej wartościowy przypaść szefowi. **Najczęściej Chińczykom wręcza się:** dobre pióro, akcesoria na biurko, znaczki pocztowe i/lub monety



kolekcjonerskie, wyroby artystyczne z kraju gości, albumy, alkohol. Natomiast nie należy wręczać: zegarów, parasoli, chusteczek do nosa, białych kwiatów, ostrych przedmiotów – np. noży, jakichkolwiek przedmiotów w zestawach po 4 sztuki – 4 oznacza „śmierć”, zielonych kapeluszy – oznacza „Twoja żona Ciebie zdradza”.

JAPONIA²⁷

Kulturę azjatycką określa się mianem „kultury propartnerskiej”, co ma związek z dużym przywiązaniem tego narodu do kultury więzi i „kultury ceremonialnej” objawiającej się w wymianie wizytówek, układem hierarchii społecznej itp. Podejmując kontakty z Japończykami należy pamiętać o kilku zasadach, do których przywiązują ogromne znaczenie:

- bądź punktualny – kultura japońska określana jest także mianem „monochronicznej”, gdyż jest to naród nadzwyczaj punktualny;
- ukłoń się lub schyl głowę – w Japonii najczęstszą formą powitania oraz pożegnania i wyrażenia wdzięczności jest ukłon lub pochYLENIE głowy. Niektórzy japońscy przedsiębiorcy stosują jednak formę powitania w postaci uściśnięcia dłoni. Z punktu widzenia europejskich przedsiębiorców najlepszą formą jest poczekanie jak zachowa się druga strona i uczynienie tego samego;
- zadbaj o wizytówki – estetyczna i schludna wizytówka jest uznawana za podstawę znajomości; wręcza się ją odwróconą tekstem w stronę odbiorcy a w trakcie rozmowy trzyma na stole przed sobą;
- przedsiębiorstwa japońskie, tak jak całe społeczeństwo, ma ściśle ustaloną hierarchię i oczekuje się okazania szacunku osobie posiadającej wyższe stanowisko;
- Japończycy bardzo cenią sobie kontakt osobisty, zwłaszcza w przypadku pierwszych kontaktów;
- wydeleguj na rozmowy negocjacyjne starszego mężczyznę posiadającego odpowiednie pełnomocnictwa – kobiety są zdecydowanie niemiłe widziane jako negocjatorki; wiek negocjatora wskazuje zdaniem Japończyków na duże kompetencje i doświadczenie;
- zrezygnuj z agresywnego stylu prowadzenia negocjacji – Japończycy z uwagi na kulturę organizacji działających grupowo, nie tolerują indywidualistów; podczas negocjacji biznesowych Japończycy przyjmują zasadę „pierwszeństwa kompromisów”, czyli unikania konfliktów;
- zabierz ze sobą możliwie dużo informacji i danych, gdyż przedsiębiorcy japońscy potrzebują ich, aby móc wszechstronnie rozważyć propozycję i uniknąć w przyszłości sytuacji mogących przynieść szkodę ich firmie;
- kontrahenci traktowani są jak partnerzy, ale często nieufnie i podejrzliwie, szczególnie gdy w negocjacjach bierze udział prawnik;
- „tak, tak” nie oznacza „tak” – to często powtarzane stwierdzenie oznacza „słyszę co do mnie mówisz”;
- umowy słowne mają często większe znaczenie niż umowy pisemne – między innymi dlatego Japończycy nie wyrażają swych opinii w sposób bezpośredni i nie udzielają jednoznacznej odpowiedzi „tak” lub „nie” – może to zostać uznane za przejaw niegrzeczności; jednoznaczna odmowa lub zaprzeczenie uznawane jest za zachowanie niegrzeczne;
- negocjacje mają przynieść w perspektywie długotrwałe kontakty biznesowe – Japończycy podejmując negocjacje zawsze myślą o długotrwałej współpracy stąd często stosują politykę „zawyżonego pierwszego żądania”.

²⁷ Opracowane na podstawie informacji Japan External Trade Organization, www.jetro.go.jp

KOREA²⁸

Koreańczycy tworzą współcześnie jedno z najbardziej konserwatywnych, konfucjańskich społeczeństw Azji Wschodniej. Najważniejsze cechy tego społeczeństwa to hierarchiczność, centralizacja władzy, zamiłowanie do ceremoniału, posłuszeństwo i lojalność wobec przełożonych oraz kolektywizm i stawianie interesów grupy ponad interesem jednostki. Koreańczycy są ponadto bardzo czuli na punkcie własnej dumy narodowej, a tematyka dotycząca państw ościennych może być kwestią bardzo drażliwą. Koreańską kulturę biznesową charakteryzuje się następującymi określeniami: współzależność, grupa, długie procesy decyzyjne, szybkie działanie, hierarchiczność/przywództwo i zachowawczość.

Koreańczycy, podobnie jak Chińczycy i Japończycy przywiązują dużą wagę do budowania relacji osobistych i towarzyskich. Koreańczycy przed rozpoczęciem negocjacji chcą poznać osobowość partnera, bo ta w ich rozumieniu wiele powie im o stylu prowadzenia biznesu. Z drugiej strony Koreańczycy preferują partnerów „z polecenia”. Jest to naród z reguły nieufny wobec osób i firm zewnętrznych dlatego często korzystają z kontaktów zarówno zawodowych jak i prywatnych w prowadzeniu biznesu. Azjatycki networking wykracza poza ramy europejskie, gdyż koreański biznes jest ogromną siecią opartą na wzajemnych zależnościach i nieformalnych lub formalnych powiązaniach. Negocjując z Koreańczykami należy pamiętać, że niezwykle ważne jest zadbanie o właściwe relacje, ponieważ dla Koreańczyków istotne jest nie tylko to co jest przedmiotem biznesu, ale również z kim współpracują.

Wymiana wizytówek na początku spotkania ma, podobnie jak w Chinach i Japonii, wymiar wręcz rytualny. Podając i przyjmując wizytówkę zawsze należy trzymać ją obiema dłońmi, a po otrzymaniu wizytówki od partnera koniecznie przeczytać na głos nazwisko partnera i zapytać się czy wymawiamy je poprawnie. Jest to wyraz szczególnego zainteresowania osobą rozmówcy. Po przyjęciu wizytówki nie należy jej także chować do kieszeni lub portfela. Nie należy też robić żadnych dopisków na wizytówce partnera oraz wystrzegać się pisania czerwonym kolorem, którym w tej kulturze opisuje się osoby zmarłe.

Prowadząc negocjacje należy pamiętać, że społeczeństwo konfucjańskie jest zbiorem grup – nie jednostek, dlatego Koreańczycy zawsze poszukują elementów, które będą łączyć ich z przyszłymi partnerami. Grupa jest podstawową częścią organizacji biznesowej i wyznacza styl pracy – grupowe wykonywanie obowiązków i grupowa odpowiedzialność. Te zależności grupowe przekładają się także na procesy decyzyjne, które opierają się na myśleniu o interesie grupy, a nie interesie indywidualnym. Dodatkowo, tak jak w przypadku Chińczyków i Japończyków, hierarchia odgrywa w Korei bardzo ważną rolę. Generalną zasadą panującą zwłaszcza wśród starszych wiekiem Koreańczyków jest stwierdzenie, iż racja należy do tego, kto jest starszy lub posiada wyższe stanowisko w firmie. Styl prowadzonych rozmów, ich zakres i pozycjonowanie rozmówcy w oczach Koreańczyka jest bezpośrednio związane z obejmowanym stanowiskiem, a nawet wiekiem. Dlatego m.in. warto zadbać o umieszczenie stanowiska i stopni naukowych na wizytówce.

Negocjując z Koreańczykami należy uzbroić się w cierpliwość. Długie procesy decyzyjne są normą i wynikają z systemu pracy grupowej, hierarchicznej struktury firm oraz potrzeby posiadania jak największej ilości danych i informacji. Każda grupa negocjacyjna musi uzyskać akceptację najwyższego przedstawiciela firmy oraz przeanalizować różne możliwe warianty zachowań. Proces decyzyjny trwa czasami nawet kilka miesięcy, jednak rekompensatą tego jest nadzwyczaj szybkie i precyzyjne działanie po podjęciu decyzji. Dodatkowo, polscy partnerzy powinni pamiętać, że styl prowadzenia rozmów negocjacyjnych społeczeństw azjatyckich odbiega od norm europejskich. Panuje tu zasada „grzecznej niekonkretności”, czyli unikania mówienia słowa „nie”, co czasami jest błędnie interpretowane jako oznaka powodzenia rozmów.

Negocjacje z Koreańczykami to także ciągłe powroty do zamkniętych etapów rozmów. Koreańscy negocjatorzy lubią dowolnie powracać do tematów, które zostały już umówione i ustalone oraz podejmować nowe negocjacje poszczególnych punktów. Z drugiej strony nie należy rezygnować, gdyż często kiedy wydaje się, że negocjacje zakończą się fiaskiem Koreańczycy przyjmują kompromisowe rozwiązanie lub proponują nowe podejście. Rozmawiając z Koreańczykiem należy przygotować się także na wiele znaczeń ukrytych i komunikację niewerbalną. Dla Koreańczyka bardzo ważna jest nie tylko sama treść przekazu, ale również forma.

²⁸ Opracowano na podstawie informacji zawartych na stronie www.eksportuj.pl oraz artykułu Adrian Grycuka „Kultura koreańska. Różnice kulturowe mające wpływ na współpracę z inwestorem koreańskim”, www.paiz.gov.pl

Podobnie jak w kulturze chińskiej i japońskiej, hierarchiczność firm jest także ważna przy wręczaniu upominków na zakończenie każdego spotkania biznesowego. Należy pamiętać, aby osoba najwyższą rangą otrzymała prezent o wartości wyższej niż pozostali przedstawiciele. Oczywiście dopuszczalne jest także przekazanie upominku jedynie szefowi delegacji koreańskiej.

Warto pamiętać także o tym, że elementem rozwijania relacji i budowania zaufania są spotkania nieformalne. Najczęściej są to czasochłonne spotkania w restauracjach, w czasie których obietnice i składane deklaracje można traktować na poważnie. Spotkania biznesowe w Korei zazwyczaj obfitują w koreański trunk „Sodzu” (lekka – 20% koreańska wódka). Toast wznosi się okrzykiem „Kom-be” – na zdrowie!

Ogólne wskazówki dotyczące negocjacji z Koreańczykami (co można, a czego należy unikać):²⁹

1. Nawiązując współpracę zawsze starajmy się otrzymać rekomendację instytucji, innej firmy lub placówki. Zaangażowanie administracji rządowej bardzo podnosi wiarygodność partnera w oczach koreańskiego przedsiębiorcy.
2. W rozmowie z Koreańczykiem należy unikać zwracania się po imieniu. Najlepiej używać przed nazwiskiem tytułu (stanowiska), np. Profesor Chung, Prezes Yun, Dyrektor Cha.
3. Niezależnie od momentu współpracy wskazane jest zapewnienie optymalnego obiegu informacji we współpracy. Sugeruje się niemalże codzienną korespondencję. Niektóre działania mogą się wydać kuriozalne, lecz Koreańczycy przywiązują dużą wagę do „bycia na bieżąco” i pokazywania im zaangażowania we współpracę. Ze swojej strony należy również oczekiwać potwierdzeń kluczowych, np. otrzymania informacji o otwarciu akredytywy, otrzymania polecenia zapłaty, itp.
4. W bieżącej korespondencji importer koreański będzie oczekiwał szybkiej odpowiedzi, czasami nawet w terminie krótszym niż 24 godziny. Jeśli udzielenie odpowiedzi nie jest możliwe w tym czasie należy wysłać potwierdzenie otrzymania korespondencji z informacją, kiedy odpowiedź może zostać udzielona.
5. Prowadząc korespondencję (dotyczy to również momentu nawiązania współpracy) należy unikać kierowania do firmy bezosobowej korespondencji na ogólne adresy mailowe lub tytułując „to whom it may concern”. Należy mieć świadomość, iż w Korei w większości przypadków pozostanie ona bez odpowiedzi. Fakt skierowania oferty, informacji o naszej firmie do konkretnej osoby wskazuje, iż zainteresowaliśmy się daną firmą i nie traktujemy jej jako jednego z wielu potencjalnych partnerów.
6. W kulturze koreańskiej liczba 4 oznacza śmierć. Niektórzy Koreańczycy wyczuleni są na punkcie spania w hotelu na 4-tym piętrze, a w domach wielokrotnie czwarte piętro oznaczone jest symbolem „F” (four).
7. Przyjmując delegację koreańską należy zadbać, aby szef delegacji ulokowany był w pokoju o wyższym standardzie niż pozostali, a jeśli możliwe również na wyższym piętrze. Mile widziany będzie również list powitalny od Prezesa polskiej firmy pozostawiony w pokoju hotelowym.

INDIE³⁰

Styl i charakter spotkań biznesowych z indyjskimi przedsiębiorcami zależy w dużej mierze od rodzaju firmy i jej zaangażowania na rynkach międzynarodowych. Wiele firm, które prowadzą stałą współpracę z Europą lub Ameryką Północną przejęło standardy biznesowe tych rynków, tj. opracowują agendy spotkań, wyznaczają przewodniczących rozmów i stosują rozsądne ramy czasowe. Jednak lokalne firmy posiadające głębokie korzenie indyjskie stosują bardziej tradycje wzorce kultury biznesu i negocjacji.

Warto pamiętać, że Hindusi tradycyjnie pozdrawiają się gestem złożonych dłoni i słowami „Namaste”. Jest to bezpieczna forma powitania z Hinduską, jednak w biznesie bardzo rozpowszechnione jest zwyczajowe podawanie sobie dłoni. Przy powitaniu należy przestrzegać hierarchii i zasad społecznych,

²⁹ Źródło: <http://seoul.trade.gov.pl/pl/>

³⁰ Opracowano na podstawie informacji zawartych w portalu Polsko-Indyjskiej Izby Gospodarczej www.piig-poland.org/abc-biznesu-w-indiach/menu-id-107.html oraz portalu www.worldbusinessculture.com



tj. najpierw należy zwrócić się do osoby najstarszej, a kobieta Hinduska pierwsza powinna wyciągnąć rękę do powitania. Język angielski jest powszechnie stosowanym językiem w biznesie, jednak należy pamiętać, że często przyjmuje on formę „Indian English”, do którego trzeba się przyzwyczać.

Podstawowym narzędziem handlowym podczas spotkań bezpośrednich są oczywiście wizytówki, które muszą być w języku angielskim. Należy pamiętać, iż w Indiach wizytówkami wymienia się bardzo często, zdecydowanie częściej niż w Europie. Wymiana wizytówek następuje po wstępnym uścisku dłoni.

Spotkania biznesowe z firmami indyjskimi przypominają bardziej nieformalne rozmowy. Należy przygotować się na to, że w ich trakcie pracownicy firmy mogą wejść do pokoju, przerywając negocjacje i rozmawiając o sprawach zupełnie nie związanych z tematem spotkania. Również odbieranie rozmów telefonicznych w trakcie spotkania nie jest uważane za rzecz naganną. Zaleca się, aby w takich sytuacjach nie okazywać irytacji i zniecierpliwienia, lecz uznać takie zachowanie za naturalny element kultury biznesu indyjskiego. Warto także pamiętać, iż pomimo nie przestrzegania przez Hindusów punktualności, doceniają oni ta cechę u swoich partnerów.

Hindusi to społeczeństwo przywiązujące dużą wagę do nawiązywania relacji osobistych. Dlatego duża część spotkań biznesowych przeznaczana jest na rozmowy zupełnie nie związane z relacjami handlowymi. Takie niezobowiązujące rozmowy na tematy osobiste są jednak ważną częścią budowy zaufania biznesowego. Dlatego nie należy do nich podchodzić ze zniecierpliwieniem oraz zbyt szybko zmieniać tematu rozpoczętego przez partnera, kierując rozmowę na konkretne tematy biznesowe. Idealnymi tematami na tego typu pogawędki są: rodzina, potrawy, historia, filmy, hobby, sport (zwłaszcza krykiet). Nie powinno się natomiast poruszać tematów związanych z: polityką, seksem, nędzą. Nigdy nie należy wypowiadać się krytycznie o Indiach i panujących w tym kraju zwyczajach!

W trakcie prowadzenia negocjacji należy unikać sytuacji, kiedy strony postanawiają przemyśleć ogólnie swoje propozycje, ponieważ nigdy to nie nastąpi. Jeżeli postęp w negocjacjach nie jest na danym etapie możliwy należy ustalić zakres spraw do ponownego przeanalizowania i termin ponownego kontaktu. Aby uniknąć jakichkolwiek niedomówień należy po spotkaniu przesłać rozmówcom notatkę opisującą przebieg spotkania i następne zaplanowane kroki. Negocjując z Hindusami należy także pamiętać, że w Indiach czas ma nieco inną wartość niż w Europie. Sprawy toczą się tam wolniej, dlatego należy nastawić się raczej na działanie długofalowe i długotrwałe. Także z tego względu należy zawsze potwierdzać przed przyjazdem oraz po przyjeździe umówione spotkania.

Firma chcąc nawiązać relacje biznesowe w Indiach musi być aktywna. Samo złożenie oferty i oczekiwanie na odpowiedź to zdecydowanie za mało. **Zaleca się częste ponawianie kontaktu i dopytywanie o „stan spraw”.** Dzięki takim działaniom rozmowy nie utkną w próżni. Korzystając z internetowych form kontaktu należy pamiętać, że indyjskie systemy dostawców Internetu nie zwracają przesyłek źle zaadresowanych, dlatego zawsze należy prosić partnera o potwierdzenie otrzymania wiadomości. Duże znaczenie ma jednak kontakt osobisty, nawet sporadyczny. Co ważne, nawet w wypadku ustania korespondencji, nie należy „wyrzucać jej do kosza”, ponieważ firma indyjska nawet po roku lub dłużej może wrócić do sprawy.

Dobrym zwyczajem jest podarowanie drobnego prezentu. Nie powinny być to jednak duże i drogie podarunki. Prezenty powinny być opakowane i należy unikać kolorów białego i czarnego, które są symbolem pecha. Wybierając podarunek należy pamiętać o panujących w Indiach zwyczajach i religii, tj. nie dawać alkoholu dla wyznawców islamu czy wyrobów na bazie wołowiny.

Złote rady negocjacji z przedsiębiorcami indyjskimi³¹

- Bądź cierpliwy – w Indiach nie ma pośpiechu.
- Wykorzystaj czas do budowy relacji z partnerem.
- Bądź świadomy, że Hindusi mogą mówić Ci to, co chcesz usłyszeć.
- Uśmiech ani potakiwanie nie oznaczają akceptacji. W Azji nie wypada mówić „nie”!

³¹ Źródło: Polsko-Indyjska Izba Gospodarcza www.piig-poland.org/



- Decyzje podejmuje najważniejsza osoba. Jeśli nie znajduje się na spotkaniu, oznacza to, że negocjacje są we wstępnej fazie. Ale to nie problem na pierwszym spotkaniu.
- Nie trać spokoju, staraj się być opanowany w każdej sytuacji. Nerwowość oraz agresja są niedopuszczalne – oznaczają, że straciłeś twarz i będziesz postrzegany jako osoba niewiarygodna
- Ustępstwa mogą dotyczyć ceny i warunków transakcji. Powinny być odwzajemniane.
- Koncentruj się na budowaniu dobrych relacji. Nie zachowuj się konfrontacyjnie.
- Nigdy nie okazuj publicznie braku porozumienia wewnątrz własnego zespołu – to brak wiarygodności i sytuacja niedopuszczalna w Indiach
- Nie ponaglaj do podejmowania decyzji. Decyzja zawsze rodzi się powoli.
- Hindusi nie lubią i zwyczajowo nie chcą mówić „nie”. Często zamiast tego mówią: „zobaczmy, spróbujemy, być może „tak”.
- Negocjacje zakończone sukcesem często są celebrowane posiłkiem. Jedzenie jest zawsze na końcu negocjacji.

12.2.6. RYNKI ARABSKIE³²

Grupę krajów arabskich tworzą 22 państwa. Wielu przedsiębiorców arabskich wykształciło się w Europie bądź w USA, dlatego mówią dobrze po angielsku, a wielu z nich (głównie na terenach wpływów francuskich) również po francusku. Kraje arabskie to specyficzny rynek, na którym widoczny jest ogromny wpływ religii na podejmowanie decyzji i prowadzenie biznesu. Dlatego firmom, które chcą rozpocząć kontakty handlowe z Arabami zaleca się zapoznanie z zasadami islamu, jego historią i głównymi kanonami wiary oraz okazywanie szacunku współczesnym formom jego manifestowania. Zachowania religijne i zwyczaje Arabów nie mogą być pod żadnym względem tematem żartów, komentarzy czy dwuznacznych uwag. Bardzo istotne są również niuanse kulturowe z zakresu komunikacji niewerbalnej. Negocjując z kupcami z Arabii Saudyjskiej należy nastawić się na twarde i długie rozmowy. Trzeba jednak pamiętać, że zbyt długie i stanowcze upieranie się przy swoim stanowisku będzie odebrane jako zachowanie nieprzyjazne. Warto wiedzieć, że Arabowie nie lubią bezpośrednich konfrontacji i kłótni z cudzoziemcami. Jest to naród bardzo gościnnie. Tradycja „otwartych drzwi”, przez które może wejść każdy kuzyn i znajomy, jest także stosowana w kontaktach biznesowych.

Podejmując rozmowy biznesowe w krajach arabskich warto zaangażować lokalnego pośrednika znającego ten rynek. Zadaniem pośrednika będzie przygotowanie kontaktów, przyspieszanie biegu spraw oraz pilnowanie interesów zleceniodawcy. Nawiązując taką współpracę, trzeba jednak wyraźnie określić, że pośrednik będzie wynagradzany prowizją wyłącznie od zrealizowanych transakcji.

Podstawowymi zasadami współpracy z krajami arabskimi jest unikanie prowadzenia negocjacji w okresie ramadanu (miesiąc postu) oraz nie odmawianie na zaproszenie do wspólnego stołu.

Gospodarze arabscy zazwyczaj rozpoczynają rozmowy od podania swojemu gościowi jakiegoś posiłku i napoju, a bardzo często negocjacje poprzedza zaproszenie do restauracji dzień wcześniej. Zaproszenia nie wolno odrzucać! Warto wiedzieć, że zjedzenie wszystkiego z talerza prowokuje do dokładki, a pozostawienie resztek na talerzu jest w dobrym tonie, gdyż oznacza gest wdzięczności wobec gospodarza za tak obfite nałożenie potrawy. Należy pamiętać, że do wielu arabskich krajów zabronione jest wwożenie alkoholu, a w większości z nich również jego picie. Nigdy też nie jada się wieprzowiny. W trakcie posiłków do picia podaje się herbatę miętową i mocno słodzoną czarną kawę, których wypicia nie należy odmawiać.

Podczas spotkania nie należy pierwszemu mówić o celu wizyty, o chęci zawarcia kontraktu, itp. Należy to pozostawić gospodarzom. Arabowie prowadzą negocjacje oparte na taktyce „otwartych drzwi”, co oznacza, że w trakcie rozmów do pokoju może wchodzić każdy, kto chce – pracownicy, koledzy i przyjaciele, członkowie rodziny w celu załatwienia spraw zupełnie nie związanych z biznesem. Podobna sytuacja występuje w przypadku odbierania i wykonywania połączeń telefonicznych – nie narzucają sobie żadnych

³² Podrozdział opracowany z wykorzystaniem materiałów zawartych na stronie www.worldbusinessculture.com, www.eksportuj.pl i www.fursa.pl



ograniczeń i przyjmują każdy telefon i sami często dzwonią w sprawach nie mających związku z prowadzonymi negocjacjami. Ponadto zdarza się również, że arabski partner w trakcie rozmów negocjacyjnych, nagle zmienia temat i rozpoczyna rozmowy zupełnie nie związane z przedmiotem negocjacji. Taka sytuacja jest bardzo deprymująca dla negocjatora europejskiego, gdyż rozmowy są stale przerywane i ciągną się bardzo długo. Nie należy jednak zbyt irytować się takim zachowaniem, gdyż dla Arabów jest ono zupełnie normalne, a okazanie niezadowolenia czy zdenerwowania tym faktem może być odebrane jako zwykły afront.

Warto też pamiętać, że w zakresie podejmowania decyzji Arabowie mają podobny stosunek do czasu jak przedsiębiorcy z Ameryki Łacińskiej, Hiszpanii czy Włoch. Czas podejmowania decyzji jest tu bardzo długi. Przyczyną tego jest między innymi nieodłączny element rozmów – negocjacje cenowe. Jest to naturalna cecha przedsiębiorców arabskich, dlatego zawsze należy liczyć się z tym, że cena wyjściowa zostanie znacznie zredukowana.

W trakcie rozmów z Arabami należy także przestrzegać zasad mowy ciała. Siedząc, należy opierać stopy na podłodze – podeszwa obuwi nie może być widoczna. Należy także używać prawej ręki. W dobrym tonie jest przeproszenie gospodarzy gdy jest się leworęcznym. Nie można ponadto wskazywać palcem na osobę, z którą się rozmawia, ani przywoływać jej skinieniem dłoni. Warto także pamiętać, iż w trakcie rozmów prowadzonych na stojąco Arabowie zachowują bardzo mały dystans i nie należy zwiększać tego dystansu poprzez cofanie się czy ustępowanie.

Pozycja kobiety w biznesie w krajach arabskich jest zróżnicowana. W Zjednoczonych Emiratach Arabskich coraz częściej spotyka się kobiety – menadżerów. Jednak w sąsiedniej Arabii Saudyjskiej kobiety ciągle odgrywają znikomą rolę w życiu społecznym, dlatego też nie są mile widziane jako partnerzy w rozmowach biznesowych. W obu krajach są jednak ludzie konserwatywni, którzy nigdy nie zabiorą kobiety na obiad biznesowy, czy nawet nie podadzą jej ręki, jak i liberalni przyjmujący wzorce europejskie i szanujący rolę kobiety w biznesie. Warto jednak pamiętać, że kobiety biorące udział w rozmowach biznesowych powinny być bardzo konserwatywne zarówno w ubiorze, jak i stosownym zachowaniu.

12.2.7. RYNKI AFRYKAŃSKIE³³

Prowadząc rozmowy biznesowe na rynkach afrykańskich spotkamy się z różnymi stylami w zależności od firmy – tradycyjnej czy mającej powiązania z rynkami międzynarodowymi. Można jednak wyodrębnić kilka wspólnych cech, które powinni wziąć pod uwagę przedsiębiorcy chcący nawiązać kontakty biznesowe na rynkach afrykańskich.

Wielokulturowość krajów afrykańskich to także języki. Oficjalnie wyróżnia się 11 języków: afrykański, angielski, Ndebele, Pedi, Shangaan, Sotho, Tsona, Tswana, Venda, Xhosa i Zulu. Ta mnogość języków nie stanowi jednak problemu gdyż językiem biznesowym jest tu angielski. Warto jednak, o ile jest to możliwe, przetłumaczyć materiały na język partnera – jest to zawsze oznaka profesjonalizmu i poważnych zamiarów, szczególnie jeśli zamierzamy nawiązać współpracę z firmą z okolic Bloemfontein lub Pretorii. Podobnie, w przypadku formy powitania, istnieje wiele form, jednak uznaje się, że oficjalną formą jest uścisk dłoni. Jedynie w przypadku kobiet w niektórych krajach afrykańskich powitanie odbywa się w formie skinienia głową.

Podobnie jak Arabowie i Azjaci, Afrykanie cenią sobie dobry kontakt osobisty z partnerami biznesowymi i nie lubią zbytniego pośpiechu. Dlatego warto poświęcić czas na zbudowanie relacji prywatnych, gdyż w Afryce są one podstawą udanych relacji zawodowych. Afrykanie uwielbiają pogawędki będące wstępem do rozmów biznesowych. Dlatego warto rozpocząć spotkanie od luźnej rozmowy o zdrowiu, rodzinie, wypoczynku czy sporcie (najbardziej popularne są tu rugby, piłka nożna i krykiet), a także jedzeniu, winie czy podróżach. Nie należy w żadnym przypadku poruszać tematów na tematy rasowe czy lokalnej polityki.

Nie należy przyspieszać tych nieformalnych rozmów przechodząc do rozmów biznesowych, bo zostanie to uznane za przejaw braku kultury i obycia. Ponadto Afrykanie podejmując rozmowy biznesowe, bar-

³³ Podrozdział opracowany z wykorzystaniem materiałów zawartych na stronie www.worldbusinessculture.com oraz www.kwintessential.co.uk



dzo doceniają zainteresowanie rozmówcy ich krajem i ich problemami. Dlatego dobrze jest zrobić badanie sytuacji i dopasować strategię działania, bądź naszą wizję do lokalnych warunków.

Budowa więzi osobistych jest niezwykle przydatna przy prowadzeniu rozmów biznesowych z Afrykanami, cechuje ich bowiem ogromna ostrożność w wyrażaniu myśli i opinii. W trakcie pierwszego kontaktu należy więc zachować wiele dyplomacji i taktu. Zazwyczaj bardzo dokładnie analizują co i komu mogą powiedzieć oraz w jaki sposób, a ich styl komunikacji i stopień szczerości oraz otwartości jest uzależniony od stopnia znajomości i relacji pomiędzy partnerami biznesowymi. Warto jednak pamiętać, że Afrykanie zachowują dystans ze swoimi rozmówcami i w przeciwieństwie do Arabów nie lubią kontaktów fizycznych, takich jak klepanie po ramieniu, itp.

Umówienie spotkania w krajach afrykańskich nie jest problemem, jednak należy unikać terminów od połowy grudnia do połowy stycznia oraz dwóch tygodni w trakcie Wielkanocy, gdyż są to okresy wakacyjne. Dobrą praktyką jest wysłanie partnerom afrykańskim agendy spotkania, tak by mogli się oni do niego przygotować. Nie należy jednak traktować programu spotkania jako sztywnego planu rozmów, gdyż Afrykanie będą powracać do omówionych wcześniej kwestii. Podsumowaniem rozmów jest często raport – „minutes” – ze spotkania, zawierający ustalone szczegóły.

Afrykanie podejmują decyzje w oparciu o fakty i liczby, dlatego przygotowując materiały na spotkanie należy zrobić to bardzo precyzyjnie. Mile widziane są dane statystyczne, studia przypadków, tablice i wykresy.

Kobiety w krajach afrykańskich odgrywają bardzo małą rolę w biznesie. Bardzo rzadko spotyka się menadżerów płci żeńskiej. Dlatego kobiety uczestniczące w spotkaniach z Afrykanami mogą spodziewać się, że ich zdanie będzie mniej respektowane niż zdanie mężczyzn. Nie należy jednak okazywać swego zdenerwowania czy irytacji tylko eksponować profesjonalizm, umiejętności i kwalifikacje.

12.2.8. RYNKI AUSTRALII I OCEANII³⁴

AUSTRALIA

Australijczycy są bardzo przyjaźni i otwarci. W kontaktach biznesowych oczekują, że wyniki pracy mają świadczyć o człowieku, a nie jego tytuły czy stanowiska. Dlatego nie przywiązują do nich wagi. Pomimo tego, że spotkania biznesowe w Australii rozpoczynają się z reguły z pięć lub dziesięć minutowym opóźnieniem punktualność jest cnotą. Punktualność jest tu czynnikiem krytycznym. Formą przywitania jest standardowy uścisk dłoni (także na pożegnanie) i wymiana wizytówek. Oficjalnym językiem jest angielski.

Australijczycy nie przywiązują także dużej wagi do przygotowania spotkań, jednak niezbędne jest wcześnie zapowiedzenie chęci ich odbycia. Zazwyczaj traktują je jako forum dla otwartej debaty, w trakcie której ustalane są różne scenariusze i planowane działania. Prowadzone są w bardzo luźnej atmosferze. Co więcej, okazanie ze strony partnera zbyt długiego przygotowania do rozmów i planowania spotkania może być odebrane bardzo negatywnie, jako próba narzucenia własnego zdania i dyktowania zachowań. Nie należy także zbyt przywiązywać się do jakichkolwiek programów spotkań, gdyż mogą ulec one radykalnej zmianie w trakcie prowadzonych rozmów. Przed rozpoczęciem rozmów na tematy wcześniej ustalone można odbyć krótką niezobowiązującą pogawędkę, na przykład o sporcie. Należy jednak pamiętać, iż Australijczycy nie przywiązują dużej wagi do osobistych relacji, skupiając się na konkretnych kwestiach biznesowych. Są także bardzo bezpośredni w wyrażaniu swych opinii, także w sposób humorystyczny.

Pomimo luźnego sposobu prowadzenia spotkań Australijczycy podchodzą do nich poważnie i nadają duże znaczenie wypracowanym w trakcie rozmów harmonogramom i podjętym decyzjom, które wcielają w życie po zakończeniu rozmów. Lubią gdy prezentuje im się konkretne dane poparte liczbami i faktami bez skupiania się na mało istotnych detalach. Rozmowy negocjacyjne przebiegają bardzo szybko i sprawnie. Dlatego przygotowując się do takiego spotkania należy bardzo dobrze opracować założenia,

³⁴ Opracowano na podstawie informacji zawartych na stronie <http://www.cyborlink.com/besite/southpac.htm> oraz www.boomerangaustralia.com



pozostawiając mały margines na negocjacje – jakiegokolwiek formy targowania się nie są w zwyczaju Australijczyków. Australijczycy cenią wszelkie opinie i pytania partnerów. Warto także pamiętać, że o ile decyzje negocjacyjne są podejmowane przez zarządzających, o tyle są one bardzo często poprzedzone konsultacjami z pracownikami, co może znacznie opóźnić ostateczną odpowiedź.

Warto wiedzieć, że w australijskiej kulturze niezmiernie ważna jest praca zespołowa. Nie są więc do brze postrzegani indywidualiści i osoby z zapędami dyktatorskimi. W rozmowach biznesowych nie należy więc eksponować własnych zalet lecz pokazywać przyszłe korzyści dla zespołów obu partnerów. Kobiety biorą bardzo aktywny udział w życiu gospodarczym i społecznym kraju, jednak nie są bardzo często spotykane na stanowiskach zarządzających. Widoczne są jednak dążenia i zmiany wyrównujące status kobiet i mężczyzn. Kobiety przybywające do Australii w celach biznesowych nie powinny zatem spotkać się z żadnym przejawem dyskryminacji.

Wybierając się na spotkanie z mieszkańcami Australii i Oceanii warto pamiętać, że pomimo przyjętego oficjalnego stylu ubierania (garnitury i oficjalne sukienki), z uwagi na panujący klimat, w niektórych tropikalnych częściach rejonu możemy spotkać przedsiębiorców ubranych nieco swobodniej – w koszule i spodnie bermudy.

W Australii upominki i prezenty wręcza się wśród bliskich znajomych i rodziny oraz w sytuacji gdy jesteśmy zaproszeni do czyjegoś domu, nie jest to jednak zwyczaj biznesowy.

NOWA ZELANDIA

Styl życia i kultura biznesu Nowozelandczyków są bardzo zbliżone do stylu europejskiego, głównie z uwagi na fakt, iż ponad 80% ludności Nowej Zelandii jest pochodzenia europejskiego. Należy jednak pamiętać, że nadal istnieją tu dawne maoryskie wierzenia i tradycje: ratna i ringatu.

Pomimo bliskości terytorialnej, Nowozelandczycy różnią się w niektórych swoich zachowaniach i kulturze od Australijczyków. W Nowej Zelandii przykładą się większą wagę do zachowań formalnych i powściągliwości. Z racji uwarunkowań historycznych jest to kultura w pewnej mierze zbliżona do kultury brytyjskiej. Dlatego rozmawiając z Nowozelandczycami należy unikać porównań do Australijczyków.

Ogólne wskazówki dotyczące relacji z Nowozelandczykami³⁵

- Zawsze bądź punktualny; punktualność jest tu częścią kultury.
- Podczas powitania i pożegnania stosuje się formę uściśnięcia dłoni. Należy także zachowywać ciągły kontakt wzrokowy, gdyż jest to oznaką zainteresowania drugą osobą. Nie należy unikać kontaktu wzrokowego. Kobieta powinna pierwsza wyciągnąć dłoń. W odróżnieniu do kobiet z Australii, kobiety w Nowej Zelandii stosują takie same powitanie i pożegnanie między sobą.
- Nowozelandczycy są zachowawczy w stosunku do nowych partnerów biznesowych, jednak zawsze są szczególnie uprzejmi i kulturalni, dlatego należy zachowywać się w podobny sposób. W żadnym przypadku nie należy podnosić głosu czy krzyczeć!
- Zwracając się do członków zespołu partnera z Nowej Zelandii używaj tytułów: „Pan”, „Pani” oraz pełnego imienia i nazwiska. Szczególnie podczas pierwszego spotkania ważne jest by zachować jak najbardziej formalne stosunki.
- Rozpoczynając spotkanie można przez krótką chwilę pogawędzić o polityce, sporcie czy pogodzie bądź aktualnych tematach dotyczących lokalnego rynku.
- Na spotkanie biznesowe należy wybierać stroje formalne i konserwatywne.
- W żadnym przypadku nie należy używać popularnego w Polsce „V” – Victoria – oznacza on w Nowej Zelandii „mam Cię gdzieś”.

³⁵ Na podstawie <http://www.cyborlink.com/besite/southpac.htm>



12.3. SPECYFIKA NEGOCJACJI W EKSPORCIE

12.3.1. NEGOCJACJE

Negocjacje, ogólnie ujmując, to według G. Kennedyego proces, za pomocą którego poszukujemy warunków uzyskania tego, czego chcemy od kogoś, kto czegoś chce od nas.³⁶ R. Fisher i W. Ury opisują negocjacje jako dwustronny proces komunikowania się, którego celem jest osiągnięcie porozumienia, gdy zaangażowane strony związane są pewnymi interesami, z których jedno są wspólne, a inne konfliktowe³⁷. P. Chasse traktuje negocjacje podobnie, jego zdaniem negocjacje to proces, w którym przynajmniej dwie strony, mające różne opinie, potrzeby i motywacje, starają się dojść do porozumienia w ważnej dla nich kwestii.³⁸

W niniejszym opracowaniu przez negocjacje będziemy rozumieli dokonywanie ustaleń, które mają na celu zawarcie transakcji eksportowej. Do negocjacji eksportowych dochodzi w wyniku wyrażenia przez odbiorcę zagranicznego zamiaru kupna oferowanego przez eksportera towaru lub usługi. Negocjacje zwykle następują po wstępnym poznaniu się partnerów. W czasie negocjacji strony poznają się lepiej i dochodzą do wniosku, czy mają do siebie tyle zaufania, aby wspólnie prowadzić interesy. Sztuką jest poprowadzenie skutecznych negocjacji, czyli osiągnięcie porozumienia zadowalającego obie strony. Ze względu na ramy niniejszego opracowania, skupimy się na najistotniejszych kwestiach z punktu widzenia eksportera, pomijając szereg aspektów ogólnych dotyczących negocjacji, które można znaleźć w adekwatnej literaturze.

12.3.2. ZAKRES SWOBODY WYBORU W NEGOCJACJACH EKSPORTOWYCH

Każdy eksporter przystępując do negocjacji z potencjalnym kontrahentem zagranicznym powinien być dobrze przygotowany do nich. Znając bardzo dobrze własną ofertę, dysponując wszelkimi informacjami i danymi niezbędnymi dla właściwego reprezentowania własnych interesów oraz mając rozeznanie co do statusu i preferencji swojego partnera, można kształtować ostateczne warunki współpracy. Negocjator (zespół negocjacyjny), ustalając warunki współpracy, zwykle ma pewną swobodę podejmowania decyzji jednak granicą obniżania własnych wymagań jest granica opłacalności przedsięwzięcia. Pomocne w ustaleniu granic swobody wyboru korzystnych opcji będzie opracowanie warunków brzegowych transakcji. Poniżej przedstawiamy przykładowe warunki brzegowe eksportera i importera.

³⁶ Kennedy G., *Negocjacje. Jak osiągnąć przewagę negocjacyjną*, Business Press, Warszawa 1999, s. 9.

³⁷ Fisher R., Ury W., *Dochodząc do TAK. Negocjowanie bez poddawania się*, PWE, Warszawa 1990, s. 21.

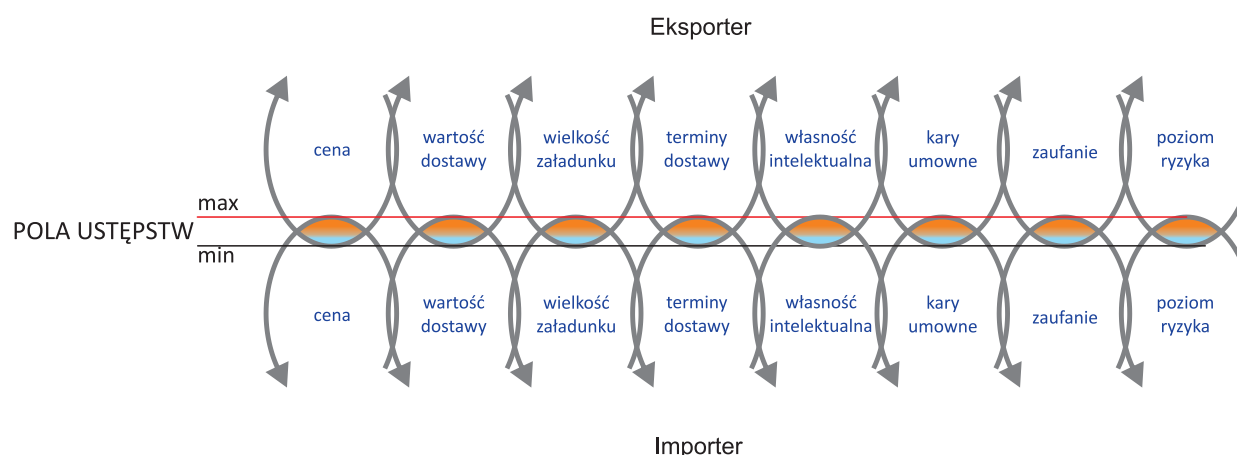
³⁸ Casse P., *Jak negocjować*, Zysk i S-ka, Poznań 1996, s. 15.

WARUNKI BRZEGOWE EKSPORTERA I IMPORTERA	EKSPORTERA:	IMPORTERA:
CENA	minimalna	maksymalna
WARTOŚĆ DOSTAWY	minimalna lub maksymalna	minimalna lub maksymalna
WIELKOŚĆ ŁADUNKU	minimalna	minimalna
TERMIN DOSTAW	najwcześniejszy	najpóźniejszy
WŁASNOŚĆ INTELEKTUALNA	maksymalne (ustępstwa)	minimalne (wymagania)
KARY UMOWNE	maksymalne	minimalne
ZAUFANIE	minimalne (do importera)	minimalne (do eksportera)
POZIOM RYZYKA	maksymalny (uzyskanie zapłaty za towar lub usługę, wahania kursu waluty transakcji itp.)	maksymalny (przedmiot umowy odbiegający od ustalonego – zła jakość, niewłaściwa ilość, typ, rodzaj itp.)

Źródło: Opracowanie własne na podst.: Bąk M., Kulawczuk P., Szczepaniec M., Mitroczyk I., *Poradnik eksportera dla MSP*, Polska Fundacja Promocji i Rozwoju Małych i Średnich Przedsiębiorstw, Warszawa, czerwiec 1999.

Wstępnie ustalone warunki brzegowe mogą podlegać zmianom w miarę przebiegu negocjacji i zależnie od stanowiska prezentowanego przez partnera zagranicznego w danym momencie, warto je weryfikować, pamiętając ciągle o granicy opłacalności transakcji. Osiągnięcie porozumienia w negocjacjach eksportowych nie jest możliwe, jeśli warunki brzegowe poszczególnych stron transakcji nie zazębiają się. Kompromis można uzyskać tylko wówczas, gdy poszczególne warunki brzegowe partnerów pokrywają się w pewnych zakresach. Przedstawia to rysunek poniżej.

RYSUNEK. NIEKTÓRE WARUNKI BRZEGOWE EKSPORTERA I IMPORTERA W TRAKCIE NEGOCJACJI ROKUJĄCYCH POMYŚLNE ZAKOŃCZENIE



Źródło: Opracowanie własne na podst.: Bąk M., Kulawczuk P., Szczepaniec M., Mitroczyk I., *Poradnik eksportera dla MSP*, Polska Fundacja Promocji i Rozwoju Małych i Średnich Przedsiębiorstw, Warszawa, czerwiec 1999.

Przy dobrej woli stron transakcji i chęci osiągnięcia porozumienia, partnerzy dążą do wypracowania rozwiązań wzajemnie akceptowanych. Aby nie doszło do impasu w negocjacjach, czyli sztywnego obstawania przy swoich stanowiskach, niezbędne są działania podtrzymujące dialog, na przykład: zmiany w ze-spole negocjacyjnym, zaproszenie do udziału w negocjacjach niezależnego eksperta oraz ustępstwa.

12.3.3. POLA USTĘPSTW

W trakcie negocjacji właściwych poznajemy różnice w stanowiskach obydwu stron, a następnie staramy się osiągnąć kompromis zadowalający strony transakcji. Wiąże się to jednak zazwyczaj z ustępstwami. Pola możliwych ustępstw określimy ustalając nasze warunki brzegowe danej transakcji oraz poznając warunki brzegowe drugiej strony, o czym wspomniano powyżej. Dzięki temu nie powinno dojść do formułowania takich stanowisk, które mogłyby być niezgodne z interesami eksportera. Zatem „pole ustępstw to różnica pomiędzy naszym PIERWSZYM odezwaniem (zagrywką), a OSTATECZNYM odezwaniem, czyli takim poniżej którego uważamy, że transakcja jest nieopłacalna.”³⁹ Istotne w tym kontekście jest ustalenie, jaka będzie tzw. pierwsza zagrywka. Definiując ją trzeba być bardzo rozważnym, aby wyartykułowane na początku wymagania nie były albo zbyt małe, albo zbyt wysokie, aby można było przekształcić je w warunki akceptowane i satysfakcjonujące poszczególnych kontrahentów. Uważa się, że strona inicjująca negocjacje zyskuje przewagę, chociaż jedynie krótkotrwałą. Mądry i doświadczony negocjator, pomimo przedstawienia propozycji jako pierwszy zdaje sobie sprawę, że powinien być gotowy na ustępstwa. Podstawowe pierwsze zagrywki (czyli pierwsze odezwania) to:⁴⁰



japońska – przedstawienie wartości pierwszej zagrywki w wysokości zbliżonej do ostatecznej zagrywki, pozostawienie sobie niewielkiego pola do ustępstw, ale wywołanie u partnera wrażenia, że oferta jest rzetelna;



niemiecka – przedstawienie kwoty lub warunków w granicach 70-80% górnej wartości przedziału z uwzględnieniem konieczności dalszego zejścia do 50-60% – według oczekiwań drugiej strony;



arabska – przedstawienie na początku kwoty lub warunków z górnej części przedziału pola ustępstw z uwzględnieniem konieczności poczynienia dużych ustępstw.

Decydując się na jedną z powyższych zagrywek, należy uwzględnić różnice kulturowe pomiędzy poszczególnymi krajami, aby nie stracić możliwości zagwarantowania sobie jak najlepszych warunków współpracy. Trzeba również pamiętać o stosowaniu zasady wzajemności w prowadzeniu negocjacji eksportowych – ustępstwo za ustępstwo.

Zdefiniowanie pól ustępstw na pewno będzie łatwiejsze, jeśli zostaną precyzyjnie określone cele, jakie eksporter chce osiągnąć w negocjacjach – co i dlaczego chce uzyskać. Można zdefiniować cele według

³⁹ Bąk M., Kulawczuk P., Szczepaniec M., Mitrocuk I., *Poradnik eksportera dla MSP*, Polska Fundacja Promocji i Rozwoju Małych i Średnich Przedsiębiorstw, Warszawa, czerwiec 1999, s. 153.

⁴⁰ Na podst.: Bąk M., Kulawczuk P., Szczepaniec M., Mitrocuk I., *Poradnik eksportera dla MSP*, Polska Fundacja Promocji i Rozwoju Małych i Średnich Przedsiębiorstw, Warszawa, czerwiec 1999.



stopnia spełnienia oczekiwań eksportera związanych z negocjacjami: najlepszy wynik negocjacji, wynik zadowalający oraz wynik najgorszy z możliwych, ale możliwy do zaakceptowania.

W negocjacjach eksportowych pola ustępstw mogą dotyczyć:

- ceny, w tym waluty kontraktu, upustów, bonifikat, zasad rewizji ceny,
- jakości towaru lub usługi,
- sposobu zabezpieczenia towaru w transporcie,
- transportu,
- ubezpieczenia,
- terminu dostawy,
- warunków płatności, w tym terminu i sposobu zapłaty za towar,
- warunków kontroli i odbioru towaru,
- kar umownych,
- pokrycia ryzyka,
- określenia siły wyższej
- zasad reklamacji,
- zasad rozstrzygania sporów,
- języka umowy,
- innych elementów.

Pola ustępstw podczas negocjacji eksportowych nie powinny obejmować takich zagadnień, jak:

- poufność informacji,
- nienaruszalność patentowa,
- zakaz reeksportu,
- działalność konkurencyjna,
- przedstawienie dowodów wiarygodności stron negocjacji,
- dostępu do wymaganych w handlu zagranicznym informacji o stronach negocjacji.

Ponadto ustalając pola ustępstw można rozważyć **podzielenie ustępstw na części składowe**, a także przemyśleć **ustalenie porządku negocjacji**⁴¹. W sytuacji, kiedy w trakcie negocjacji pojawiają się zagadnienia wymagające wielkich ustępstw, których dokonanie przez drugą stronę jest niemal niemożliwe, można spróbować podzielić to trudne zagadnienie na dające się wyróżnić części, a następnie rozbić ustępstwa na mniejsze komponenty w trakcie szeregu sesji negocjacyjnych. Jest to działanie otwarte wobec partnera, pozbawione podstępów. Ustalenie odpowiedniego porządku negocjacji pomoże nam w lepszym kontrolowaniu dokonywanych ustępstw tak, aby w późniejszym etapie negocjacji nie żałować ich. Zamiast dokonywać ustaleń dotyczących poszczególnych zagadnień w miarę pojawiania się ich, lepiej omówić wszystkie kwestie, pozostawiając do dalszych negocjacji te, w których pojawiły się rozbieżne stanowiska stron. Dzięki temu eksporter uniknie dokonywania ustępstw, których mógłby żałować później. Powyższe zalecenie jest szczególnie istotne podczas pierwszego spotkania.

⁴¹ Zob.: *Negocjacje w transferze technologii. Podręcznik szkoleniowy*, Organizacja Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju Przemysłowego, Biuro Promocji Inwestycji i Technologii w Warszawie, Warszawa, listopad 2004.



ĆWICZENIE

Niniejsze ćwiczenie pozwoli na przybliżone określenie warunków brzegowych planowanych negocjacji dla uzyskania warunków współpracy, które będą wyższe niż minimalne wymagania eksportera i niższe od warunków brzegowych kontrahenta zagranicznego. Określając warunki brzegowe, należy uwzględnić obraną pierwszą zagrywkę.

ZADANIE: OKREŚL SWOJE WARUNKI BRZEGOWE, SPRÓBUJ SFORMUŁOWAĆ WARUNKI BRZEGOWE TWOJEGO PARTNERA ZAGRANICZNEGO. W TEN SPOSÓB MOŻNA ZAPLANOWAĆ WZAJEMNE POLA USTĘPSTW.

WARUNKI BRZEGOWE	EKSPORTER	POLE WZAJEMNYCH USTĘPSTW	PARTNER ZAGRANICZNY
Cena			
Wartość dostawy			
Jakość towaru			
Wielkość ładunku			
Termin dostawy			
Własność intelektualna (ustępstwa/wymagania)			
Kary umowne			
Sposób płatności			
Pokrycie ryzyka ubezpieczeniem			
Koszty transportu			
Zaufanie do partnera			
Inne warunki			

Źródło: Opracowanie własne na podst.: Bąk M., Kulawczuk P., Szczepaniec M., Mitroczyk I., *Poradnik eksportera dla MSP*, Polska Fundacja Promocji i Rozwoju Małych i Średnich Przedsiębiorstw, Warszawa, czerwiec 1999.

12.3.4. CZYNNIKI BUDOWY ZAUFANIA POMIĘDZY KONTRAHENTAMI

Osiągnięciu porozumienia w negocjacjach eksportowych sprzyja wzajemne zaufanie pomiędzy partnerami. Ma to ogromne znaczenie zarówno w trakcie ustalania warunków współpracy, jak również – w przypadku zawarcia kontraktu – w trakcie jej realizacji. W większości transakcji eksportowych, zwłaszcza wówczas, gdy sprzedawane są towary czy usługi podlegające ochronie w ramach prawa własności intelektualnej, partnerzy są nastawieni na długofalową współpracę, co należy uwzględnić w trakcie prowadzenia negocjacji. Z tego powodu warto budować dobre relacje z partnerem zagranicznym i prowadzić negocjacje w przyjaznej atmosferze. Nawet, jeśli nie dojdzie do podpisania kontraktu, strony powinny rozstać się w zgodzie.

Prowadząc negocjacje eksportowe należy:

- mieć świadomość wspólnoty interesów stron,
- uwzględnić perspektywę kontaktów w przyszłości,
- skupiać się na interesach, a nie na stanowiskach poszczególnych stron,



- pojawiające się trudności i różnice zdań przewyższać szukając obszarów porozumienia,
- otwarcie zgłaszać pytania do partnera i zapotrzebowanie na wszelkie dodatkowe niezbędne do podjęcia decyzji informacje,
- bez zbędnej zwłoki odpowiadać na zgłaszane przez partnera pytania oraz przedstawiać dodatkowe informacje i dane, na które zapotrzebowanie zgłosił partner,
- zachowywać spokój,
- używać najprostszego słownictwa w trakcie rozmów i prezentacji dla zminimalizowania nieporozumień wynikających z odciągającego od intencji autora komunikatu niezrozumienia przez odbiorców przekazywanych treści,
- przestrzegać zasady poufności negocjacji, a wiedzę o postępie w negocjacjach zachowywać dla siebie do czasu całkowitego uzgodnienia zasadniczych warunków współpracy.

Budowaniu zaufania pomiędzy stronami sprzyjać będzie przestrzeganie poniższych zasad.

- Przyjmij zawczasu odpowiedni ton, neutralizuj jakiegokolwiek negatywne plotki, nie bądź natarczywy.
- Wykorzystuj „czynnik ludzki” oraz bądź otwarty na odczucia oraz intencje – zwiększa to zaufanie.
- Unikaj prezentowania zbyt wielu kwestii na raz, uwypuklij najbardziej istotną.
- Unikaj „sztywnych” terminów redukując okazję dla zbędnych ustępstw.
- Dokonuj częstych podsumowań – zwiększa to zrozumienie.
- Przedstawiaj argumenty spokojnie, bez osobistych odniesień oraz miej pewność, że są one logicznie uzasadnione.
- Unikaj używania w trakcie przedstawiania argumentów własnych opinii.
- Unikaj stawiania ultimatum oraz innych rodzajów żądań niepodlegających negocjowaniu.
- Uznawaj, kiedy tylko jest to stosowne, rzeczowość argumentów drugiej strony.”⁴²

W budowaniu zaufania w trakcie negocjacji z pewnością wielką rolę odgrywa główny negocjator, a także pozostali członkowie zespołu negocjacyjnego. Od ich kultury osobistej, osobowości oraz profesjonalizmu zależy czy uda się stworzyć atmosferę sprzyjającą efektywnym negocjacjom, dlatego warto starannie dobrać osoby uczestniczące w negocjacjach.

12.3.5. ZASADY NEGOCJACJI EKSPORTOWYCH

Sposób i styl prowadzenia negocjacji eksportowych decydują o rozpoczęciu współpracy pomiędzy partnerami. Ważny jest odpowiedni czas rozpoczęcia negocjacji oraz prowadzenia kolejnych sesji, miejsce ich prowadzenia, język rozmów, dobór członków zespołu negocjacyjnego i jego lidera, doświadczeniych i przygotowanych do konkretnych negocjacji, a także obrana strategia i taktyka. Zawsze warto uwzględnić poniżej prezentowane zasady.⁴³

● **Postaw się w roli kontrahenta zagranicznego.** Zapoznaj się z działalnością firmy zagranicznej, jej kondycją finansową, pozyskaj możliwie jak najwięcej informacji o partnerze. Sprawdź: kim jest główny negocjator, jaka jest jego osobowość, jaka jest jego pozycja w firmie i możliwość podejmowania decyzji, jakie są jego osobiste cele. Zastanów się, jakie strategie i taktyki najprawdopodobniej zastosuje partner. Spróbuj zidentyfikować wszystkie zmienne, mogące wystąpić w negocjacjach. Zapoznaj się z kulturą biznesu w kraju, w którym zamierzasz prowadzić negocjacje, poznaj lokalny system wartości. Zastanów się, jakie twoje zachowanie mogłoby wywołać złe, niepożądane wrażenie u twojego partnera.

⁴² *Negocjacje w transferze technologii. Podręcznik szkoleniowy*, Organizacja Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju Przemysłowego, Biuro Promocji Inwestycji i Technologii w Warszawie, Warszawa, listopad 2004, s. VIII-223.

⁴³ Na podst.: Bąk M., Kulawczuk P., Szczepaniec M., Mitrocuk I., *Poradnik eksportera dla MSP*, Polska Fundacja Promocji i Rozwoju Małych i Średnich Przedsiębiorstw, Warszawa, czerwiec 1999, s. 156-157.



● **Rzetelnie się przygotuj.** Określ cele negocjacji. Zbierz wszystkie niezbędne informacje i dane, których będziesz potrzebować, ale też przygotuj dodatkowe, mogą być przydatne. Przygotuj profesjonalną prezentację produktu. Ustal strategię prowadzenia negocjacji, wybierz taktykę, upewnij się, że dla wszystkich członków zespołu negocjacyjnego ustalone zasady są jasne. Opracuj kilka opcji i wariantów dla uniknięcia improwizacji. Postaraj się przewidzieć pytania i zagrywki twojego partnera i przygotuj odpowiedzi oraz kontrargumenty. Pamiętaj, że czas poświęcony na przygotowanie zawsze się zwróci.

● **Określ warunki brzegowe i warunki pierwszej zagrywki.** Zastanów się nad maksymalnymi i minimalnymi wymaganiami co do istotnych dla ciebie aspektów transakcji. Dokładnie określ warunki brzegowe poszczególnych zmiennych z uwzględnieniem zagrywki, jakiej możesz oczekiwać od twojego partnera (japońska, niemiecka, arabska), aby nie utracić szansy na lepsze warunki końcowe lub nie zniechęcić kontrahenta już na początku. Biorąc pod uwagę najgorszy z możliwych do zaakceptowania wynik negocjacji, określ poziom dla poszczególnych zmiennych, poniżej którego nie zawrzesz umowy. Na końcu wybierz pierwszą zagrywkę, od której będziesz rozpoczynać negocjacje, zmierzające do osiągnięcia celu.

● **Dokładnie zaplanuj warunki pierwszej zagrywki.** Prawidłowe określenie pierwszego odezwania, daje szansę na pomyślne zakończenie negocjacji. Jeśli poprawnie wybierzesz pierwszą zagrywkę i znajdziesz argumenty na jej poparcie, zachowasz wiarygodność. Rozważ czy w warunkach pierwszej zagrywki nie powinny być założone pewne ustępstwa na rzecz drugiej strony, jeśli okazałyby się niezbędne. Zastanów się czy nie lepiej pozwolić partnerowi wystąpić z pierwszym odezwaniem, ponieważ twoje warunki mogą określać warunki pierwszej zagrywki drugiej strony.

● **Mierz wysoko, ale z umiarem, dowiedz, że wiesz o czym mówisz, udowodnij wiarygodność swojej oferty.** Odwaga i dobre przygotowanie zwykle popłacają. Stawianie sobie ambitnych celów, daje duże prawdopodobieństwo ich osiągnięcia. Musisz jednak być przekonany, że ustalone cele są realne. Twoje słowa, postawa i działania muszą świadczyć o znajomości prezentowanej oferty, jej wiarygodności i o tym, że proponowany produkt jest dobrej jakości.

● **Spraw, aby partner możliwie szybko ujawnił warunki pierwszej zagrywki i cele zakupu.** Eksporter najczęściej przedstawia pierwszy swoją propozycję podczas negocjacji. Czasami jednak możesz poznać warunki partnera, zanim ujawnisz swoje (np. pytając jaka jest ilość towaru, którą zamierza kupić, możesz dowiedzieć się, jak dużo może zapłacić). Zanim rozpoczniesz negocjowanie każdego punktu kontraktu z osobną, powinieneś sformułować wszystkie istotne punkty, które partner zagraniczny chciałby przedyskutować. Pamiętaj o liście rozbieżnych stanowisk sporządzonej w wyniku omówienia wszystkich zagadnień, zanim zdecydujesz się na ustępstwa. W innym przypadku mogłoby się okazać, że dokonałeś niewłaściwych lub niepotrzebnych ustępstw.

● **Taktownie handluj z ustępstwami. Uzasadnij i dyktuj każde, które zamierzasz oddać lub zdobyć.** Postaraj się nie iść łatwo na ustępstwa, trzymając się zasady „ustępstwo za ustępstwo”, pokazuj, jak ważna była wymiana każdego z nich. Próbuje wymieniać małe ustępstwa na duże. Znajdź ustępstwa, których koszt dla twojej firmy jest niewielki, natomiast mają istotne znaczenie dla kupującego. Każdorazowe uzasadnienie twojego ustępstwa, pozwoli ci zachować wiarygodność. Jeśli poprosisz o ustępstwo twojego partnera, staraj się, aby „zachował twarz”. Używaj zwrotów typu: „dlatego muszę prosić Pana, abyśmy postąpili w taki właśnie sposób...” lub „myślę, że czuje się Pan pokrzywdzony, jednak moja propozycja jest fair, ponieważ...”.

● **Spokojnie zmierzaj do celu.** W miarę postępu rozmów, zawsze pamiętaj o swoich celach, aby upewnić się, że zmierzasz we właściwym kierunku (a przynajmniej nie cofasz się). Jeśli prowadzisz negocjacje pod presją czasu, nie daj tego po sobie poznać partnerowi i skonsoliduj środki i siły, aby zapewnić postęp w negocjacjach. Nie działaj gwałtownie i pod wpływem chwili. Monitoruj ustalenia w czasie całych negocjacji. Upewnij się, że ty i twój partner zagraniczny rozumiecie się i macie to samo na myśli. Notuj, zapisuj, aby uniknąć nieporozumień. Cały czas pamiętaj o wyznaczonym przez siebie celu.

● **Cały czas pamiętaj o całym pakiecie, bądź elastyczny i szukaj zmiennych w negocjacjach.** W trakcie negocjacji większość warunków podlega dyskusji, stałe warunki mogą stać się zmiennymi. Zastanów się, o które warunki możesz poszerzyć swoją listę zmiennych, aby mieć ich więcej niż twój partner. Pozwoli ci to być bardziej elastycznym i umożliwi wykazanie większej inicjatywy.



● **Dokonuj podsumowań.** Na zakończenie poszczególnych etapów rozmów i dyskusji, podsumuj co zostało ustalone, w których punktach są rozbieżne stanowiska stron oraz upewnij się czy jednakowo rozumiecie dokonane ustalenia, aby uniknąć nieporozumień. Zawsze zapisuj ustalenia na papierze, z rezerwą traktuj ustne deklaracje. Uzyskaj potwierdzenie ze strony partnera zapisanych ustaleń. Wykluczy to rozbieżności wynikające z różnic w percepcji i pamięci twojej i partnera zagranicznego, a także celowe manipulacje.

● **Pozwól partnerowi poczuć się jakby zawarł korzystniejszą od siebie transakcję, pomimo faktu, że ty jesteś lepszym negocjatorem,** co spowoduje, że druga strona będzie chciała w przyszłości z tobą negocjować. Wyważony styl negocjowania całego zespołu zapewni ci możliwość współpracy w przyszłości. Zbyt wiele ustępstw z twojej strony może spowodować eskalację żądań przy kolejnych transakcjach. Z kolei zbyt twarde negocjacje i podpisanie kontraktu wywołującego poczucie krzywdy u partnera może zniechęcić go i spowodować, że współpraca nie będzie kontynuowana w przyszłości.

● **Potwierdzaj szybko i dokładnie.** Odpowiadaj na zapytania i prośby partnera bez zbędnej zwłoki. Opóźnianie kontaktu i odpowiedzi może spowodować zły obrót spraw lub odstąpienie partnera od negocjacji. Zawsze podsumowuj ustnie w jakim punkcie skończyliście dyskusję, a w formie pisemnej, potwierdzaj ustalenia możliwie szybko upewniając się, że je akceptujesz.

● **Nigdy nie pal za sobą wszystkich mostów, nawet jeśli wydaje się, że negocjacje zakończyły się fiaskiem.** Nigdy nie wiadomo, gdzie i kiedy skrzyżują się wasze drogi. Ważne, aby rozstać się w zgodzie i nadal darzyć się szacunkiem. Nawiązane relacje mogą być wykorzystane w przyszłości, np. jeśli zmienią się okoliczności. Pamiętaj, że w środowiskach biznesowych wieści rozchodzą się bardzo szybko, dlatego pozostawiając złe wrażenie, możesz stracić szanse na znalezienie innego partnera w danym kraju.

● **Bądź cierpliwy.** Negocjacje wymagają czasu, zwłaszcza prowadzone z zagranicznymi partnerami. Przygotuj się na to, że będziesz musiał poświęcić na nie swój czas. Uwzględniając odmienności kulturowe, określ termin ważności twojej oferty, aby partner nie przeciągał rozmów w nieskończoność. Wykazując cierpliwość, daj jednak do zrozumienia drugiej stronie, że ma ona swoje granice.

Podsumowując, warto zaznaczyć, że negocjowanie jest umiejętnością, której można się nauczyć, a praktyka czyni mistrza. Opanowanie różnych umiejętności interpersonalnych oraz talent w zapamiętywaniu i kojarzeniu różnych faktów i danych pomagają w prowadzeniu skutecznych negocjacji oraz przynoszą znacznie większe korzyści niż tylko nauczanie się targowania.

12.3.6. STRUKTURA NEGOCJACJI EKSPORTOWYCH

W literaturze dotyczącej negocjacji można spotkać wiele propozycji wyróżnienia poszczególnych etapów w tym procesie. Przykładowo P. Casse wyodrębnia sześć kolejnych faz procesu negocjacji:

„1. Fazę przedwstępną:

- zbieranie informacji,
- wybór negocjatorów,
- próby określenia celów własnych i drugiej strony,
- wstępne przewidywania przebiegu negocjacji.

2. Fazę wstępną:

- pierwszy kontakt stron (określenie, kto jest kim, pierwsze wrażenie),
- uzyskanie jak największej ilości informacji o drugiej stronie,
- omówienie ogólnych założeń procesu negocjacji.

3. Fazę projektowania (konfrontacji):

- ujawnienie różnic oczekiwań,
- ścieranie się argumentów i kontrargumentów.

4. Fazę decyzyjną:

- czas kompromisów, wzajemnych ustępstw,
- poszukiwanie innych, dodatkowych wariantów.



5. Fazę wykonawczą:

- porozumienie co do płaszczyzny (zasady) uzgodnień,
- stopniowe rozwiązywanie poszczególnych problemów, formułowanie
- wzajemnych zobowiązań.

6. Fazę finalną:

- ocena osiągniętych wyników,
- kontrola praktycznego wywiązywania się z porozumienia.⁴⁴

Zasadniczo proces negocjacji niemal w każdym obszarze ma podobną strukturę. W przypadku negocjacji eksportowych podstawowa struktura powinna obejmować takie etapy, jak: określenie celów, zbieranie informacji i przygotowywanie się do negocjacji, opracowanie planu działania i realizacja planu, zgłaszanie i wyjaśnianie wątpliwości oraz dochodzenie do ustaleń.

W przygotowaniu konspektu prowadzenia negocjacji pomoże zastanowienie się nad przedstawionymi poniżej zagadnieniami. Im więcej warunków i zmiennych określisz na wstępie, tym łatwiej będziesz pokonywał kolejne etapy w negocjacjach.

- 1. Określ cele negocjacji** (pomyśl o trójpoziomym zdefiniowaniu celów – ustal jaki jest najlepszy wynik negocjacji, wynik zadowalający oraz wynik najgorszy z możliwych, ale możliwy do zaakceptowania, wskaż cele ilościowe i jakościowe, uzasadnij, dlaczego obrałeś te cele i dlaczego wskażałeś te wartości, ustal czy można określić zakres ustępstw).
- 2. Określ potrzebne informacje i sposoby ich pozyskania** (np. zbierz informacje o potencjalnym partnerze: od kiedy działa, na czym polega jego działalność, dane finansowe, główni dostawcy i klienci, jakie ceny akceptuje, jakiego produktu potrzebuje, rekomendacje i dokumenty potwierdzające jego wiarygodność (za pośrednictwem lokalnej izby gospodarczej, sądu itp.)).
- 3. Określ, jakie działania podejmiesz przygotowując się do negocjacji** (zbierz niezbędne informacje, dokumenty, zapoznaj się z kulturą biznesu w kraju partnera, poznaj panujące tam zwyczaje, system wartości, przygotuj odpowiednie prezentacje, opracuj strategię i taktykę, dobrać członków zespołu negocjacyjnego, określ warunki brzegowe, zastanów się nad pierwszą zagrywką, ustal miejsce i czas negocjacji; ustal dodatkowe czynności, które zapewnią ci lepszą pozycję w negocjacjach).
- 4. Ustal plan negocjacji** (ustal, jaki porządek negocjacji zaproponujesz i dlaczego taki, zastanów się, które warunki czy ustępstwa ujawnisz na początku, a które zostawisz na koniec i dlaczego).
- 5. Zastanów się nad wątpliwościami i wyjaśnieniami** (pomyśl co w twojej prezentacji może wzbudzić wątpliwości u partnera, jakie ty masz wątpliwości, kiedy je zgłosisz, o jakie wyjaśnienia możesz być poproszony przez partnera, jakich wyjaśnień oczekujesz od niego ty).
- 6. Przygotuj listę koniecznych ustaleń** (wytypuj punkty, które absolutnie muszą zostać ustalone w wyniku negocjacji i obustronnych kompromisów, i które muszą być zawarte je w kontrakcie).

12.3.7. WYBRANE TECHNIKI NEGOCJACJI

Negocjacje mają doprowadzić do podpisania satysfakcjonującego obie strony kontraktu i rozpoczęcia eksportu. W trakcie negocjacji partnerzy stosują różne werbalne i niewerbalne zabiegi zwane technikami dla osiągnięcia własnych celów. Spośród wielu możliwych technik negocjatorzy muszą wybrać najwłaściwsze w danej sytuacji oraz umiejętnie je stosować, aby realizować przyjęty plan i doprowadzić

⁴⁴ Casse P., *Jak negocjować*, Zysk, Poznań 1996, s. 81–87, za: Drzewiecka E., *Negocjacje w biznesie*, Wydawnictwo C.H. Beck, wydanie 1, s. 14.



do pożądanego finału w odpowiednim czasie. Ciąg technik składa się na taktykę negocjacji. W literaturze można spotkać wiele propozycji odnośnie możliwych technik, w niniejszym opracowaniu przedstawiamy, niektóre z nich.⁴⁵

● **Zły człowiek/dobry człowiek**

Jest to klasyczna technika negocjacji. Dwie osoby w zespole przyjmują role – jedna „złego”, druga „dobrego” człowieka. „Zły człowiek” nie chce uzgodnić żadnej kwestii i wysuwa żądania nie do przyjęcia, „dobry człowiek” przedstawia rozsądne propozycje oraz działa ugodowo. Technika ta ma pokazać, że propozycja „dobrego człowieka” jest najkorzystniejszą ofertą, jaką można otrzymać. W rzeczywistości może się okazać, że jest równie nierozsądna jak propozycja „złego człowieka”. Jeśli technikę tę stosuje partner, trzeba wykazać ogromną czujność, zanim przyjmie się „rozsądną” propozycję.

● **Dziel i rządź**

Technika ta polega na wywołaniu rozłamu w szeregach zespołu negocjacyjnego partnera poprzez zidentyfikowanie wśród negocjatorów strony przeciwnej osoby, której poglądy są łatwiejsze do zaakceptowania niż innych. Traktuje się ją jak rozsądnego negocjatora. Najlepiej, gdyby tą osobą okazał się główny negocjator ze strony partnera, wtedy podejmowane działania prowadzą do izolacji lidera zespołu, co może przynieść uzyskanie pożądaných ustępstw.

● **Zdechła ryba / próbny balon / fałszywy trop**

Dla uzyskania dodatkowych informacji, ustępstw czy sprawdzenia reakcji albo zbiecia z tropu strony przeciwnej, przedstawia się argumenty czy propozycje, których akceptacji strona wysuwająca wcale nie oczekuje. Uważna obserwacja zachowania partnera na przedstawiane argumenty może przynieść pożyteczne informacje na temat drugiej strony, albo odwrócić jej uwagę czy wywołać u niej wrażenie pewności siebie i zmniejszyć czujność drugiej strony.

● **Trzaskanie drzwiami/ twarda linia**

Groźba zerwania negocjacji. Ta technika może być stosowana jeden, a najwyżej dwa razy w trakcie negocjacji, w przeciwnym razie traci siłę oddziaływania. Jeżeli już się na nią decydujesz, bądź przygotowany na zrealizowanie groźby w przypadku nieuzyskania żądanych ustępstw. „Trzaskania drzwiami” używa się jedynie wówczas, kiedy chodzi o uzyskanie ważnych ustępstw. Może przynieść pożądane rezultaty, jeśli druga strona jest pod presją zawarcia negocjowanej umowy.

● **To nie ode mnie zależy**

Negocjator wywołuje wrażenie, że tak naprawdę chętnie porozumiałby się, ale nie ma zgody zwierzchnika. Będzie musiał porozumieć się z nim, co wymaga czasu. Technika ta daje więcej czasu na zastanowienie się i ocenę danej sytuacji lub na uzyskanie ewentualnych dodatkowych informacji.

● **Autorytet**

Strona zaprasza ważną osobę do zespołu negocjacyjnego dla wywołania odpowiedniego wrażenia na stronie przeciwnej i uzyskania korzyści dzięki wysokiej pozycji tej osoby.

● **Małe kroki / nadgryzanie**

Technika ta polega na wysuwaniu niewielkich żądań lub godzeniu się na niewielkie ustępstwa dla uzyskania dodatkowych korzyści przed definitywnym zakończeniem negocjacji.

● **Zmiana kierunku**

Do zespołu negocjacyjnego wprowadza się nowe osoby (lub osobę), np. eksperta czy mediatora, który stara się ogarnąć problem w całości, z punktu widzenia obydwu stron. Technika ta może polegać na niespodziewanym odwróceniu stanowiska czy diametralnej zmianie stylu negocjacji.

⁴⁵ Zob. m.in.: Drzewiecka E., *Negocjacje w biznesie*, Wydawnictwo C.H. Beck, wydanie 1; Myśliwiec G., *Techniki i triki negocjacyjne*, EFEKT, Warszawa 1999; Bąk M., Kulawczuk P., Szczepaniec M., Mitrocuk I., *Poradnik eksportera dla MSP*, Polska Fundacja Promocji i Rozwoju Małych i Średnich Przedsiębiorstw, Warszawa, czerwiec 1999; *Negocjacje w transferze technologii. Podręcznik szkoleniowy*, Organizacja Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju Przemysłowego, Biuro Promocji Inwestycji i Technologii w Warszawie, Warszawa, listopad 2004.





KANADA
Bardzo ważne są referencje, ich brak właściwie dyskwalifikuje eksportera.

SZWAJCARIA
Warto nauczyć się kilku zwrotów w języku gospodarza, aby stworzyć przyjazną atmosferę na początku rozmowy.

SZWECJA
Łatwo można ich zrazić do siebie wysokość podatków w Szw

WIELKA BRYTANIA
Brytyjczycy to twardzi gracze, przywiązujący dużą wagę do ustnych ustaleń i nie okazujący emocji.

NIEMCY
Lepiej uzgodnić, w jakim języku będą odbywać negocjacje, niektórzy preferują język ojczysty zamiast angielskiej

STANY ZJEDNOCZONE
Nastawieni na sukces, pomnażanie pieniędzy i rywalizację, unikają kontaktów z partnerami narzekającymi na różne problemy.

FRANCJA
Francuzi lubią dyskutować i docenią zdolność partnera do obrony swojej pozycji.

CZECHY
Nie można liczyć na znajomość przepisów przez czeskich pa

HISZPANIA
Negocjacje z Hiszpanami zwykle trwają dosyć długo, a ich celem jest doprowadzenie do jak najniższego poziomu wymagań drugiej strony.

HOLANDIA
Trudni partnerzy wykorzystujący perfekcyjnie techniki sprzedaży i negocjacji.

WĘGRY
W tym kraju czas trudny d

WŁOCHY
Spóźnianie się na spotkanie często jest celowym działaniem dla zyskania przewagi nad drugą stroną.

KRAJE AMERYKI ŁACIŃSKIEJ
Źle jest widziana obecność adwokata w grupie negocjującej kontrakt.

RYNKI AFRYKAŃSKIE
Afrykanie są ostrożni w wyrażaniu myśli i opinii. Bardzo dokładnie analizują co i komu mogą powiedzieć oraz w jaki sposób, zachowują dystans. Afrykanie podejmują decyzje w oparciu o fakty i liczby, materiały biznesowe muszą być bardzo precyzyjne i zawierać dane statystyczne, studia przypadków, tablice, wykresy.

RYNKI AR
Arabowie stc - do pokoju chce, w celu związany rozmów tel jest czy nieodłącz negocjacje c zostani

WIELOKULTUROWOŚĆ



siebie krytykując w Szwecji.

ku będą się y preferują ęlskiego.

omość rodzimych ich partnerów.

u czas trwania negocjacji jest dny do przewidzenia.

ARABSKIE

ie stosują taktykę „otwartych drzwi” okroju rozmów może wejść każdy, kto v celu załatwienia spraw zupełnie nie ężanych z biznesem. Prowadzenie w telefonicznych w trakcie spotkań est czymś zupełnie normalnym, dłącznym elementem rozmów są icje cenowe - cena wyjściowa zawsze ostanie znacznie zredukowana.

ROSJA

Rosjan można łatwo zrazić do siebie opiniami na temat wygranych i ofiar II wojny światowej.

KOREA

Jest to naród z reguły nieufny dlatego preferują partnerów „z polecenia”. Często wymieniają korespondencję i informuj o stanie spraw.

JAPONIA

Zrezygnuj z agresywnego stylu prowadzenia negocjacji, pracuj zespołowo – Japończycy nie tolerują indywidualistów.

CHINY

W Chinach ściśle przestrzegana jest hierarchia i stopnie poszczególnych osób, należy im okazywać duży szacunek. Zasada „czas to pieniądź” jest traktowana dosłownie. Nawiązuj długoterminowe relacje i stwórz układ zaufania („guanxi”).

INDIE

Rozmawiaj by budować zaufanie - wykorzystaj czas spotkania do budowy relacji osobistych, bądź aktywny i często dopytuj o „stan spraw”.

NOWA ZELANDIA

Zawsze bądź punktualny. Punktualność jest tu częścią kultury, bądź konkretny i rzeczowy. Nowozelandczycy przykładają dużą wagę do zachowań formalnych i powściągliwości.

AUSTRALIA

Przygotowując się do spotkania należy bardzo dobrze opracować założenia pozostawiając mały margines negocjacyjny – jakiegolwiek formy targowania się nie są w zwyczaju Australijczyków. Cenią wszelkie opinie i pytania partnerów. Niezmiernie ważna jest dla nich praca zespołowa.

● Pełny kocioł

Technika ta polega na przedstawianiu wielu różnych propozycji w celu zdezorientowania strony przeciwnej, aby nie mogła ocenić, które z nich są tak naprawdę istotne i godne uwagi, również dla wysuwającego je negocjatora. Partner pod wpływem nawału informacji może pójść na niewygodne dla siebie ustępstwa z obawy przed odrzuceniem wszystkich twoich propozycji.

● „Wyjście na chwilę”

Jest to technika przełamująca impas w negocjacjach. Negocjator niby przypadkowo opuszcza „na chwilę” swoje miejsce, pozostawiając na wierzchu dokumenty, które tak naprawdę nie są prawdziwe. Udośćnianie w ten sposób spreparowanych dokumentów stronie przeciwnej jest wątpliwe etycznie.

● Przerwa

Przerwa jest pożądana w sytuacji, kiedy emocje sięgają zenitu i potrzebna jest pauza, aby negocjatorzy uspokoili się. Przerwa w negocjacjach pozwala odpocząć negocjatorom, nabrać dystansu do całej sprawy, zebrać nowe informacje, uzyskać dodatkowe dokumenty, a także znaleźć rozwiązania problemów, które się pojawiły.

● Cisza

Czasami brak odpowiedzi i zachowanie milczenia wywołuje zdenerwowanie u strony przeciwnej, dezorientację i zachęca stronę przeciwną do mówienia więcej, niż początkowo zakładała. Może to zaowocować uzyskaniem cennych informacji. Trzeba szczególnie być czujnym, aby nie ujawnić poufnych informacji stronie przeciwnej, kiedy ona stosuje tę technikę.

● Żądania „ostatniej chwili”

Jest to technika najczęściej stosowana przez gospodarzy spotkania już po zakończeniu negocjacji, kiedy przyjezdni negocjatorzy są przekonani, że zakończyli pracę i przygotowują się do powrotu. Wysuwający żądania „ostatniej chwili” liczą, że presja, jakiej podlegają w takim momencie przyjezdni reprezentanci partnera, pomoże im uzyskać dodatkowe korzyści.

Profesjonalny negocjator powinien umieć dobrać odpowiednią taktykę do aktualnej sytuacji, a także zidentyfikować technikę stosowaną przez partnera, aby ewentualnie zmodyfikować własne działanie i obronić się przed manipulacją i zaakceptowaniem niekorzystnych warunków współpracy.

12.3.8. ROLA NOWOCZESNYCH TECHNIK I INTERNETU W NEGOCJACJACH

W ostatnim dziesięcioleciu Internet stał się kołem zamachowym rozwoju współczesnej gospodarki tworząc globalną sieć. Szacuje się, że we wrześniu 2009 r. było ponad 1,7 mld użytkowników Internetu na świecie (tj. 25,6% populacji), w latach 2000-2009 ich liczba wzrosła niemal czterokrotnie.⁴⁶ Internet przybliżył do siebie społeczności jako istotny środek komunikacji międzyludzkiej, jest wykorzystywany również do prowadzenia negocjacji – także w handlu międzynarodowym. Jest to duże udogodnienie pozwalające ustalać warunki współpracy bez konieczności spotkania się negocjujących stron w tym samym miejscu i czasie.

Pierwszy kontakt z partnerem zagranicznym może zostać nawiązany za pośrednictwem Internetu – poprzez stronę internetową zagranicznego kontrahenta oraz korespondencję e-mailową. Dzięki łączności satelitarnej i światłowodom możliwe jest prowadzenie negocjacji także za pośrednictwem Internetu (wideokonferencje oraz e-mail) pod warunkiem, że strony kontraktu mają dostęp do tych narzędzi oraz akceptują brak kontaktu bezpośredniego w trakcie spotkania „na żywo”. Przy równoczesnym wykorzystaniu poczty tradycyjnej (kurierskiej) do przesyłania próbek, wzorów oraz innych dokumentów czy materiałów niezbędnych do podjęcia decyzji, można zrezygnować z podróży zagranicznych, obniżając dzięki temu koszty negocjacji.

Wideokonferencje, bezpośrednie międzynarodowe połączenia telefoniczne czy e-mail z pewnością są tanimi formami prowadzenia międzynarodowych negocjacji. Te narzędzia eliminują dylematy związane

⁴⁶ Internet World Stats, www.internetworldstats.com.



z wyborem odpowiedniego miejsca (u nas, u partnera, na neutralnym gruncie) czy czasu na negocjacje. Dzięki nim przedsiębiorcy nie opuszczając własnego biura robią interesy na całym świecie. Coraz więcej firm aranżuje odpowiednie pomieszczenia biurowe z przeznaczeniem na sale do wideokonferencji. Spadające ceny usług telekomunikacyjnych również sprzyjają prowadzeniu negocjacji przy ich wykorzystaniu.

Wybierając prowadzenie negocjacji za pośrednictwem Internetu czy innych nowoczesnych technologii komunikacyjnych, trzeba mieć świadomość przedstawionych poniżej mankamentów. Należą do nich:

- Brak możliwości wzajemnego poznania się partnerów podczas bezpośredniego spotkania „na żywo”, pozbawiając negocjatorów cennych informacji uzyskiwanych z komunikacji niewerbalnej. Mowa ciała (żywa gestykulacja czy lekkie wzruszenie ramion lub grymas na twarzy) przekazuje większość informacji. Tego typu informacje na ogół nie są przekazywane w czasie wideokonferencji lub są przekazywane w sposób niedostateczny. Zatem opieranie się jedynie na technice powoduje, że negocjatorzy ustalają warunki współpracy bez pełnej informacji.
- Formalny charakter wideokonferencji. Praktycznie nie jest możliwe stworzenie specyficznego klimatu rozmów, jaki powstaje w bezpośrednim kontakcie.

Z powodu wymienionych mankamentów prowadzenia negocjacji za pośrednictwem wideokonferencji uważa się, że mają one istotne znaczenie jedynie w sytuacji, gdy negocjacje są stosunkowo proste (na przykład dotyczą sprzedaży standardowych towarów) lub gdy strony negocjujące dobrze się znają. Wybór sposobu prowadzenia negocjacji należy do eksportera. Niemniej praktycy uważają, że nic nie zastąpi bezpośredniego kontaktu, bez którego nie da się sprzedać żadnego towaru.⁴⁷

12.4. KONTRAKTOWANIE

Umowa, kontrakt w prawie cywilnym to, według *Encyklopedii PWN*, czynność prawna, polegająca na zgodnym oświadczeniu woli dwóch lub więcej stron, stwarzająca wzajemne prawa i obowiązki, np. umowa o dzieło, umowa kupna – sprzedaży, umowa zlecenia, umowa wydawnicza. W niniejszym opracowaniu poprzez *kontraktowanie* będziemy rozumieli pewien zespół czynności, mających na celu zawarcie pisemnej umowy z kontrahentem zagranicznym, obejmujących również ofertowanie i negocjowanie.

12.4.1. ELEMENTY KONTRAKTU EKSPORTOWEGO Z IP⁴⁸

Kontrakt z partnerem zagranicznym zwykle jest bardziej ryzykowny, niż z partnerem krajowym, dlatego sugerujemy zwrócenie uwagi na liczne szczegóły, które powinny w nim się znaleźć, zwłaszcza w kwestiach własności intelektualnej. Nie istnieje uniwersalny wzór kontraktu, ponieważ treść zawieranego kontraktu zależy od wielu czynników. Klauzule prezentowane poniżej należą do istotnych elementów umowy i warto zwrócić na nie uwagę w trakcie negocjacji. Im bardziej skomplikowany kontrakt, tym więcej szczegółów zawiera. W kontrakcie eksportowym można wyróżnić trzy grupy elementów: formalno-porządowe, podstawowe i uzupełniające.

Elementy **formalno-porządowe** kontraktu eksportowego:

- data i miejsce zawarcia kontraktu,
- numer ewidencyjny kontraktu,
- podmioty kontraktu, ich nazwy, adresy, nazwy i numery rejestrów, w których są zarejestrowane, nazwiska i funkcje osób uprawnionych do reprezentowania podmiotów zawierających kontrakt,
- podpisy osób uprawnionych do reprezentowania podmiotów kontraktu.

⁴⁷ Zob.: *Eksport – handel między kulturami i językami świata* – wywiad z Dyrektorem Sprzedaży Zagranicznej RAFAMET S.A., Konsulem Honorowym Republiki Peru – Andrzejem Rustanowiczem, Wolny Rynek, grudzień 2008.

⁴⁸ Zob.: Marciniak-Neider D., *Rozliczenia w handlu zagranicznym*, PWE, Warszawa 2004; Białecki K.P., *Operacje handlu zagranicznego*, PWE, Warszawa 2002; *Eksport – handel między kulturami i językami świata* – wywiad z Dyrektorem Sprzedaży Zagranicznej RAFAMET S.A., Konsulem Honorowym Republiki Peru – Andrzejem Rustanowiczem, Wolny Rynek, grudzień 2008; www.pcc.org.pl; www.exporter.pl; www.eksportuj.pl.



Elementy **podstawowe** kontraktu eksportowego:

- przedmiot kontraktu – nazwa towaru, jego rodzaj, gatunek, typ, rozmiar, jakość, kondycja towaru, inne dane wykluczające wszelkie wątpliwości;
- ilość towaru – wyrażona jako waga, objętość, długość, liczba sztuk lub kompletów;
- opakowanie – sposób opakowania i oznakowania, zarówno jednostkowego, jak i zbiorczego z uwzględnieniem potrzeb transportu i przechowywania;
- cena – jednostkowa i wartość kontraktu z zaznaczeniem waluty; może obejmować również koszty transportu, ubezpieczenia i cła (w przypadku eksportu do krajów spoza UE); zmiany ceny po uwzględnieniu możliwych upustów (procentowy upust w przypadku płatności gotówką lub we wcześniejszym terminie) lub bonifikat (zmniejszenie ceny spowodowane otrzymaniem towaru gorszej niż przewidywana jakości lub jego mniejszej ilości spowodowanym naturalnym w transporcie ubytkiem); w przypadku kontraktów długoterminowych dodatkowo umieszcza się zapisy dotyczące rewizji ceny w ustalonych okresach i zasad rewizji ceny;
- termin dostawy – moment przekazania towaru kupującemu, który od tej chwili będzie ponosił dalsze ryzyko związane z otrzymanym towarem; może być sformułowany jako ściśle określona data, dany kwartał (dostawa najpóźniej ostatniego dnia w tym kwartale), numer tygodnia kalendarzowego – jako jednorazowa dostawa lub kilka rozłożonych w czasie;
- warunki płatności – jeden z najważniejszych elementów kontraktu obejmujący termin i sposób zapłaty za towar, mogą być uwarunkowane, powinny minimalizować ryzyko nieotrzymania zapłaty za dostarczony towar i uwzględniać ewentualne dodatkowe koszty (zatrzymania kapitału, gwarancji bankowych, związane z obsługą płatności); im mniejsze zaufanie do partnera tym więcej warunków; dla eksportera najkorzystniejsze są (od najbezpieczniejszych): (1) przedpłata przed dostawą towaru, (2) akredytywa dokumentowa, nieodwołalna, otwarta w banku polskim i w nim płatna, (3) akredytywa dokumentowa, nieodwołalna, otwarta w banku lokalnym kontrahenta i potwierdzona przez bank polski, (4) akredytywa dokumentowa, nieodwołalna, otwarta w banku lokalnym kontrahenta bez jej potwierdzenia przez bank polski, (5) inkaso dokumentowe, (6) różne formy płatności kredytowych (po dostawie towaru) z odpowiednimi gwarancjami, (7) różne formy płatności kredytowych (po dostawie towaru) bez zabezpieczeń gwarancyjnych; w warunkach płatności zwykle eksporter zastrzega swoje prawo własności do rzeczy ruchomej, sprzedanej i dostarczonej nabywcy, aż do momentu uregulowania przez niego ustalonej należności; bezpieczne jest stosowanie rozszerzonego i przedłużonego prawa własności, co zabezpiecza eksportera przed utratą towaru i gwarantuje zapłatę za niego na przykład w przypadku bankructwa zagranicznego kontrahenta, gdy towar został już przetworzony i odsprzedany;
- warunki kontroli i odbioru towaru – określają zasady sprawdzenia ilości i jakości towaru przez odbiorcę lub wskazany przez niego podmiot (instytucję).

Elementy **uzupełniające** kontraktu eksportowego:

- poufność informacji – zapisy zobowiązujące strony kontraktu do zachowania w tajemnicy wszystkich informacji i dokumentów, które poznały w związku z realizacją kontraktu lub uzyskały w ramach wzajemnych kontaktów handlowych;
- nienaruszalność chronionych prawem wynalazków, wzorów użytkowych, znaków towarowych, wzorów przemysłowych, marek handlowych – dostawca towaru zapewnia, że ma prawo posługiwać się wynalazkiem (wzorem użytkowym, znakiem towarowym itd.) zgodnie z ustaleniami stron kontraktu i gwarantuje, że obrót jego towarem nie narusza praw stron trzecich; w tej klauzuli zwykle określa się także wyłączność odbiorcy towaru do handlowania nim na danym terenie w ustalonym czasie;
- zakaz reeksportu – zapisy zabezpieczające interesy eksportera na poszczególnych rynkach, na których jest obecny, zwłaszcza jeśli cena eksportowanego towaru jest zróżnicowana na tych rynkach;



- działalność konkurencyjna – zapisy dotyczące zakazu lub ograniczenia prowadzenia działalności konkurencyjnej w stosunku do eksportera, w tym zakaz obrotu towarami, które naruszają prawo własności intelektualnej eksportera i zakaz współpracy z podmiotami naruszającymi prawo własności intelektualnej eksportera;
- kary umowne – zwykle odnoszą się do niewywiązania się ze zobowiązań dotyczących terminu dostawy, warunków zapłaty, ilości czy jakości dostarczonego towaru; ustalane jako procent/promil od wartości kontraktu za każdy dzień zwłoki lub za każdy rozpoczęty tydzień zwłoki w zapłacie za towar; ważny jest również zapis o karach za niedotrzymanie zobowiązań w zakresie poufności informacji, zakazu reeksportu, prowadzenia działalności konkurencyjnej;
- siła wyższa – określenie nieprzewidzianych i niezawinionych przez żadną ze stron okoliczności uniemożliwiających wywiązanie się ze zobowiązań, jednocześnie zwalniające z odpowiedzialności stronę, która nie dotrzymała warunków umowy z powodu ich wystąpienia (np.: konflikt zbrojny, strajk, kataklizmy); w kontrakcie powinien pojawić się zapis o konieczności potwierdzenia wystąpienia siły wyższej przez właściwą instytucję (najczęściej izbę gospodarczą);
- reklamacje – określenie zdarzeń uprawniających do wysuwania roszczeń odnoszących się do niewykonania lub niezgodnego z kontraktem wykonania jego postanowień, a także wskazanie terminów wnoszenia reklamacji oraz niezbędnych dokumentów uzasadniających wystąpienie z reklamacją;
- rozstrzyganie sporów – określenie sposobów (sądowych i pozasądowych) i miejsca rozwiązywania sporów, ze wskazaniem prawa kraju, według którego będą rozstrzygane ewentualne spory; wskazanie arbitrażu lub trybu powoływania go;
- język umowy – określenie w ilu egzemplarzach i w jakim języku został sporządzony kontrakt; nabra szczególnego znaczenia, jeśli strony ustalą, że powszechny sąd danego państwa, a nie sąd arbitrażowy, będzie rozstrzygał spory, wtedy językiem umowy powinien być język, który jest językiem sądu (trzeba pamiętać, że w niektórych państwach spory mogą być rozstrzygane w różnych językach).

Kontrakty mogą być jedno- i wielodokumentowe. Kontrakt jednodokumentowy – to jeden dokument zawierający wszystkie warunki wzajemnych świadczeń, zazwyczaj zawierany w dwóch egzemplarzach – po jednym dla każdej ze stron chyba, że w umowie bierze udział więcej stron. Na kontrakt wielodokumentowy (zawierany na ogół przy mniej skomplikowanych umowach, w przypadku powtarzalnych dostaw) składa się oferta, zamówienie i potwierdzenie zamówienia, które w praktyce jest dokumentem stwierdzającym zawarcie kontraktu. Warto także pamiętać, aby w kontrakcie wymienić wszystkie dokumenty dołączane do niego (dokumentacja techniczna, specyfikacje, atesty lub dopuszczenia, próbki, wzory itp.) jako integralną część kontraktu.

Interpretacje elementów kontraktu w handlu międzynarodowym i zobowiązania stron w różnych zakresach zawierają przepisy INCOTERMS⁴⁹ (najczęściej wykorzystywane w handlu europejskim), z którymi należy zapoznać się i śledzić je, ponieważ co kilka lat są nowelizowane. Ich zadaniem jest eliminowanie wątpliwości, które pojawiają się podczas realizacji kontraktów eksportowych i wynikają z odmiennych interpretacji znaczenia poszczególnych klauzul umownych przez strony umowy. Inne dokumenty opisujące międzynarodowe zwyczaje handlowe, to amerykańskie Combiterms 2000 i RAFTD 1941, Ogólne Warunki Dostaw RWPG znajdujące nadal zastosowanie w transakcjach na terenie Wspólnoty Niepodległych Państw, a także Reguły Warszawsko – Oksfordzkie z 1932 r.

⁴⁹ Przepisy INCOTERMS można zamówić w Międzynarodowej Izbie Gospodarczej poprzez jej stronę internetową: www.iccwbo.org.



12.4.2. PODSTAWOWE BŁĘDY KONTRAKTÓW⁵⁰

W działalności eksportowej bardzo istotne jest poprawne sformułowanie wzajemnych praw i obowiązków stron kontraktu. Z błędów w kontrakcie mogą wyniknąć poważne konsekwencje, dlatego trzeba dążyć do unikania pomyłek w spisanych umowach. Najczęściej popełniane błędy w kontraktach eksportowych można podzielić na trzy grupy: formalne, językowe i merytoryczne.

Najczęstsze **błędy formalne** to:

- brak daty zawarcia kontraktu, antydatowanie kontraktu,
- brak podpisu osoby uprawnionej do reprezentowania kontrahenta,
- podpisanie kontraktu przez osobę, która nie jest uprawniona do reprezentowania kontrahenta,
- brak parafowania wszystkich stron kontraktu i wszystkich załączników będących integralną częścią umowy,
- błędne nazwy podmiotów kontraktu, niezgodne z nazwami zarejestrowanymi przez odnośne rejestry,
- pieczętowanie kontraktu pieczęcią, której treść nie znajduje potwierdzenia w praktyce (w tych krajach, w których używa się pieczęci),
- odręczne zmiany w umowie bez parafowania przez wszystkie strony kontraktu,
- niewłaściwa interpunkcja,
- brak ciągłej numeracji stron (najlepsza numeracja to – np. 1/6, gdzie pierwsza liczba to numer strony bieżącej, a druga – całkowita ilość stron).

Błędy językowe i semantyczne:

- brak definicji podstawowych pojęć, które strony kontraktu mogą inaczej rozumieć,
- użycie nieprecyzyjnych sformułowań pozostawiających pole do odmiennej interpretacji przez drugą stronę kontraktu,
- użycie terminów obcojęzycznych odmiennie rozumianych przez strony kontraktu,
- przygotowanie obcojęzycznej wersji kontraktu jako zwykłego tłumaczenia, sporządzonego przez niedoświadczonego tłumacza.

Błędy merytoryczne:

- niepoprawne zdefiniowanie przedmiotu umowy – rodzaju, gatunku, typu, rozmiaru, jakości, kondycji towaru w momencie dostawy, itp.,
- nieprecyzyjna ilość towaru – nie uwzględnienie ewentualnych naturalnych ubytków w trakcie transportu,
- nieprecyzyjne określenie sposobu opakowania i oznakowania towaru,
- cena ustalona na zbyt niskim poziomie – np. z powodu niewłaściwie oszacowanych kosztów transportu, pominięcia kosztów ubezpieczenia czy cła (w krajach poza UE),
- brak zapisów dotyczących rewizji ceny i zasad rewizji ceny w kontraktach długoterminowych,
- pominięcie kwestii ubezpieczenia towaru,
- brak odpowiedniej wyceny „innych ryzyk”, które eksporter na siebie przyjął,
- ustalenie nierealistycznego terminu dostawy towaru,

⁵⁰ Zob.: Bąk M., Kulawczuk P., Szczepaniec M., Mitroczyk I., *Poradnik eksportera dla MSP*, Polska Fundacja Promocji i Rozwoju Małych i Średnich Przedsiębiorstw, Warszawa, czerwiec 1999.



- brak precyzyjnego ustalenia terminu przekazania towaru kupującemu – momentu, od którego ponosi on dalsze ryzyko związane z otrzymanym towarem,
- niewłaściwie ustalone warunki płatności – zbyt ryzykowny, bez dostatecznej gwarancji, sposób zapłaty za towar, brak precyzyjnych ustaleń co do momentu przejścia na kupującego prawa własności towaru,
- nieprawidłowo ustalone warunki kontroli i odbioru towaru,
- brak zapisów dotyczących poufności informacji,
- brak zapisów dotyczących zakazu reeksportu,
- brak zapisów dotyczących zakazu lub ograniczenia prowadzenia działalności konkurencyjnej przez kontrahenta w stosunku do eksportera;
- brak odpowiednich kar umownych za niewywiązanie się ze zobowiązań dotyczących terminu dostawy, warunków zapłaty, ilości czy jakości dostarczonego towaru, zakazu reeksportu, prowadzenia działalności konkurencyjnej,
- brak zapisów o sile wyższej zwalniających z odpowiedzialności stronę, która nie dotrzymała warunków umowy z powodu jej wystąpienia,
- brak lub nieprawidłowo sformułowane ustalenia dotyczące reklamacji,
- zapisy dotyczące rozstrzygania sporów przed sądami kraju o wysokich kosztach sądowych lub przez kosztowny (albo niewiarygodny) arbitraż,
- błędnie określony język umowy.

Powyżej przedstawiona lista błędów pojawiających się w kontraktach eksportowych z pewnością nie jest zamknięta. W prawidłowym sformułowaniu kontraktu na pewno pomaga wiedza o kontrahencie i jego wiarygodności. Negocjując kontrakt trzeba mieć świadomość ryzyk, jakie towarzyszą operacji i mogą wystąpić w trakcie realizacji współpracy. Trzeba również realnie oceniać własne możliwości, aby nie przyjmować na siebie zobowiązań, których eksporter nie będzie w stanie zrealizować.

12.4.3. JAK UNIKNĄĆ BŁĘDÓW W PRZYGOTOWANIU KONTRAKTU

Poprawnie sformułowany kontrakt zabezpiecza interesy eksportera i jednocześnie jest korzystny dla zagranicznego partnera. W działalności eksportowej ważna jest bowiem długofalowa współpraca, której będzie sprzyjać pomyślnie realizowanie zwłaszcza pierwszego kontraktu. Od tego zależy dalsza kooperacja oraz wizerunek polskiego eksportera na danym rynku zagranicznym, w skrajnych przypadkach może nawet decydować o obecności marek eksportera na tym rynku.

Uniknięciu błędów w kontrakcie eksportowym sprzyja zastosowanie – przed jego podpisaniem – bardzo prostego, a jednocześnie przydatnego narzędzia – listy kontrolnej.⁵¹ Eksporter powinien odpowiedzieć „tak” lub „nie” na wyszczególnione w liście pytania, a następnie podsumować udzielone odpowiedzi i zwrócić szczególną uwagę na pytania, na które padły przeczące odpowiedzi. Przy nich powinno pojawić się wyjaśnienie.

⁵¹ Zob.: Bąk M., Kulawczuk P., Szczepaniec M., Mitroczyk I., *Poradnik eksportera dla MSP*, Polska Fundacja Promocji i Rozwoju Małych i Średnich Przedsiębiorstw, Warszawa, czerwiec 1999.



PRZYKŁADOWA LISTA KONTROLNA KONTRAKTU EKSPORTOWEGO

Pytanie	tak	nie	dłaczego?
1. Czy jest data zawarcia kontraktu?			
2. Czy dokładnie wiadomo, kiedy kontrakt wchodzi w życie?			
3. Czy są nazwy podmiotów kontraktu?			
4. Czy nazwy i dane stron kontraktu są zgodne z nazwami i danymi zarejestrowanymi przez odnośne rejestry?			
5. Czy sprawdziłeś nazwę i dane kontrahenta we właściwym rejestrze?			
6. Czy osoby reprezentujące podmioty kontraktu są uprawnione do tej czynności?			
7. Czy sprawdziłeś uprawnienia osób wskazanych w kontrakcie do reprezentowania kontrahenta?			
8. Czy w kontrakcie jest zachowana ciągła numeracja stron?			
9. Czy wszystkie strony kontraktu i wszystkie załączniki będące integralną częścią umowy są parafowane?			
10. Czy kontrakt jest podpisany przez upoważnioną osobę?			
11. Czy kontrakt jest opieczętowany pieczęcią, której treść jest zgodna z danymi rejestrowymi kontrahenta?			
12. Czy w kontrakcie są odręczne dopiski lub skreślenia bez parafowania przez ciebie?			
13. Czy akceptujesz naniesione ręcznie poprawki, których nie parafowałeś?			
14. Czy interpunkcja jest poprawna?			
15. Czy w kontrakcie znalazły się definicje podstawowych pojęć, aby jednoznacznie rozumieć poszczególne zapisy?			
16. Czy sformułowania użyte w kontrakcie są na tyle precyzyjne, że nie pozostawiają pola do odmiennej interpretacji przez drugą stronę kontraktu?			
17. Czy w kontrakcie użyto terminów obcojęzycznych, które mogą być odmiennie rozumiane przez drugą stronę kontraktu?			
18. Czy obcojęzyczna wersja kontraktu została sporządzona przez doświadczonego tłumacza o odpowiednich kwalifikacjach i wiedzy?			
19. Czy przedmiot umowy zdefiniowano w sposób nie budzący wątpliwości – co do rodzaju, gatunku, typu, rozmiaru, jakości, kondycji towaru w momencie dostawy, itp.?			
20. Czy użyte w kontrakcie jednostki miary, wagi, objętości, terminy techniczne, itp. zastosowano w sposób nie budzący wątpliwości dla obu stron?			
21. Czy precyzyjnie określono dopuszczalne naturalne ubytki w ilości towaru, które mogą powstać w trakcie transportu?			
22. Czy precyzyjnie określono sposób opakowania i oznakowania towaru?			
23. Czy cena jest na właściwym poziomie, pokryje twoje koszty i zapewni odpowiednią marżę?			
24. Czy cena obejmuje koszty transportu, ubezpieczenia, cła (w krajach poza UE)?			
25. Czy w kontrakcie precyzyjnie określono, która strona pokrywa koszty transportu, ubezpieczenia, cła?			



26. Czy według zapisów w kontrakcie towar jest ubezpieczony w transporcie?			
27. Czy w kontrakcie są zobowiązania, które powodują (lub mogą spowodować) powstanie po twojej stronie kosztów o nieznanym dla ciebie rozmiarach?			
28. Czy są precyzyjne zapisy dotyczące rewizji ceny i zasad rewizji ceny?			
29. Czy waluta kontraktu nie jest narażona na zbyt duże wahania kursowe?			
30. Czy termin dostawy towaru jest realistyczny?			
31. Czy precyzyjnie ustalono termin przekazania towaru kupującemu, czyli moment, od którego ponosi on dalsze ryzyko związane z otrzymanym towarem?			
32. Czy sprecyzowano, w którym momencie przechodzi na kupującego prawo własności towaru?			
33. Czy sposób zapłaty za towar nie jest zbyt ryzykowny dla ciebie?			
34. Czy ustalono dostateczne gwarancje uzyskania zapłaty za towar?			
35. Czy sprecyzowano warunki kontroli i odbioru towaru?			
36. Czy są zapisy dotyczące poufności informacji?			
37. Czy są zapisy dotyczące zakazu reeksportu?			
38. Czy są zapisy dotyczące zakazu lub ograniczenia prowadzenia działalności konkurencyjnej przez kontrahenta w stosunku do twojej działalności?			
39. Czy w kontrakcie przewidziano odpowiednie kary za niewywiązanie się przez kontrahenta zagranicznego z zobowiązań dotyczących warunków zapłaty, dochowania poufności danych, zakazu reeksportu, zakazu prowadzenia działalności konkurencyjnej, itp.?			
40. Czy przewidziane w kontrakcie kary za niewywiązanie się przez ciebie ze zobowiązań (dotyczących terminu dostawy, ilości czy jakości dostarczonego towaru itp.) są adekwatne?			
41. Czy są zapisy o sile wyższej?			
42. Czy sformułowano ustalenia dotyczące reklamacji?			
43. Czy język umowy odpowiada ci?			
44. Czy kontrakt jest regulowany prawem kraju, który ci odpowiada?			
45. Czy zapisy dotyczące sądu/arbitrażu odpowiadają ci?			
46. Inne			
Wnioski z przeglądu listy kontrolnej kontraktu			
Zaakceptowane zapisy kontraktu wyszczególnione w punktach:			
Weryfikacja zapisów kontraktu wyszczególnionych w punktach:			
Usunięcie zapisów kontraktu wyszczególnionych w punktach:	Uzasadnienie:		
Propozycja uzupełnienia kontraktu o następujące punkty o treści:	Uzasadnienie:		
Ocena ryzyka: bardzo duże duże średnie małe	zaznacz v		



Ocena potencjalnych korzyści: bardzo duże duże średnie małe	zaznacz v
Rekomendacja: podpisać kontrakt podpisać kontrakt po dokonaniu poprawek i uzupełnień przedstawić swoją wersję kontraktu zrezygnować z podpisania kontraktu	zaznacz v
Uzasadnienie:	

Źródło: Opracowanie własne na podst.: Bąk M., Kulawczuk P., Szczepaniec M., Mitroczyk I., *Poradnik eksportera dla MSP*, Polska Fundacja Promocji i Rozwoju Małych i Średnich Przedsiębiorstw, Warszawa, czerwiec 1999, s. 165-166.

Każdy eksporter powinien uzupełnić przykładową listę kontrolną o własne, specyficzne pytania – zależnie od złożoności kontraktu, aby jeszcze bardziej zmniejszyć ryzyko przyjęcia niekorzystnych dla siebie zapisów. Ponadto pełną listę warto przekazać do działów (technicznego, transportu, logistyki, finansowo-księgowego, prawnego, itd.) lub osób, które będą włączone w realizację kontraktu, aby wyeliminować nierealistyczne i niekorzystne dla eksportera zapisy. Może to wydłużyć sfinalizowanie umowy, jednak warto zastosować proponowaną procedurę, przy czym tempo weryfikacji kontraktu trzeba dostosować do tempa danego kontrahenta zagranicznego, pamiętając o odmienności kulturowej.

12.4.5. NEGOCJOWANIE KONTRAKTU⁵²

Negocjowanie kontraktu w praktyce jest kolejną fazą negocjacji ustnych, omówionych w punkcie 12.3. Ustalenie ostatecznej treści kontraktu odbywa się z reguły poprzez wymianę dokumentów pisemnych między stronami umowy, na czym skupimy się w niniejszej części.

Podobnie, jak w przypadku negocjacji ustnych, również w przypadku negocjacji dokumentowych eksporter musi pamiętać o zabezpieczeniu swoich interesów i uzyskaniu od drugiej strony zapewnienia (w formie pisemnej), że informacje i dane przekazywane partnerowi w dokumentach związanych z negocjowanym kontraktem będą traktowane jako poufne i nie dostaną się w niepowołane ręce, zwłaszcza konkurentów. Zakładamy, że odpowiednia umowa ramowa obejmująca zobowiązanie partnera zagranicznego do zachowania w tajemnicy negocjacji, została zawarta przed przystąpieniem do negocjacji ustnych.

Zazwyczaj negocjacje dokumentowe odbywają się według schematu „od ogółu do szczegółu” – wymiana dokumentów rozpoczyna się od wstępnej wersji kontraktu obejmującej dokonane ustalenia generalne. W dalszej kolejności treść zostaje uzupełniana i doprecyzowane zostają poszczególne klauzule, aż do uzyskania akceptacji wszystkich paragrafów przez strony kontraktu lub zgodnego uznania, że strony (lub jedna strona) odstępują od podpisania kontraktu.

W celu sprawnego przeprowadzenia negocjacji dokumentowych, warto wskazać osoby reprezentujące strony kontraktu, za pośrednictwem których będzie się odbywała wymiana dokumentów. Obecnie wydaje się, że poczta elektroniczna jest najbardziej odpowiednim sposobem w prowadzeniu negocjacji dokumentowych, dlatego obok nazwisk osób, należy podać ich adresy e-mailowe.⁵³ Oprócz nich można także wskazać osoby, do których będą przesyłane dokumenty do wiadomości.

⁵² Zobacz także: *Negocjacje w transferze technologii. Podręcznik szkoleniowy*, Organizacja Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju Przemysłowego, Biuro Promocji Inwestycji i Technologii w Warszawie, Warszawa, listopad 2004; Bąk M., Kulawczuk P., Szczepaniec M., Mitroczyk I., *Poradnik eksportera dla MSP*, Polska Fundacja Promocji i Rozwoju Małych i Średnich Przedsiębiorstw, Warszawa, czerwiec 1999.

⁵³ Oczywiście może się zdarzyć, że w pewnych krajach ustalanie ostatecznej treści kontraktu powinno się odbywać za pośrednictwem faksu, wtedy trzeba ustalić właściwe numery faksu.



Negocjowanie treści kontraktu wygodnie jest prowadzić poprzez przesyłanie propozycji konkretnych zapisów, poczta elektroniczna w tym zakresie jest nieoceniona, ponieważ obok praktycznie rzeczywistego czasu, w którym przekazywany jest dokument (pomijając różne strefy czasowe), dzięki narzędziom dostępnym w edytorach tekstu umożliwia pokazywanie na bieżąco dokonanych zmian, porównywanie danej wersji kontraktu z poprzednimi itp. Zawsze należy ustalić z drugą stroną, w jaki sposób będą wprowadzane poprawki czy proponowane zmiany poszczególnych zapisów. Potajemne czy niezgodne z ustaleniami wprowadzanie zmian do kontraktu – zwłaszcza niekorzystnych dla naszego partnera z pewnością nie wzbudzi zaufania. Dlatego, jeśli nie zgadzamy się z pewnymi zapisami i proponujemy inne, warto przedstawić rzeczowe argumenty na poparcie naszego stanowiska. Zawsze, kiedy mamy wątpliwości co do pewnych zapisów, trzeba zapytać partnera, jak on je rozumie, aby mieć pewność, że my tak samo je interpretujemy. Jeśli partner nie chce zaakceptować naszych propozycji, dobrze jest poprosić go o zaproponowanie preferowanego zapisu zamiast impasu w negocjacjach. Poszukiwanie obszarów porozumienia, a nie konfliktu stwarza szansę na dojście do kompromisu. Lepiej też jest poprosić partnera o dodatkowe dokumenty, dane czy informacje, jeżeli uważamy, że są nam potrzebne do oceny proponowanych zapisów.

Dzięki wykorzystaniu poczty elektronicznej, skrócił się czas prowadzenia negocjacji dokumentowych, niemniej trzeba mieć świadomość, że czas, jaki może upłynąć od momentu przesłania przez nas propozycji dokumentów do partnera do jego odpowiedzi, nie musi być krótki. Należy uwzględnić, że otrzymane przez niego dokumenty będą poddane analizie, a zapisy skrupulatnie rozważane w poszerzonym gronie. Do tego może dochodzić jeszcze czas na tłumaczenie tekstów. Dla pewności, że nasza korespondencja nie trafia w próżnię, warto przyjąć praktykę potwierdzania otrzymania dokumentów z informacją zwrotną, kiedy druga strona może się spodziewać naszej odpowiedzi (o ile jesteśmy w stanie podać w miarę dokładny termin).

Korespondencji mogą także towarzyszyć rozmowy telefoniczne lub bezpośrednio, kiedy strony uznają, że pewne kwestie wygodniej będzie wyjaśnić w rozmowie. Trzeba wówczas zwracać uwagę na składane ustnie deklaracje (tzn. nie składać deklaracji, których nie jesteśmy w stanie spełnić), z rezerwą podchodzić do ustnych zapewnień ze strony partnera i dążyć do uzyskania ich na piśmie.

Kilka uwag dodatkowych:

- powszechnie uznaje się, że strona przedstawiająca pierwszą wersję kontraktu zyskuje przewagę i nadaje ton negocjacjom,
- projekt kontraktu można odesłać do partnera jedynie wtedy, jeśli jest on przejrzany i wewnętrznie uzgodniony,
- zamiast koncentrowania i zatrzymywania się na zagadnieniach, które wymagają rozstrzygnięcia, należy zapoznać się z całą umową, wtedy łatwiej jest znaleźć możliwe rozwiązania,
- uzgadniając treść kontraktu należy poszukiwać różnych opcji w imię wspólnej korzyści obu stron.

W sprawnym ustaleniu treści kontraktu z pewnością pomoże skupienie się na głównym celu, czyli doprowadzeniu do realizacji eksportu oraz postrzeganie drugiej strony jako partnera, z którym zamierzamy osiągnąć wspólny cel. Zawsze warto budować pozytywne relacje, okazywać szacunek drugiej stronie i dokładać starań, aby negocjacje przebiegały sprawnie i zakończyły się podpisaniem satysfakcjonującego kontraktu, będącego początkiem długiej i pomyślnej współpracy. Jeżeli mimo wysiłków nie dojdzie do podpisania kontraktu, dzięki takiemu podejściu pozostawimy pozytywne wrażenia, nie zamkniemy sobie możliwości podjęcia współpracy w przyszłości, a być może skorzystamy z pomocy tego partnera w nawiązaniu współpracy z innym.

12.4.6. WYKORZYSTANIE INTERNETU DO KONTRAKTOWANIA W HANDLU ZAGRANICZNYM

Do zawarcia umów za pośrednictwem Internetu może prowadzić kontakt nawiązany poprzez stronę internetową zagranicznego kontrahenta oraz korespondencję e-mailową. Przedsiębiorca, który składa innemu podmiotowi ofertę w postaci elektronicznej albo zaprasza go do rozpoczęcia negocjacji, złożenia oferty lub proponuje inne czynności prowadzące do zawarcia kontraktu, powinien poinformować drugą stronę w sposób jednoznaczny i zrozumiały o:

- „czynnościach technicznych składających się na procedurę zawarcia umowy,
- skutkach prawnych potwierdzenia przez drugą stronę otrzymania oferty,



- zasadach i sposobach utrwalania, zabezpieczania i udostępniania przez przedsiębiorcę drugiej stronie treści zawieranej umowy,
- metodach i środkach technicznych służących wykrywaniu i korygowaniu błędów we wprowadzanych danych, które jest obowiązany udostępnić drugiej stronie,
- językach, w których umowa może być zawarta,
- kodeksach etycznych, które stosuje oraz o ich dostępności w postaci elektronicznej.⁵⁴

Przedsiębiorcy prowadzący negocjacje za pośrednictwem Internetu zawsze mogą wprowadzić indywidualne postanowienia odbiegające od powyższego schematu.

Zakładając jednak, że ogólne warunki współpracy zostały uzgodnione na wcześniejszym etapie negocjacji, Internet jest idealnym środkiem do prowadzenia negocjacji dokumentowych i uzgodnienia ostatecznej wersji kontraktu eksportowego, o czym wspomniano w punkcie 12.4.5. Oprócz korespondencji e-mailowej, do komunikacji podczas ustalania treści kontraktu można wykorzystywać komunikatory (tekstowe i głosowe), tzw. „czaty”, VoIP (telefonię internetową), forum czy opcję „click on” na witrynie www importera. Jednak w związku ze złożonością kontraktu eksportowego rekomendujemy ograniczenie się do korespondencji e-mailowej oraz „click on” (jako oświadczenie woli), pozostawiając pozostałe formy komunikacji, jako uzupełniające – do wykorzystania przy rozmowach przeplatających negocjacje dokumentowe. Trzeba jednak pamiętać, że nawet obecnie istnieje wiele kontrowersji dotyczących złożenia oświadczenia woli w formie elektronicznej i nie zawsze jest ono równoznaczne formie pisemnej.

Wybierając zawarcie umowy przez Internet trzeba uwzględnić zagrożenia, jakie stwarza ta forma kontraktowania, na przykład: awarie systemów komputerowych, włamania do komputerów czy infekcje różnymi wirusami. Wymienione zjawiska mogą opóźnić lub utrudnić zawarcie kontraktu, jednak najprawdopodobniej nie powstrzymają powiększania się grona użytkowników globalnej sieci.

⁵⁴ Wiktorczyk M., *Zawieranie umów przez sieć Internet*, e-Biuletyn 1/2005, s. 3.

OCHRONA WŁASNOŚCI PRZEMYSŁOWEJ KLUCZOWYM ELEMENTEM SUKCESU MIĘDZYNARODOWEGO POLSKIEJ FIRMY FARMACEUTYCZNEJ ADAMED

Agnieszka Durlik-Khoury

1. CHARAKTERYSTYKA PRZEDSIĘBIORSTWA I JEGO OSIĄGNIĘĆ

1.1. HISTORIA PRZEDSIĘBIORSTWA

Adamed, który dziś jest międzynarodową firmą farmaceutyczną posiadającą swoje oddziały w Polsce, Hiszpanii i na Ukrainie, prowadząc jednocześnie eksport swoich produktów do 22 krajów świata, został założony w 1986 roku przez doktora nauk medycznych Mariana Adamkiewicza.

Od początku rozwojowi firmy przyświecała idea tworzenia skutecznych i nowoczesnych terapii na główne choroby cywilizacyjne. Pierwszy zasadniczy zwrot w działalności firmy nastąpił, wtedy gdy nowy zarząd firmy, pod kierownictwem Macieja Adamkiewicza, syna twórcy Adamedu, skierował główny nurt swojej działalności na badania nad lekami innowacyjnymi. Obecnie misją Adamedu jest stać się pierwszą polską firmą farmaceutyczną, która wprowadzi innowacyjny lek na światowe rynki.

Pierwsze lata działalności polskiego przedsiębiorstwa były ukierunkowane na produkcję preparatów ginekologicznych oraz sprzętu medycznego. Poprzez trwałe realizowanie misji już w 1991 roku na rynek został wprowadzony flagowy produkt Adamedu – Furaginum. Był to preparat niezbędny w leczeniu infekcji dróg układu moczowego. Lek ten pozwolił firmie rozpocząć budowę pozycji lidera na macierzystym rynku. Skuteczne wprowadzenie tego produktu na rynek spowodowało, że dziś Furaginum jest powszechnie rozpoznawalną marką w grupie terapeutycznej.

Kolejne, aktywne lata rozwoju pozwoliły firmie w 1994 r., uruchomić pierwszy nowoczesny zakład produkcyjny w Pieńkowie koło Warszawy i parę lat później, w 2002 r., drugi zakład produkcji leków w Ksawerowie, na terenie Łódzkiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej. Od 2000 r. powstawały również w firmie nowoczesne laboratoria i działy badawcze. Dziś w spółkach Grupy Adamed łącznie zatrudnienie znajduje blisko 200 polskich naukowców.

Przełomem w działalności firmy stało się wprowadzenie w 1998 roku kolejnego leku na nadciśnienie tętnicze – Amlozka (*amlodypina*)-, który należy do grupy antagonistów kanału wapniowego. *Amlodypina* była jednym z pierwszych polskich leków, który został zarejestrowany w Unii Europejskiej (UE) jeszcze przed akcesją Polski do UE, jak również jednym z pierwszych produktów eksportowych Adamedu na rynki Europy Zachodniej. Ten nowoczesny lek z wartością dodaną znacznie obniżył koszty terapii w leczeniu nadciśnienia tętniczego i istotnie poszerzył grupę osób korzystających z nowej terapii, z kilkudziesięciu do kilkuset tysięcy pacjentów.

Kolejnym punktem zwrotnym w działalności firmy, uwarunkowanym bardzo dobrym przyjęciem *amlodypiny* przez środowisko medyczne, było podjęcie w 2001 roku strategicznej decyzji o rozpoczęciu badań nad lekami oryginalnymi.

W kolejnych latach działalności firmy realizowane były projekty mające na celu rejestrację nowych produktów na rynku krajowym i na nowych rynkach eksportowych. Nowe produkty z portfolio Adamedu poszerzały jednocześnie działalność firmy o dodatkowe obszary terapeutyczne.

Wprowadzenie w 2002 roku Zolafrenu – leku nowej generacji na schizofrenię, przyniosło firmie olbrzymi sukces rynkowy. Dzięki konsekwentnej realizacji działań w 2004 r. innowacyjny przyrząd medyczny opracowany przez naukowców Adamedu – Colpexin otrzymał rejestrację Food and Drug Administration (FDA) na rynek amerykański. Firma sukcesywnie rozbudowywała portfolio leków, dzięki temu do obrotu zostały dopuszczone takie leki jak: Zafiron, Xartan, Areplex, Axtil, Anesteloc, Luteina, Rozalin, a w 2009 roku: Milukante, Kwetaplex, Nebilenin.

Te wszystkie elementy sprawiły, iż Adamed jest dziś liderem w wielu grupach terapeutycznych, m.in. w: kardiologii, psychiatrii, pulmonologii, ginekologii, okulistyce i w leczeniu chorób układu pokarmowego oraz infekcji dróg moczowych.

Wśród polskich firm farmaceutycznych Adamed jest też pionierem inwestycji w badania nad poszukiwaniem nowych leków. Stale rozbudowuje swoje działy badawcze, udoskonala wyposażenie laboratoriów, równocześnie dając pracę polskim naukowcom. Na inwestowanie w badania i rozwój firma przeznaczyła do dnia dzisiejszego blisko 200 mln zł. Celem powołania Działu Badawczo-Rozwojowego firmy jest poszukiwanie skutecznych i nowoczesnych terapii w wybranych grupach terapeutycznych (poszukiwanie innowacyjnych molekuł) oraz opracowywanie i wdrażanie nowych metod syntezy i formulacji dla leków generycznych. Misją firmy jest wynalezienie nowych, oryginalnych leków na choroby cywilizacyjne, takie jak: choroba nowotworowa, cukrzyca i choroby ośrodkowego układu nerwowego.

Kompleks badawczy firmy Adamed składa się z w pełni dostosowanych do wymogów Unii Europejskiej laboratoriów syntezy organicznej, laboratorium analitycznego, biologicznego i technologii farmaceutycznych. Przedsiębiorstwo posiada także jedno z najnowocześniejszych w kraju laboratoriów mikrobiologicznej kontroli jakości. Pod koniec 2002 roku firma uruchomiła również certyfikowaną przez Polską Agencję Atomistyki specjalistyczną pracownię izotopową. W 2007 roku uruchomione zostały pracownie badań In Silico (projektowania nowych molekuł za pomocą metod informatycznych) i pracownia biotechnologii.

W swoich działaniach, w sposób szczególny, firma dba o zapewnienie wysokiej jakości swoich produktów. Aby to osiągnąć zostały wprowadzone zasady Dobrej Praktyki Wytwarzania (GMP) oraz inne certyfikaty niezbędne do zapewnienia wysokiej jakości wytwarzanych leków. Firma otrzymała pierwszy certyfikat jakości potwierdzający zgodność działań firmy z wymaganiami GMP już w 2000 roku, tj. jeszcze przed wejściem Polski do Unii Europejskiej. We wrześniu 2008 roku firmie został przyznany certyfikat ISO 9001.

W trakcie prowadzonych przez firmę projektach badawczych opracowano ponad 20 patentów na własne formuły leków. Odrębne 3 zgłoszenia patentowe dotyczyły innowacyjnych molekuł.

Obecnie w Adamedzie prowadzone są trzy platformy badawcze w obrębie których naukowcy pracują nad wynalezieniem nowych terapii leczenia.

Pierwszą z nich jest platforma metaboliczna w zakresie której poszukiwany jest lek mający zastosowanie w leczeniu cukrzycy typu II. Należy zaznaczyć, że Adamed jest pierwszą polską firmą, która przeprowadziła projekt poszukiwania innowacyjnego leku - od pomysłu aż do badań klinicznych – we własnych laboratoriach.

W ramach platformy onkologicznej, trwają prace nad projektem „ONCO - 3CLA – biotechnologiczny, kierowany lek przeciwnowotworowy”.

Platforma neuropsychiatryczna jest trzecią platformą badawczą uruchomioną przez firmę. Naukowcy Adamedu starają się opracować polski innowacyjny lek, który będzie stosowany w terapii schorzeń Ośrodkowego Układu Nerwowego. Firma dzięki prowadzonym działaniom znalazła się na liście 20 Najbardziej Innowacyjnych Polskich Przedsiębiorstw w rankingu Instytutu Nauk Ekonomicznych Polskiej Akademii Nauk, co zostało potwierdzone otrzymaniem Certyfikatu Innowacyjności 2009.

W lutym 2010 roku Adamed podpisał umowę z Polskim Holdingiem Farmaceutycznym na zakup 85 proc. akcji w Pabianickich Zakładach Farmaceutycznych Polfa S.A. Oferta Adamedu okazała się najlepszą spośród 70 firm z całego świata zaproszonych do udziału w procesie prywatyzacji. Pomimo pojawienia się tak silnej konkurencji, to właśnie polska firma farmaceutyczna zaproponowała nie tylko atrakcyjne warunki finansowe, ale także przedstawiła plan dynamicznego rozwoju dla spółki Polfa Pabianice.



Wejście Adamedu jako inwestora strategicznego do Pabianickich Zakładów Farmaceutycznych Polfa S.A. oznacza możliwość wykorzystania efektu synergii w zakresie: uzupełniającego się portfolio leków, zwiększenia mocy produkcyjnych i dywersyfikacji rynków eksportowych. Do szerokiego portfolio 22 rynków zagranicznych, na których obecny jest Adamed dołączają kolejne, reprezentowane przez Polfę Pabianice, rynki w Europie Wschodniej i w Azji.

Integracja z Polfą Pabianice oznacza dla Adamedu kolejny krok, w budowaniu przewagi rynkowej w regionie. Łącznie zakłady z grupy Adamed będą zatrudniać blisko 1,5 tys. osób. Poprzez połączenie Adamed pozyska większe udziały w rynku, synergii w eksporcie, większy dział syntez, większe zaplecze logistyczno-magazynowe, a także nowe technologie i możliwość większego rozwoju działów Badawczo-Rozwojowych.

1.2. RODZAJE DZIAŁALNOŚCI I ICH ROZWÓJ

Firma została założona w celu produkcji innowacyjnych leków, które będą skutecznie pomagać pacjentom w walce z chorobami cywilizacyjnymi. Aby móc realizować misję firmy, w Adamedzie został stworzony dział Badawczo-Rozwojowy, w którym prowadzone są prace nad opracowaniem innowacyjnych terapii.

Pion R&D tworzy sześć działów: Dział Chemii, Dział Biologii, Dział Naukowy, Dział Zarządzania Projektami, Dział Rejestracji i Dział Badań Klinicznych. Na Dział Chemii składa się Laboratorium Syntezy Organicznej, Laboratorium Analityczne, Laboratorium Formulacji i Technologii. Dział Chemii odpowiada za dostarczenie technologii i dokumentacji na potrzeby wszystkich projektów generycznych prowadzonych w Adamedzie. Kluczowym elementem rozwoju działu jest synteza nowych związków chemicznych o potencjalnym, przyszłym zastosowaniu jako leki. Prace prowadzone w Laboratorium Analitycznym w głównej mierze polegają na: badaniu nowych substancji czynnych w projektach innowacyjnych, opracowywaniu i walidacji metod analitycznych, prowadzeniu badań stresowych i badań stabilności, przygotowywaniu specyfikacji dla materiałów wyjściowych, pośrednich i czynnych. Ostatnim laboratorium wchodzącym w skład działu Badawczo-Rozwojowego jest Laboratorium Formulacji i Technologii, w którym projektowane są i rozwijane nowe postaci leków. Dodatkowo w 2008 roku została uruchomiona Pracownia Badań In Silico, która służy do projektowania nowych związków chemicznych z zastosowaniem zaawansowanych technik matematycznych i informatycznych. Zastosowanie najnowszych technologii informatycznych oraz specjalistycznych symulatorów pozwala zaprojektować właściwości cząsteczek chemicznych i przewidzieć ich zachowanie w organizmie człowieka zanim związek zostanie wytworzony w świecie rzeczywistym.

Firma dysponuje również Laboratorium Biologicznym wyposażonym w aparaturę najnowszej generacji, która służy do badań łączących biochemię, fizjologię i biologię molekularną. Pracownia hodowli tkankowych wraz z systemem analizy obrazu mikroskopowego pozwala testować związki na liniach komórkowych. Firma dysponuje również specjalistycznymi urządzeniami do analizy i amplifikacji DNA oraz analizy białek.

Dział Naukowy, jest uzupełnieniem prac prowadzonych w laboratoriach, zajmuje się projektowaniem innowacyjnych technologii z zakresu syntezy API oraz projektowaniem nowych związków o potencjalnym działaniu leczniczym. Dodatkowo zadaniem działu jest weryfikacja produktów i technologii pod względem patentowym, ocenianie technicznych możliwości realizacji projektów oraz współtworzenie strategii ochrony intelektualnej.

Prowadzenie dynamicznych prac w zakresie poszukiwania nowych terapii spowodowało, że firma zdecydowała się na otwarcie Działu Zarządzania Projektami. Kluczowym zadaniem działu jest optymalizacja pracy pozostałych działów i laboratoriów oraz koordynacja prac projektowych w obrębie R&D. Prowadzony system projektowy pozwala osiągnąć najwyższą efektywność i najkrótszy czas od pomysłu do realizacji.

W strukturach firmy powstały również: Dział Kontroli Jakości, Dział Zarządzania Jakością, Dział Produkcji, Dział Projektów Zagranicznych, Dział Rejestracji, Dział Marketingu, Dział Zasobów Ludzkich, Dział Planowania Strategicznego oraz Pion Finansowy dzięki, którym firma może prowadzić stabilny rozwój.



1.3. ROZWÓJ RYNKOWY (STATYSTYKI, DANE)

Według IMS¹ przychody z polskiego rynku wyniosły 350 mln złotych, odnotowano również 6% wzrost rokiem porównaniu do roku 2008. W ostatnich latach firma odnotowuje stabilny rozwój rynkowy. Aktywnie rozwijając swoje przedstawicielstwa zagraniczne, firma w ciągu 2009 roku zanotowała wzrost eksportu blisko o 30%, a sprzedaż w nowej filii w Hiszpanii osiągnęła poziom miliona Euro. W powyższym kraju rozwinięta została także sieć konsultantów medycznych. Druga filia firmy znajdująca się na Ukrainie, również działa w oparciu o konsultantów działających w największych miastach kraju: Charkowie, Dniepropietrowsku, Doniecku, Odessie i Lwowie. Firma poszerzyła również portfolio leków na tym rynku. W ciągu 5-ciu lat firma chce stać się liderem rynku w segmencie leków na astmę, leków ginekologicznych oraz leków psychiatrycznych.

W 2009 r. Adamed wprowadził na polski rynek kolejne nowe leki:

- w maju lek Milukante – przeciwko astmie i alergicznemu nieżytowi nosa,
- we wrześniu lek stosowany w psychiatrii - Kwetaplex,
- w październiku lek Nebilenin – wykorzystywany w leczeniu nadciśnienia tętniczego i niewydolności serca.

1.4. ZASADNICZE KOMPETENCJE PRZEDSIĘBIORSTWA NA RYNKU KRAJOWYM I MIĘDZYNARODOWYM

Adamed swoją działalność rynkową opiera na fundamencie stworzonym przez wyniki prac Działu Badawczo-Rozwojowego. Prace prowadzone w laboratoriach firmy odbywają się na najwyższym światowym poziomie, co przekłada się na jakość oferowanych przez firmę produktów.

Największe osiągnięcia firmy związane są z pracami prowadzonymi w ramach trzech platform badawczych. Sukcesywne realizowanie prac w danej platformie pozwoliło zanotować ogromny postęp prowadzonych badań. Najbardziej zaawansowana jest platforma metaboliczna - „Polski lek innowacyjny w terapii cukrzycy typu II oparty na mechanizmie oddziaływania poprzez receptor PPAR γ - badania przedkliniczne”. W 2010 roku planowane jest rozpoczęcie badań klinicznych. Firma w tej sprawie prowadzi rozmowy z Health Canada – jedną z trzech największych agencji rejestracyjnych na świecie (obok amerykańskiego FDA i europejskiej EMEA).

Prace prowadzone w ramach pozostałych dwóch platform, znajdują się obecnie na etapie badań pre-klinicznych. Projekt ONCO-3CLA - biotechnologiczny, kierowany lek przeciwnowotworowy, jest przedsięwzięciem z dziedziny biotechnologii medycznej. Głównym założeniem projektu jest cząstka terapeutyczna, białko o działaniu przeciwnowotworowym. Kluczowym dla projektu zadaniem będzie opracowanie optymalnej formy cząstki aktywnej, aby posiadała maksymalną aktywność terapeutyczną zachowując jednocześnie stabilność. Platforma skoncentrowana jest na trzech płaszczyznach rozwoju. Należą do nich: rozwój związków małowcząsteczkowych, rozwój terapeutycznych cząsteczek biotechnologicznych (białek) oraz rozwój koniugatów związków małowcząsteczkowych z białkiem.

Ostatnią platformą prowadzoną w Dziale Badawczo-Rozwojowym firmy Adamed jest platforma neuropsychiatryczna. Projekt „Opracowanie innowacyjnego leku stosowanego w terapii schorzeń Ośrodkowego Układu Nerwowego – schizofrenii, depresji, lęku.” Platforma, której założeniem jest wynalezienie leku psychotropowego, budowana jest wspólnie z wiodącymi ośrodkami naukowymi w Polsce. Jest to pierwsze tego typu przedsięwzięcie w Polsce, obejmujące skoordynowane opracowanie nowej substancji psychotropowej, od sfery wytyczania celów biologicznych, projektowania i syntezy bibliotek związków chemicznych, poprzez wstępne badania farmakologiczne i toksykologiczne, aż po zaawansowane testy przedkliniczne i badania kliniczne, potwierdzające skuteczność i bezpieczeństwo stosowania potencjalnego leku.

Zasadnicze kompetencje przedsiębiorstwa wynikają więc z jego działań innowacyjnych prowadzonych w Dziale Badawczo-Rozwojowym na unikalną wśród polskich firm farmaceutycznych skalę. Adamed ma szansę jako jedyny z tej grupy wprowadzić oryginalny lek na światowe rynki. Przykładem przewagi

¹ Według prognoz na 2009 r. przeprowadzonych przez IMS.

konkurencyjnej przedsiębiorstwa, jaką uzyskał głównie dzięki czerpaniu korzyści z ochrony własności przemysłowej własnych wynalazków, jest prezentowane już wcześniej przejęcie 85% akcji w Pabianickich Zakładach Farmaceutycznych Polfa S.A.

1.5. SILNE I SŁABE STRONY PRZEDSIĘBIORSTWA

Silną stroną Adamedu jest wykorzystanie i mocne rozbudowywanie struktur badawczo-rozwojowych, które pozwoliło na innowacyjny rozwój przedsiębiorstwa. Konsekwentne realizowanie strategii rozwoju firmy spowodowało, że Adamed stał się liderem polskiego rynku farmaceutycznego. Natomiast połączenie doświadczenia firmy wraz z chęcią rozszerzenia swojej działalności poza granice kraju przyczyniło się do rozwinięcia gałęzi eksportowej. Silną stroną Adamedu jest także wzmacnianie powiązań między nauką a przemysłem. Dowodem na sukcesywne łączenie obu światów jest zaawansowanie prac prowadzonych w ramach trzech platform badawczych. Firma wierzy w ogromny potencjał naukowców drzemący na polskim rynku farmaceutycznym. Poprzez dobre praktyki firma pokazuje, że możliwe jest prowadzenie efektywnej współpracy z naukowcami, którzy dzięki pasji i wiedzy są ogniwem zbiegającym się z kierunkiem rozwoju firmy. Adamed prowadzi badania naukowe we współpracy z wiodącymi ośrodkami i akademickimi na terenie całego kraju, m.in. z Uniwersytetem Warszawskim, Uniwersytetem Jagiellońskim, Akademią Medyczną w Gdańsku, Instytutem Nenckiego PAN w Warszawie, Politechniką Gdańską, Gdańskim Uniwersytetem Medycznym, Politechniką Wrocławską, Instytutem Immunologii i Terapii Doświadczalnej Polskiej Akademii Nauk we Wrocławiu, Collegium Medicum w Krakowie, Instytutem Psychiatrii i Neurologii. Adamed angażuje się również w realizację działań wzmacniających środowisko naukowe poprzez fundowanie grantów dla specjalistów z danych dziedzin naukowych, jak również wspiera studentów poprzez realizację programów stażowych w firmie. Intensywny rozwój krajowych naukowców pozwala wierzyć, że Polska ma szansę stać się innowacyjnym sektorem międzynarodowej branży farmaceutycznej. Słabą stroną przedsiębiorstwa może okazać się ograniczony dostęp do zasobów kadrowych, jednak prowadzone w sposób strategiczny działania służące rozwojowi kwalifikacji i wiedzy studentów powinny zapobiec tej sytuacji.

2. STRATEGIE ROZWOJU EKSPORTU PRZEDSIĘBIORSTWA²

2.1. MOTYWY WEJŚCIA PRZEDSIĘBIORSTWA NA RYNKI MIĘDZYNARODOWE

Jednym z głównych motywów ekspansji międzynarodowej Adamedu jest realizacja strategii średnioterminowej związanej z rozwojem oryginalnych leków i pozyskaniem dla nich nowych rynków zbytu. Wejście na rynki zagraniczne poprzedzone było przygotowaniem „gruntu” rynkowego do optymalnego wprowadzenia pierwszego innowacyjnego leku stworzonego w laboratoriach Adamedu. Firma przystąpiła do rozwijania sieci kontaktów również z zagranicznymi ekspertami, liderami opinii, naukowcami oraz lekarzami, które stanowią bardzo bogate źródło dodatkowych informacji na temat trendów w leczeniu, ale przede wszystkim dają wiedzę na temat potrzeb pacjentów, które mogą zostać zaspokojone dzięki innowacyjnym terapiom Adamedu. Pozyskane informacje stanowią bardzo cenne wskazówki dla pracowników z Działu Badawczo-Rozwojowego.

Kolejnymi motywami, które wpłynęły na realizację przez Adamed planów ekspansji na rynki zagraniczne była chęć zaangażowania potencjału rozwojowego w nowe projekty. Sukcesywna oraz dynamiczna realizacja przez przedsiębiorstwo strategii rozwojowych, spowodowała, że popyt na rynku krajowym stał się dla możliwości produkcyjnych Adamedu zbyt ograniczony.

Dodatkowym motywem wejścia na rynki międzynarodowe, była zależność ekonomiczna oraz zasady bezpiecznego budowania przedsiębiorstwa. Powiększanie sieci kontaktów poza rynkiem macierzystym pozwala firmie tworzyć przewagę konkurencyjną, która w branży farmaceutycznej jest niezwykle ważna.

Jak już wcześniej wspomniano, Adamed rozwinął swoją działalność już w 22 krajach. Okoliczność ta potwierdza tezę, iż odpowiednia dywersyfikacja geograficzna wpływa bezpośrednio na bieżącą działalność firmy i jej wzrost ekonomiczny. Systematyczne realizowanie podstawowych celów pozwoliło fir-

² Rozdział opracowany we współpracy z Kamilą Dobrowolską, Dyrektorem ds. Projektów Zagranicznych, Adamed.

mie osiągnąć pozycję lidera polskiego rynku leków nowej generacji. Adamed stał się pionierem inwestycji w badania nad poszukiwaniem nowych terapii. Sukcesywnie powiększa swoją pozycję na rynku międzynarodowym poprzez tworzenie sieci partnerów zewnętrznych oraz tworzenie filii zagranicznych.

2.2. ZASTOSOWANE ZASADNICZE STRATEGIE WEJŚCIA NA RYNKI ZAGRANICZNE

Wszystkie działania Adamedu realizowane na rynkach zagranicznych wynikają z zaawansowania prac nad innowacyjnymi produktami firmy oraz możliwości zaoferowania nowych rozwiązań medycznych szerszej grupie odbiorców.

W strukturach firmy zostały wyodrębnione dwie główne strategie pozwalające oferować rynkowi leki nowej generacji dla wielu grup terapeutycznych, m.in. w psychiatrii, kardiologii, pulmonologii, ginekologii, okulistyce i leczeniu infekcji dróg moczowych.

Pierwszą drogą umożliwiającą firmie realizowanie działań na rynkach zagranicznych jest sieć partnerów zewnętrznych. Prowadzenie działań w strukturach partnerów zewnętrznych pozwala na zminimalizowanie nakładów finansowych niezbędnych do rozpoczęcia działalności w danym kraju. Ponad to w przypadku zastosowania powyższej formy sprzedaży produktów za granicą mamy do czynienia z mniejszymi barierami wejścia na dany rynek. Przykładem wprowadzenia leku na nowe rynki eksportowe dzięki realizacji strategii poprzez współpracę z partnerami zagranicznymi jest Amlozek - lek stosowany w leczeniu nadciśnienia tętniczego i choroby niedokrwiennej serca. Amlozek został zarejestrowany w krajach Unii Europejskiej w 2003 r. czyli jeszcze przed akcesją Polski do UE.

Drugi model realizacji strategii pozwalającej na rozpoczęcie działalności na rynkach zagranicznych to otwieranie własnych organizacji, biur przedstawicielskich, spółek - córek, bądź filii. Przykładem realizacji tego typu działania jest rynek hiszpański, na którym Adamed rozpoczął działalność eksportową poprzez współpracę z zewnętrznymi partnerami, (jeszcze przed wejściem Polski do UE), natomiast aktualnie kontynuuje ją w formie spółki - córki, której zadaniem jest promowanie produktów w kategorii CNS (leki na schorzenia centralnego układu nerwowego). Rynek hiszpański jest więc przykładem na to, że obydwie modele wejścia na obce rynki mogą być ze sobą bez przeszkód łączone. Wcześniejsze wprowadzenie amlodypiny poprzez sieć partnerów zagranicznych nie ograniczyło firmie możliwości do otworzenia w Hiszpanii jednego z pierwszych przedstawicielstw firmy. Drugim państwem, w którym firma ma filię jest Ukraina i również na tym rynku firma działa poprzez konsultantów funkcjonujących w największych miastach.

2.3. BARIERY WE WCHODZENIU NA RYNKI ZAGRANICZNE I SPOSOBY ICH POKONYWANIA

Wdrażanie strategii wejścia na rynki zagraniczne w pierwszej fazie projektu wymagało od Adamedu przeprowadzenia dokładnej analizy wszystkich kwestii związanych z ochroną prawną oraz ochroną patentową. Są to ograniczenia ściśle powiązane ze specyficznym i bardzo wymagającym rynkiem farmaceutycznym. Stanowią one również główną barierę decydującą o tym czy i kiedy firma będzie miała możliwość wprowadzenia swoich produktów na konkretny rynek.

Pierwszym krokiem do rozpoczęcia sprzedaży eksportowej było zapoznanie się ze wszystkimi regulacjami prawnymi danego rynku eksportowego. Dawało to podstawę do wytypowania tych rynków oraz horyzontów czasowych, które pozwalały firmie zaistnieć w wybranych krajach bez naruszania praw własności intelektualnej strony trzeciej.

Jeszcze kilka lat temu prawo patentowe przewidywało różne okresy ochrony patentowej w poszczególnych krajach. Obecnie następuje unifikacja wszystkich regulacji prawno – patentowych w Unii Europejskiej.

Drugą podstawową barierą wpływającą na realizację strategii eksportowej jest bariera wiążąca się z kwestią prawa ochrony własności intelektualnej oraz intelektualnej ochrony danych Data Exclusivity. Ograniczenia nakładane przez Data Exclusivity polegają na niemożliwości korzystania z danych literaturowych firm oryginalnych, co w efekcie powoduje, że firmy generyczne nie mogą ubiegać się o rejestrację na danym rynku do czasu wygaśnięcia ochrony.

Kolejne bariery to specyficzne regulacje prawne, wytyczne dotyczące rejestracji i uzyskiwania pozwolenia na dopuszczenie do obrotu, refundacji i prisingu, a także różnice kulturowe i mentalne.

Mimo wszystkich ograniczeń narzucanych przez nowy rynek, długa działalność Adamedu i sukcesy rejestracyjne udowadniają, że są to bariery do pokonania. Adamed posiada know-how w reje-



stracjach międzynarodowych prowadzonych w ramach procedur europejskich, m.in. takich jak procedura zdecentralizowana DCP (Decentralized Procedure) czy procedura wzajemnego uznania MRP (Mutual Recognition Procedure).

Pierwsza zdecentralizowana procedura DCP została pozytywnie zakończona przez Adamed przy wprowadzaniu olanzapiny. Złożenie wniosku rejestracyjnego dla substancji czynnej o nazwie olanzapina nastąpiło w 2006 roku, zakończenie fazy międzynarodowej zrealizowano w 2007 roku, a następnie po zakończeniu faz narodowych nastąpiło wydanie odpowiednich pozwoleń na poszczególnych rynkach wybranych do procedury (tzw. CMS) umożliwiających wprowadzenie olanzapiny do obrotu. Kolejnymi produktami firmy rejestrowanymi dzięki procedurze DCP był rizedronian, został on zarejestrowany w ciągu 3 miesięcy na 13 rynkach, a następnie klopidogrel. Obecnie Dział Rejestracji Adamedu prowadzi 2 procedury DCP i 2 procedury MRP.

Obecnie rynek outlicensingu (odsprzedawania praw do dokumentacji), z którego korzysta także Adamed, staje się coraz bardziej konkurencyjny, pojawia się coraz więcej firm, które zaczynają działać w tym obszarze.

2.4. OSIĄGNIĘTY STAN ROZWOJU MIĘDZYNARODOWEGO PRZEDSIĘBIORSTWA I STOJĄCE PRZED NIM DYLEMATY

Obecnie produkty Adamedu wyprodukowane oraz zarejestrowane na bazie dokumentacji Adamedu sprzedawane są w 22 krajach, należą do nich: Czechy, Słowacja, Węgry, Chorwacja, Litwa, Estonia, Finlandia, Hiszpania, Portugalia, Turcja, Ukraina, Bośnia i Hercegowina, Słowenia, Dania, Albania, Kuwejt, Grecja, Łotwa, Rumunia, Kosowo, Montenegro i Cypr. Przychód z eksportu w 2009 roku wyniósł 45 mln PLN.

W planach rozwojowych firmy zakłada się kontynuację działań zwiększających wpływ z eksportu. Produkty pochodzące z Adamedu wprowadzane są na rynki zagraniczne na dwa sposoby: wprowadzenie produktu pod własną marką oraz możliwość odsprzedania przez firmę licencji oraz dokumentacji pozwalającej, na to aby inne firmy mogły zająć się wprowadzeniem produktu pod swoją nazwą. Wtedy zadaniem Adamedu jest dostarczenie produktu kontrahentowi, by ten mógł go dalej rozwinąć pod swoją marką.

W dalszym ciągu Adamed rozwija sieć filii zagranicznych i sieci konsultantów medycznych. Obecnie na rynku ukraińskim zostały udostępnione takie leki jak Zafiron, Luteina, Risedronian oraz Colpexin, natomiast w Hiszpanii do obrotu został dopuszczony Acomicil, Qudix, Simolan oraz Dislaven. Dalszy międzynarodowy rozwój Adamedu uzależniony jest od prac prowadzonych w laboratoriach badawczo – rozwojowych firmy oraz procesów związanych z planowaniem aktywności rejestracyjnych opracowywanych molekuł.

3. WYKORZYSTANIE WŁASNOŚCI PRZEMYSŁOWEJ W BUDOWIE PRZEWAG KONKURENCYJNYCH NA GLOBALNYM RYNKU³

3.1. PRZEBIEG WDROŻENIA OCHRONY WŁASNOŚCI PRZEMYSŁOWEJ DO STRATEGII ROZWOJOWEJ PRZEDSIĘBIORSTWA

Strategia rozwoju przedsiębiorstwa Adamed opiera się na rozumieniu konieczności wdrażania, re-spektowania i promowania ochrony własności przemysłowej. Strategia ta, sformułowana pod koniec lat 90., doprowadziła firmę do jej obecnej pozycji rynkowej.

Pod koniec lat 90. w laboratoriach Adamedu opracowano alternatywną metodę syntezy benzeno-sulfonianu amlodypiny. Proces otrzymywania substancji opatentowano w Polsce PL189666, na Słowacji SK282736, w Rosji RU2177000, krajach Europy EP993447, Czechach CZ295311, Chinach CN1122023 oraz zgłoszono do opatentowania na Węgrzech HU0003300A. Powstały na jego bazie preparat Amlozek jest liderem polskiego rynku amlodypin i posiada silną pozycję rynkową w innych europejskich krajach.

³ Rozdział opracowany we współpracy z Krzysztofem Kurowskim, Dyrektorem ds. Badań i Rozwoju, oraz Łukaszem Kalinowski, Menedżerem ds. Strategii Badań i Rozwoju, Adamed.



W 1999 roku Adamed z sukcesem zgłosił do opatentowania innowacyjne rozwiązanie w dziedzinie schorzeń ginekologicznych – zestaw dopochwowy, pozwalający kobietom, bez stosowania środków farmakologicznych, na poprawę jakości życia w trudnym do leczenia obniżeniu narządów moczowo-płciowych lub wysiłkowym nietrzymaniu moczu-. Wynalazek opatentowano w Polsce PL186960, krajach Europy EP955024 i EP1588680, Stanach Zjednoczonych US6530879 i US7056278, Chinach CN1264484 i Kanadzie CA2270460. W roku 2003 produkt został zarejestrowany i dopuszczony do obrotu przez amerykańską agencję rejestracyjną FDA i w konsekwencji wprowadzony na rynek USA.

W laboratoriach R&D Adamedu opracowano również metodę usuwania kłopotliwego zanieczyszczenia olanzapiny – aktywnego składnika kolejnego sztanarowego preparatu komercjalizowanego przez przedsiębiorstwo. Aby korzystać z wyłączności stosowania tej metody w 2003 roku zgłoszono ją do opatentowania w Polsce PL357928, opatentowano w krajach Europy EP1581537, na Ukrainie UA82213, w Chinach CN100354280. Postępowanie patentowe dotyczące tego procesu trwa w Norwegii NO20053368, Chorwacji HR20050549, Meksyku MXPA05006711, Brazylii BR0317594. W tym samym roku R&D Adamed uzyskał patenty na nowe metody otrzymywania olanzapiny: w Polsce PL199016, w krajach Europy EP1513845 i EP1669359, na Ukrainie UA76616, w Chorwacji HR20041075, Chinach CN100338069. W Rosji metodę zgłoszono do opatentowania RU2005101324.

Poszukując nowych możliwości rozwoju w laboratoriach syntezy organicznej w Adamedzie opracowano nową sól znanej substancji leczniczej – klopidogrelu. Badania wykazały, że nowa sól wykazuje polimorfizm - możliwe jest otrzymanie nowej soli klopidogrelu w dwóch odmianach krystalicznych. Wynalazek zgłoszono do opatentowania w procedurze europejskiej (EP1903046). Do opatentowania zgłoszono także postać krystaliczną racemicznego klopidogrelu (WO2008046792). Dzięki temu wynalazkowi proces wytwarzania *klopidogrelu* stał się bardziej ekonomiczny, a ilość odpadów znacząco ograniczona.

Ponadto, opracowano alternatywne metody syntezy kwasu rizedronowego opatentowane w Polsce (PL194770B) i w krajach Europy (EP1243592) oraz zaleplonu opatentowane w Polsce (zgłoszenie PL353870), Europie (EP1506199), na Ukrainie (UA77292), w Stanach Zjednoczonych (US7057041) i Australii (zgłoszenie AU2003243061). W ostatnim okresie Adamed opracował i zgłosił do opatentowania sól malonową rozigitazonu (WO2009102226). Ochronie własności intelektualnej podlegają również proces syntezy leflunomidu – zgłoszenie patentowe w Polsce (PL374453) oraz proces wytwarzania rizedronianu sodu w postaci hemipentahydratu - zgłoszenie patentowe w Polsce (PL374474).

W strategii rozwoju firmy, obok działań nakierowanych na rynek leków odtwórczych, ważne miejsce zajmują działania związane z opracowaniem leków innowacyjnych. Również w tym zakresie działalności Adamed korzysta z ochrony własności przemysłowej. Ochrona w dziedzinie innowacji jest dla przedsiębiorstwa szczególnie ważna, ze względu na skalę nakładów inwestycyjnych niezbędnych do opracowania nowych klas preparatów aktywnych biologicznie. W wyniku współpracy chemików i biologów Adamed zgłosił do opatentowania trzy klasy związków biologicznie aktywnych – w części krajów już udzielono patentów na te wynalazki EP1833805, EP1874745, US7309791, US7629370, US7312338, US7220766, RU2369602, RU 2360906, ZA 2007/04584, KR 0923199, SG 133702, MX 267282, ZA 2007/5889, BY 12093 SG 134059, MX 267281, natomiast w części krajów trwa postępowanie przed urzędem patentowym PL 371841, CA2590575, CA2588662, AU2005318221, AU2006207492, PL 372356, US 11/740,820, KR 10-2007-7018743, PL 372332, NO 20073736, BY a20070921, BR 020070082629, CN 200580043841.X, UA 200708225, IL 183563, JP 2007-546072, 2562/KOLNP/2007, HK 08101375, NO 20074173, UA a200709387, IL 183564, JP 2007-551662, 2897/KOLNP/2007, AU 2006207492, BR PI0606501, CN 200680001739, HK 08101376. Dzięki zabezpieczeniom w postaci praw ochronnych do nowych grup związków aktywnych farmakologicznie możliwy jest ich dalszy, kosztowny rozwój.

Obecnie wszystkie obiecujące wynalazki, jakie powstają w trakcie prac projektowych w laboratoriach Adamed objęte są planem ochrony patentowej.

Ponadto nazwy wszystkich produktów wprowadzanych przez Adamed chronione są jako znaki towarowe, co pozwala na identyfikację produktu z wytwórcą, budowanie marki i renomy produktu. Ta ostatnia korzyść płynąca z posiadania prawa ochronnego na znak towarowy produktu farmaceutycznego jest szczególnie cenna, gdyż wprowadza zakaz korzystania z identycznego lub podobnego oznaczenia dla preparatu nie wyróżniającego się cechami jakościowymi produktów Adamedu.

3.2. PRZEWAGI KONKURENCYJNE UZYSKANE DZIĘKI OCHRONIE WŁASNOŚCI PRZEMYSŁOWEJ I ICH WYKORZYSTANIE NA RYNKACH MIĘDZYNARODOWYCH

Dzięki uzyskanym prawom własności przemysłowej Adamed może realizować wielkoskalowe procesy syntezy substancji aktywnych, późniejszych składników leków, przy wykorzystaniu własnych technologii. Zalety posiadania praw wyłącznych do produktów (bądź ich składowych), będących przedmiotem komercjalizacji obejmują brak ryzyka naruszania praw innych podmiotów, niezależność licencyjną, poszerzenie własnego know-how, a także możliwość licencjonowania praw innym zainteresowanym podmiotom.

Niejednokrotnie własna droga syntezy substancji aktywnej chroniona patentem charakteryzuje się lepszymi parametrami w zakresie ekologii i wydajności względem preparatu oryginalnego. Przekłada się to na bardziej konkurencyjną cenę finalnego preparatu. Umożliwia to zaoferowanie produktu nieodbiegającego jakością od preparatu oryginalnego, jednak po znacznie niższej cenie. Tym samym nowoczesne terapie stają się dostępne dla szerszego grona pacjentów.

Ochrona własności intelektualnej obejmuje również procesy formulacyjne finalnego produktu. Preparaty posiadające unikalną, potwierdzoną patentem, formulację wnoszą wartość dodaną względem produktów oryginalnych, co stanowi dodatkową przewagę konkurencyjną w rywalizacji o pacjenta.

Posiadanie własnych praw wyłącznych buduje także wizerunek firmy jako wiarygodnego konkurenta na rynku produktów farmaceutycznych. Oferowanie produktów, których sytuacja własności przemysłowej jest sprecyzowana, pozwala na stabilny rozwój przedsiębiorstwa, bez konieczności uwzględniania ryzyka związanego z naruszaniem praw własności innych podmiotów.

Nakłady firmy na badania i rozwój niezbędne do opracowania nowych wynalazków, dzięki ochronie patentowej mogą przynosić istotne korzyści finansowe. Ochrona rozwiązania, które ma zostać skomercjalizowane, jest dla przedsiębiorstwa jedyną drogą do zaistnienia i utrzymania się na wymagającym rynku farmaceutycznym. Konkurencja w tym sektorze, zwłaszcza na rynkach zagranicznych, wymusza konieczność prawnego zapewnienia wyłączności do stosowania własnych rozwiązań, bądź licencjonowania rozwiązań innych podmiotów. Oczywiście jest, że licencjonowanie produktów atrakcyjnych rynkowo może stanowić poważny wydatek dla przedsiębiorstwa. Poza tym licencjonując opatentowany produkt przedsiębiorca ma ograniczony wpływ na utrzymywanie ochrony wynalazku, co może stanowić ryzyko rynkowe.

3.3. UZYSKANY EFEKT W POSTACI POZYCJI PRZEDSIĘBIORSTWA NA RYNKU GLOBALNYM

Dzięki ochronie praw własności przemysłowej wybrane produkty Adamedu mogły zostać bez problemu wprowadzone na rynek polski i rynki zagraniczne.

Korzystając z praw do patentu na proces wytwarzania soli amlodypiny, Amlozek od 1998 roku dostępny jest dla szerokiego grona polskich pacjentów. Obecnie udział Adamedu w rynku preparatów amlodypiny kształtuje się na poziomie 35%. Od roku 2003 amlodypina Adamedu była wprowadzana na kolejne rynki zagraniczne: Hiszpanię, Czechy, Słowację oraz Węgry. Na rynku hiszpańskim udział amlodypiny Adamedu w rynku generycznych preparatów sięga 12%. Na rynku czeskim udział Adamedu sięga 10%, a na węgierskim kształtuje się na poziomie 5,5%.

Ochrona patentowa alternatywnej formy polimorficznej olanzapiny umożliwiła udostępnienie nowoczesnej terapii polskim pacjentom już w roku 2002. Ponadto dzięki opracowaniu, a następnie opatentowaniu procesu wytwarzania i oczyszczania substancji aktywnej możliwe było wprowadzenie własnych preparatów olanzapiny na rynek grecki, fiński, litewski oraz estoński. Ochrona patentowa na opracowane rozwiązania umożliwia systematyczne budowanie pozycji rynkowej na rynkach zagranicznych.

4. PUNKTY KRYTYCZNE WDROŻENIA I WSPÓŁPRACY ORAZ SPOSOBY ICH POKONYWANIA⁴

4.1. ZASADNICZE PUNKTY KRYTYCZNE WE WDRAŻANEJ STRATEGII ROZWOJU EKSPORTU

Dokładna analiza otoczenia zewnętrznego pozwala firmie na określenie punktów krytycznych procesów eksportowych. Wszystkie strategiczne decyzje firmy, wiążące się z powiększeniem przez Adamed

⁴ Rozdział opracowany we współpracy z Kamilą Dobrowolską, Dyrektorem ds. Projektów Zagranicznych, Adamed.

swojego zasięgu eksportowego, ściśle powiązane są z decyzją, który model strategiczny będzie realizowany przez przedsiębiorstwo.

Krytycznym i kluczowym punktem dla Adamedu, niezależnie czy realizuje strategię według modelu I (współpraca z przedstawicielami zewnętrznymi) jak i II (otwieranie filii zagranicznych), jest analiza rynków wykorzystująca bazy danych firmy, wiedzę na temat procesów prawno-patentowych danego kraju oraz macierze projektoworynkowe.

Według modelu I najważniejszym dla firmy jest wybranie leków z portfolio firmy, które będą mogły bez przeszkód zostać wprowadzone na określony rynek. Natomiast rozpatrując model II, głównym czynnikiem wpływającym na sukcesywne wdrażanie strategii rozwoju eksportu jest odnalezienie szans biznesowych - business opportunities, które są bezpośrednio powiązane z działalnością firmy.

4.2. SPOSOBY POKONYWANIA TRUDNOŚCI

Adamed jako firma, która od lat buduje swoją pozycję lidera na polskim rynku farmaceutycznym, konsekwentnie realizuje swoje plany eksportowe. Podstawą do uniknięcia lub przygotowania się dostatecznie dobrze na wypadek trudności wynikających z ekspansji na nowy rynek, jest systematyczna analiza i archiwizacja danych pokazujących specyfikę prawną wybranego kraju eksportowego. Odpowiednie przygotowanie materiału bazowego daje szansę do podjęcia decyzji o wejściu na dany rynek i czasie rozpoczęcia projektu. Szczegółowa analiza pozwala na określenie działań, które będą niezbędne na etapie realizacji strategii eksportu.

Niewątpliwie kluczowym elementem wzmocnienia strategii eksportu jest wpisanie w nią elementów ochrony własności przemysłowej konsekwentnie wykorzystywanych przez Adamed.

5. KORZYŚCI Z REALIZACJI STRATEGII OPARTEJ NA WYKORZYSTANIU I OCHRONIE IP⁵

5.1. WPŁYW OCHRONY WŁASNOŚCI PRZEMYSŁOWEJ NA EFEKTYWNOŚĆ WDRAŻANIA STRATEGII ROZWOJU EKSPORTU

Własne rozwiązania technologiczne chronione patentem umożliwiają zaoferowanie tańszego leku, dodatkowo posiadającego przewagi konkurencyjne w postaci udoskonalonej formulacji. Istotność przewag wzmacnia pozycję konkurencyjną preparatu w rywalizacji na rynkach zagranicznych, charakteryzujących się silną konkurencją. Kluczem do efektywnego wdrożenia strategii rozwoju organicznego opartego na ekspansji zagranicznej jest zaoferowanie produktu lepszego od obecnej na rynku konkurencji. Przewagi konkurencyjne wynikające z chronionej patentem własności przemysłowej są więc krytycznym czynnikiem sukcesu skutecznej strategii rozwoju eksportu.

5.2. KORZYŚCI EKONOMICZNE Z WDROŻENIA STRATEGII OPARTEJ NA WŁASNOŚCI PRZEMYSŁOWEJ DLA PRZEDSIĘBIORSTWA (JAKOŚCIOWE I ILOŚCIOWE)

Jedną z korzyści wynikających z wdrożenia strategii opartej na własności przemysłowej przedsiębiorstwa jest rozwój Działu Badawczo-Rozwojowego Adamedu i wynikające z tego rozszerzenie zakresu know-how, które ze względu na charakter jest szczególną wartością przedsiębiorstwa – w przeciwieństwie do rozwiązań patentowanych – nie ujawnianą publicznie.

Budowanie know-how ułatwia rozwój i realizowanie kolejnych projektów związanych z preparatami farmaceutycznymi w obrębie firmy. Realizowanie projektów opartych na strategii własności przemysłowej przyczynia się do podniesienia świadomości pracowników w zakresie praw własności przemysłowej, a tak-

⁵ Rozdział opracowany we współpracy z Krzysztofem Kurowskim, Dyrektorem ds. Badań i Rozwoju, oraz Łukaszem Kalinowski, Menedżerem ds. Strategii Badań i Rozwoju, Adamed.



że własności intelektualnej. Taka świadomość jest niezbędna w każdym przedsiębiorstwie komercjalizującym swoje produkty, gdyż w aspekcie praw własności przemysłowej istnieje domniemanie zapoznania się z prawami wyłącznymi innych podmiotów.

Wytwarzanie oferowanych produktów we własnym zakresie pozwala na utrzymanie ich niezmiennej jakości i niezależność od kondycji licencjodawców, bądź dostawców zewnętrznych i statusu ich praw wyłącznych związanych z dostarczaniem składnikiem technologii.

5.3. WPŁYW STRATEGII OPARTEJ NA WŁASNOŚCI PRZEMYSŁOWEJ NA ROZWÓJ KAPITAŁU LUDZKIEGO PRZEDSIĘBIORSTWA

Istnieje bardzo ściśle powiązanie pomiędzy rozwojem kapitału ludzkiego a strategią opartą na własności przemysłowej. Można powiedzieć, że zagadnienia te tworzą zależność wprost proporcjonalną: wraz z wdrażaniem przez podmiot strategii opartej na prawach własności przemysłowej następuje rozwój kapitału ludzkiego. Wdrożenie takiej strategii wymaga podniesienia wiedzy i kwalifikacji zespołu pracowników, a następnie dodatkowo wdrożona strategia i sukcesy (finansowe i naukowe) z tym związane owocują wzrostem doświadczenia pracowników i zwiększonymi możliwościami firmy. Zwiększone możliwości rozwoju firmy przełożą się z kolei na inwestycje w rozwój kadry.

Wdrożenie strategii opartej na własności przemysłowej wymaga od kadry przedsiębiorstwa posiadania specjalistycznej wiedzy związanej z prawnymi aspektami ochrony patentowej, a także nieustannego podnoszenia poziomu wiedzy specjalistycznej, niezbędnej do opracowywania wynalazków posiadających zdolność patentową, bądź rozwiązań mających zdolność rejestrową (w przypadku znaków towarowych). Konieczność utrzymywania wysokich standardów świadomości pracowników w aspekcie własności przemysłowej jak i w aspekcie merytorycznym sprawia, że w przedsiębiorstwach, które przystąpiły do strategii ochrony własności przemysłowej, nacisk na rozwój kadry staje się nierozdzielnie jednym z priorytetów.

Pracownicy Adamedu stale uczestniczą w szkoleniach zewnętrznych i wewnętrznych z zakresu wiedzy specjalistycznej, systemów praktyki wytwarzania w branży farmaceutycznej oraz z zakresu własności przemysłowej.

6. ROLA STRATEGII ROZWOJU EKSPORTU OPARTEJ NA WŁASNOŚCI PRZEMYSŁOWEJ W PRZYSZŁYM ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTWA⁶

6.1. UMIEJSCOWIENIE WŁASNOŚCI PRZEMYSŁOWEJ W OBECNEJ I PRZYSZŁOŚCIOWEJ STRATEGII ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTWA - PORÓWNANIE JAKOŚCIOWE (W JAKI SPOSÓB STAN OBECNY MOŻNA PORÓWNAĆ DO ZAKŁADANEGO STANU DOCELOWEGO?)

Obecnie własność przemysłowa odgrywa w Adamedzie bardzo istotną rolę. Firma jest świadoma konieczności respektowania praw związanych z każdym etapem rozwoju i komercjalizacji produktu farmaceutycznego. Opracowywanie i wdrażanie technologii jest analizowane pod kątem możliwości zastosowania jak i potencjalnych naruszeń. Firma ponadto jest świadoma konieczności stosowania ochrony własności przemysłowej, jeśli chce funkcjonować na rynku polskim i rynkach zagranicznych.

W przyszłości Adamed widzi konieczność dalszych nakładów zarówno na podnoszenie świadomości kadry w zakresie praw własności przemysłowej jak i na rozwój oraz ochronę wynalazków. Ponadto kładziony jest duży nacisk na świadomość kadry związaną z prawami wyłącznymi i ogólnie prawami własności intelektualnej, ze szczególnym naciskiem na prawa autorskie. W przyszłości, chcąc podnieść efektywność ochrony know-how, firma chciałaby umożliwić pracownikom uczestnictwo w cyklu kompleksowych szkoleń z zakresu praw własności przemysłowej – dostosowanych do wszystkich poziomów zatrudnienia.

⁶ Rozdział opracowany we współpracy z Krzysztofem Kurowskim, Dyrektorem ds. Badań i Rozwoju oraz Łukaszem Kalinowski, Menedżerem ds. Strategii Badań i Rozwoju, Adamed.



6.2. ROLA KAPITAŁU LUDZKIEGO, WSPÓŁPRACY Z NAUKĄ I BUDOWY WARTOŚCI INTELEKTUALNYCH W KREOWANIU PRZYSZŁEJ WARTOŚCI INTELEKTUALNEJ – SPOJRZENIE PRZEDSIĘBIORSTWA W PRZYSZŁOŚĆ

W Adamedzie podkreśla się, że sukces firmy oparty jest na kapitale ludzkim. Zarządzanie przedsiębiorstwem zakłada wykorzystanie wiedzy i doświadczenia własnej kadry, jak i doświadczenia specjalistów z różnych dziedzin nauki. Taki system doskonale sprawdził się w przypadku realizowania projektu leku przeciwcukrzycowego – pierwszego polskiego leku innowacyjnego. W trakcie realizacji projektu wiedza dotycząca własności intelektualnej została ugruntowana i znacząco podniesiona. Adamed intensywnie inwestuje w poszerzenie wiedzy swojej kadry nie tylko poprzez szkolenia, ale także poprzez umożliwienie współpracy ze specjalistami o światowej renomie.

Przyjęcie strategii inwestowania w kapitał ludzki zaowocowało przeprowadzeniem jednego z większych projektów w kraju przez fazę przedkliniczną i wyselekcjonowaniem związków, które uzyskały ochronę patentową. Taka strategia owocuje także w realizacji mniejszych projektów związanych z preparatami generycznymi.

W przyszłości Adamed planuje podtrzymywać przyjętą strategię opartą na ochronie własności przemysłowej i rozwoju kapitału ludzkiego, uznając, że te dwie kategorie są nierozdzielnie połączone, tworząc silny efekt synergiczny.

7. PODSUMOWANIE – ZASADNICZE CZYNNIKI SUKCESU

Firma Adamed poprzez swoje działania udowadnia, że odpowiednie przygotowanie i skuteczne realizowanie strategii rozwoju przedsiębiorstwa może realnie przekładać się na sukces firmy. Bazowanie na ochronie własności przemysłowej oraz innowacyjnych rozwiązaniach powoduje, że Adamed jest firmą z ugruntowaną pozycją rynkową.

Każdy etap rozwoju firmy był szczegółowo analizowany. Główną barierą Adamedu wejścia na nowe rynki, biorąc pod uwagę innowacyjny charakter firmy, były ograniczenia wynikające z regulacji prawno-patentowych zdefiniowanych rynków eksportowych. Drugą barierą dla Adamedu, w momencie planowania wejścia na dany rynek, była ochrona praw własności intelektualnej oraz intelektualnej ochrony danych Data Exclusivity. Oba czynniki ograniczają możliwości rozwoju przedsiębiorstwa poprzez nakładanie blokad czasowych, które należy respektować.

Przedsiębiorstwo opiera swoje działania rozwojowe na poszukiwaniu innowacyjnych terapii leczenia oraz produkcji leków generycznych z wartością dodaną. Podczas procesów produkcyjnych zwraca się szczególną uwagę na wartość własności przemysłowej danych produktów. Dzięki tworzeniu opatentowanych rozwiązań technologicznych Adamed miał możliwość prowadzenia efektywnych działań zmierzających do poszerzania rynków eksportowych.

Jedną z kluczowych korzyści wynikających z efektywnego wdrażania strategii poprzez własność przemysłową przedsiębiorstwa jest ciągły rozwój Działu Badawczo-Rozwojowego Adamedu. Działanie to jest bezpośrednio połączone ze wzmocnieniem know-how firmy, które w odniesieniu do własności przemysłowej nie jest ujawniane publicznie. Dbanie o własność przemysłową danego produktu przekłada się na tworzenie, a później wdrażanie strategii eksportowych. Przykładem tego typu działania jest produkcja olanzapiny. Stworzenie przez naukowców Adamedu innowacyjnej drogi syntezy spowodowało, że oferowany produkt był bardziej wydajny i ekologiczny, zwłaszcza w przypadku o proces syntezy substancji aktywnej. Poprzez sprawne przeprowadzenie procesów rejestracyjnych i działań związanych z własnością przemysłową, Adamed mógł dużo wcześniej zacząć myśleć o takich rynkach jak Grecja, Finlandia, Litwa, Estonia. Przykład olanzapiny pokazuje, że własne patenty, innowacyjne rozwiązania oraz wartość dodana są bardzo istotne w momencie, gdy mówimy o budowaniu przewagi konkurencyjnej.

Dzięki temu, że wszystkie swoje produkty firma wzmocnia o własność przemysłową w efekcie otrzymuje produkt innowacyjny, do którego prawa posiada tylko Adamed. Wartość przemysłowa pozwala przedsiębiorstwu automatycznie wcześniej wprowadzić swój wynalazek do obrotu, co realnie przekłada się na zwiększenie udziału w danym rynku. Jednocześnie stosowanie ochrony IP pozwala Adamedowi stać się atrakcyjnym potencjalnym licencjodawcą dla zewnętrznych partnerów, jak również budować przewagę konkurencyjną w tym obszarze swojej działalności.



W kolejnych latach rozwoju Adamedu kluczowym elementem będą nadal rozwiązania innowacyjne. Firma planuje wzmocnić rolę własności przemysłowej w swojej bieżącej działalności. Wpisanie powyższych elementów w strategię rozwoju umotywowane jest sukcesem jakim okazała się decyzja o wprowadzeniu *amlodypiny* oraz *olanzapiny*, która pozwoliła firmie rozpocząć budowanie pozycji lidera na rynku.

Dzięki temu, że Adamed był jedną z firm, które zdecydowały się podążać w kierunku rozwijania kompetencji w dziedzinie innowacji, stworzył jako pierwsza polska firma farmaceutyczna dobre praktyki w tym zakresie.

Sukces firmy był realizowany poprzez kluczowe czynniki, takie jak:

- określenie specjalizacji produkcji firmy;
- tworzenie produktów z wartością dodaną;
- zaangażowanie w rozwój projektów R&D;
- wzmocnienie działań eksportowych.



MELEX – EKSKLUZYWNE ROZWIĄZANIA DLA KAŻDEGO¹

STUDIUM PRZYPADKU

Ariadna Bednarz

1. CHARAKTERYSTYKA PRZEDSIĘBIORSTWA

Firma Melex wywodzi się z Mieleckiej Wytwórni Sprzętu Komunikacyjnego „PZL-Mielec”, do której w 1971 r. skierowana została propozycja jednego z amerykańskich biznesmenów polskiego pochodzenia, który chciał rozpocząć w Polsce produkcję wózków golfowych, gwarantując w zamian ich odbiór i eksport do USA (gdzie golf jest bardzo popularnym sportem).² Rozmowy prowadzone były w różnych krajach, ale to właśnie w tej mieleckiej firmie trafiły na podatny grunt. Jako, że głównym produktem tworzoną w WSK „PZL-Mielec” były w tamtych czasach samoloty, nie widziano problemu w przygotowaniu istniejącej infrastruktury i technologii do wytwarzania małego pojazdu elektrycznego. Pod uwagę wzięto również fakt, że do produkcji melex’ów można było wykorzystać materiały pozostające z produkcji samolotów. Sama nazwa Melex została kupiona od firmy z Nowego Yorku, a znak graficzny został zaprojektowany przez lokalnego grafika³.

Skonstruowaniem wózka miał się zająć Pan Kazimierz Szaniawski z Ośrodka Badawczo-Rozwojowego WSK Mielec. Było to bardzo trudne zadanie, biorąc pod uwagę, że na skonstruowanie pierwszego prototypu wyznaczono bardzo krótki, 3 miesięczny termin. Prace utrudniał również fakt, że w ówczesnym czasie w Polsce mało kto wiedział co to jest golf i jak skonstruowany jest wózek golfowy. Dlatego też do fabryki w Mielcu zostały przesłane 2 wzorcowe wózki, na podstawie których konstruktorzy mieli opracować prototypowy pojazd. W wyniku intensywnych prac już w październiku 1971 r. ruszyła oficjalna seryjna produkcja⁴. Niedługo potem firma zdecydowała się na założenie w USA firmy dystrybucyjnej Melex USA Ltd., która zajęła się sprzedażą i obsługą wózków na terytorium Stanów Zjednoczonych.

W czasach realnego socjalizmu taki produkt i tego rodzaju produkcja były czymś dziwnym, ale pozwalały na stały dopływ dewiz do budżetu więc były dla gospodarki bardzo przydatne. Początkowo głównym rynkiem zbytu były Stany Zjednoczone, gdzie mielecki produkt w krótkim czasie osiągnął 10% udziału w rynku. Mieleckie melexy były dużą konkurencją dla produkowanych w USA EZ-GO – przede wszystkim dorównywały mu jakością, a przy tym były dużo tańsze. Fakt ten nie był jednak do zaakceptowania przez amerykańskich producentów, którzy w 1975 r. wnieśli zarzut o dumping. Sprawa ciągnęła się ponad 20 lat, mając kluczowy wpływ na przyszłość firmy. Jak wynika z poniższej tabeli eksport do USA był dla WSK „PZL-Mielec” głównym obszarem zbytu wózków, dlatego też każde ograniczenie ze strony amerykańskiego

¹ Studium przypadku przygotowane we współpracy z Panią Izabelą Żelazko, Dyrektorem Handlowym w firmie Melex A&D Tyszkiewicz S.J.

² Cynkier P., 35 lat Melexa, „Wizjer Regionalny”, 11.09.2006 r.

³ Tamże.

⁴ www.melex.com.pl; 17.02.2010 r.

odbiorcy mogło oznaczać koniec opłacalności produkcji. Ponieważ były to początki rozwoju firmy w tej branży nie była ona jeszcze nastawiona na eksport do innych krajów niż USA. Sprzedaż pojazdów do innych zagranicznych odbiorców był w tamtych latach bardziej wynikiem indywidualnych jednorazowych zamówień niż długotrwałej współpracy.

TABELA 1. WIELKOŚĆ PRODUKCJI I GEOGRAFIA SPRZEDAŻY W LATACH 70'

Lata	USA	Pozostali	Kraj	RAZEM
	Sprzedaż (szt.)			
Wytwórnia Sprzętu Komunikacyjnego „PZL – Mielec” S.A.				
1971	1 173	5		1 178
1972	4 047	29		4 076
1973	4 893	305		5 198
1974	8 039	682		8 721
1975	9 337	235		9 572
1976	6 480	412		6 892
1977	8 224	533		8 757
1978	8 700	873		9 573
1979	4 980	466	680	6 126

Źródło: Dane udostępnione przez firmę Melex.

Kryzys polityczny w latach 80-tych, stan wojenny w Polsce i embargo prezydenta Reagana, będące odpowiedzią na wprowadzony stan wojenny, postawiły pod znakiem zapytania dalsze losy produktu i firmy. Efektem tych wszystkich wydarzeń był spadek sprzedaży w USA o 50%. Firmie udało się jednak pokonać te przeciwności losu poprzez znalezienie nowych rynków zbytu. Zarząd przedsiębiorstwa zdał sobie sprawę, że niezbędne jest znalezienie nowych odbiorców, a co za tym idzie skupienie się na wejściu na nowe rynki oraz nawiązanie długoterminowych umów z lokalnymi dystrybutorami. Decyzja ta niejako wymusiła rozwój produktu i przystosowanie go do nowych zastosowań i nowych wymagań. Co prawda nie eksportowano już takich ilości pojazdów jak pod koniec lat 70-tych, ale mimo wszystko poziom eksportu pozostawał na zadowalającym poziomie.

TABELA 2. WIELKOŚĆ PRODUKCJI I GEOGRAFIA SPRZEDAŻY W LATACH 80'

Lata	USA	Pozostali	Kraj	RAZEM
	Sprzedaż (szt.)			
Wytwórnia Sprzętu Komunikacyjnego „PZL – Mielec” S.A.				
1980	2 727	181	490	3 398
1981	2 577	90	500	3 167
1982	2 592	48	240	2 880
1983	2 066	73	380	2 519
1984	1 989	133	320	2 442
1985	2 821	179	342	3 342
1986	3 294	286	400	3 980
1987	2 625	377	875	3 877
1988	3 420	265	881	4 566
1989	3 420	312	979	4 711

Źródło: Dane udostępnione przez firmę Melex.

Lata 90' były kolejnym ciężkim okresem w historii przedsiębiorstwa. Do tej pory produkcja melexów odbywała się w ramach Wytwórni Sprzętu Komunikacyjnego „PZL-Mielec”, ale sytuacja ekonomiczna tej

firmy nie była najlepsza. W kwietniu 1993 r. ze struktur WSK wyodrębniono samodzielne spółki. Jedną z nich była Wytwórnia Pojazdów Melex. Po wielu perturbacjach związanych ze sprzedażą i przejęciem udziałów jej właścicielami zostali Bank Depozytowo Kredytowy w Lublinie oraz Agencja Rozwoju Przemysłu w Warszawie. Dla każdej z nowo wydzielonych spółek wyodrębniono i przydzielono budynki, w których do tej pory prowadzona była produkcja, maszyny, oprzyrządowanie, dokumentację oraz oczywiście prawa do produktów.

Nie były to jednak najlepsze lata dla firmy. Jak wiele innych przedsiębiorstw państwowych Melex musiał się nagle dostosować do warunków gospodarki wolnorynkowej. Zarówno dla firmy Melex jak i wielu innych przedsiębiorstw umiejętność sprawnego gospodarowania kapitałem przy jednoczesnym zachowaniu rentowności było trudnym zadaniem. Problemy wewnętrzne firmy były dodatkowo potęgowane niestabilną sytuacją gospodarczą w kraju.

Najistotniejsze z punktu widzenia zarządu było ograniczenie kosztów produkcji. Do tej pory do produkcji wykorzystywano część materiałów stanowiących tak zwany „odpad” z produkcji samolotów. Były to bardzo dobre materiały, ale bardzo drogie i często trudno dostępne. Ponadto ilości jakie były potrzebne do produkcji wózków były niewielkie w porównaniu z minimalnymi wielkościami oferowanymi w hutach czy innych firmach. Przed technologami i konstruktorami stanęło zadanie wytypowania materiałów porównywalnych jakościowo, dostępnych na rynku, ale tańszych. Kolejnymi problemami z którymi borykała się firma było zbyt duże zatrudnienie w stosunku do wielkości produkcji oraz rosnąca inflacja, która powodowała ciągły wzrost kosztów materiałów i energii. Nie rosły natomiast przychody firmy generowane głównie w USD. Podjęto decyzję o zmniejszeniu zatrudnienia w celu ograniczenia kosztów. Tym sposobem pracę straciło ponad 80 osób, a zatrudnienie w 1997 r. zatrzymało się na poziomie 397 osób. Nie był to jednak skuteczny sposób restrukturyzacji i firma dalej borykała się z problemami.

Dużą ulgą było więc pojawienie się w 1996 r. inwestora strategicznego, który przejął 51% udziałów Wytwórni Pojazdów Melex oraz 73% udziałów w spółce amerykańskiej. Była to firma PEZETEL Sp. z o.o., która od początku prowadziła sprzedaż eksportową Melex'a jako Przedsiębiorstwo Handlu Zagranicznego PEZETEL.

Rok 1996 był również datą zakończenia postępowania o dumping. Mimo, że spór został rozstrzygnięty na korzyść Melex'a to długotrwałość procedury oraz zintensyfikowane działania amerykańskiej konkurencji spowodowały znaczny spadek poziomu eksportu do USA, którego firmie nie udało się już wyrównać w późniejszych latach.

TABELA 3. WIELKOŚĆ PRODUKCJI I GEOGRAFIA SPRZEDAŻY W LATACH 1990-2004

Lata	USA	Pozostali	Kraj	RAZEM
	Sprzedaż (szt.)			
Wytwórnia Sprzętu Komunikacyjnego „PZL – Mielec” S.A.				
1990	3 540	608	314	4 462
1991	2 728	417	195	3 340
1992	2 534	643	157	3 334
MELEX				
1993	3 807	710	186	4 703
1994	4 206	596	172	4 974
1995	2 690	739	225	3 654
1996	957	632	178	1 767
1997	2 245	690	212	3 147
1998	1 164	735	574	2 473
1999	190	707	135	1 032
2000	600	797	180	1 577
2001	255	761	158	1 174
2002	60	913	144	1 117
2003		797	177	974
2004 – do 31.08.		534	85	619

Źródło: Dane udostępnione przez firmę Melex.



Inwestor strategiczny uważał, że firma Melex powinna zostać gruntownie zrestrukturyzowana, aby móc sprostać wymaganiom konkurencyjnego rynku. Stworzony został plan restrukturyzacyjny obliczony na 3 lata. Pezetel dokapitalizował spółkę, co pozwoliło na spłatę zobowiązań i odzyskanie płynności finansowej. W celu zoptymalizowania kosztów produkcji wózków golfowych, które były sprzedawane w USA, również tam zorganizowano linię montażową. W międzyczasie podjęto decyzję o wprowadzeniu nowego modelu wózka (a właściwie odnowionej wersji swojego poprzednika). Nowe karoserie wytwarzane w USA były montowane na miejscu na podwoziach sprowadzanych z Mielca. Jednym z etapów restrukturyzacji była także sprzedaż amerykańskiej firmy dystrybucyjnej Melex'a. Metody sprzedaży w Stanach Zjednoczonych opierały się w tych czasach głównie na leasingu. Dla polskiej firmy była to jednak zbyt droga forma współpracy. Doprowadziło to do utraty pozycji konkurencyjnej Melex'a na rzecz innych, dużo większych amerykańskich firm takich jak: EZ-Go, ClubCar czy Yamaha. Polska firma wywodząca się z gospodarki centralnie planowanej nie miała również, ani umiejętności ani środków na prowadzenie takich kampanii marketingowych jak najwięksi konkurenci na rynku amerykańskim. Niestety sprzedaż melex'ów w USA z roku na rok malała, a podejmowane działania nie przynosiły pożądanych rezultatów. W efekcie w lutym 2004 roku Melex Sp. z o.o. została postawiona w stan upadłości. Dzięki pozytywnemu nastawieniu Syndyka Masy Upadłościowej i Sędziego Komisarza produkcja była kontynuowana, a procedury przetargowe i negocjacje dotyczące sprzedaży sfinalizowano ostatecznie w sierpniu 2004 r.

Nowy etap dla firmy rozpoczął się 1 września 2004 r. kiedy to powstała spółka MELEX A&D Tyszkiewicz Sp.J. Nowi właściciele nauczeni wcześniejszymi doświadczeniami firmy skupiali dużą uwagę na takich aspektach działalności jak tendencje na rynku, działania konkurencji czy zapotrzebowania klientów. Nowy zarząd miał własny pomysł na to jak prowadzić firmę w kierunku zrównoważonego rozwoju. Podkreślane jest to w misji firmy: „Jesteśmy i chcemy się rozwijać jako solidna, wiarygodna, polska firma, przyjazna dla człowieka i otoczenia, oferująca wyroby i usługi uszyte na miarę indywidualnych potrzeb klienta”. Na początku zarządzanie spółką powierzono nowym osobom, wywodzącym się z FSO Warszawa. Sam Pan Andrzej Tyszkiewicz był dyrektorem generalnym FSO. Przeprowadzono gruntowne zmiany w części produkcyjnej firmy. Sprowadzono nowe technologie, zweryfikowano czasy produkcji, wyremontowano i odnowiono maszyny oraz pomieszczenia. Obecnie firma stara się opierać we wszystkich działaniach na własnych zasobach. Dotyczy to zarówno promocji jak i działań administracyjnych. Na zewnątrz zlecane są tylko te prace, których firma nie jest w stanie samodzielnie wykonać ze względu na brak odpowiednich maszyn i infrastruktury lub gdy jest to uzasadnione z punktu widzenia ekonomiki.

Obecnie głównym obszarem działalności firmy jest produkcja pojazdów elektrycznych podzielonych na trzy główne kategorie: pojazdy pasażerskie, bagażowe i specjalne. Firma Melex świadczy również usługi serwisowe (serwis gwarancyjny i pogwarancyjny). Istotnym elementem stawiającym firmę Melex pośród najlepszych producentów pojazdów elektrycznych na świecie jest wprowadzony seryjnie system odzysku energii typu Sepex, wyraźnie poprawiający walory eksploatacyjne pojazdów jak również zwiększający ich zasięg. Ważną stroną produkcji jest również tzw. customizing, polegający na adaptowaniu pojazdów pod specjalne życzenia klientów. Naczelnym celem w firmie jest to, aby jej produkty spełniały oczekiwania klientów i służyły im sprawnie i długo. Obecnie na stronie internetowej producenta prezentowane są 34 modele kompletnych pojazdów wraz z możliwymi dodatkami lub częściami zamiennymi. Warto wspomnieć, że każdy klient może samodzielnie dokonać konfiguracji pojazdu i wysłać zamówienie za pośrednictwem strony internetowej.

Różnorodność produktowa oraz ciągle udoskonalanie istniejących wersji wózków jest odpowiedzią na oczekiwania klientów. Jest to również dowód na to, że firma Melex umiejętnie przestawiła się na rynkowy charakter przedsiębiorstwa. Pierwszymi z produktów wyprodukowanych w firmie były pojazdy golfowe wyposażone w uchwyty na torby golfowe i kosze na odzież golfisty. Stopniowo jednak użytkownicy proponowali inne zastosowania dla wózków. Jako odpowiedź pojawiły się wersje melex'ów do przewozu towarów i osób. Każda następna wersja jest rozwinięciem poprzedniej, kombinacją nowych potrzeb i możliwości.

Tym co wyróżnia firmę Melex od innych producentów jest rozpoznawalna marka kojarząca się z wysoką jakością produktu. W firmie zatrudnieni są wyłącznie wykwalifikowani i doświadczeni pracownicy. Wdrożono hierarchiczny, ale nie za mocno rozbudowany, system zarządzania. Organem nadrzędnym są właściciele, jednak nie prowadzą oni na bieżąco wszystkich procesów w firmie. Za działania odpowia-



dają trzej dyrektorzy: Dyrektor Spółki Jawnej – odpowiedzialny za finanse, jakość, serwis, ochronę środowiska, ZSZ; Zastępca Dyrektora Spółki – odpowiedzialny za produkcję i technikę oraz Dyrektor Handlowy – odpowiedzialny za sprzedaż i promocję. Wymienieni dyrektorzy są bezpośrednimi przełożonymi pozostałych pracowników zatrudnionych w określonych działach.

Paradoksalnie rozmiar firmy jest zarówno zaletą jak i wadą przedsiębiorstwa. Z jednej strony dzięki nie rozbudowanym procesom firma jest w stanie dopasować produkcję do indywidualnych życzeń i wymagań klientów. Już samą misją firmy jest „szycie na miarę”, a więc elastyczne reagowanie na potrzeby. Z drugiej strony mała skala produkcji generuje duże koszty, a co się z tym wiąże zmniejszenie konkurencyjności cenowej.

2. STRATEGIE ROZWOJU EKSPORTU

Firma Melex swoje towary od samego początku przeznaczała na eksport. Wizja tworzenia nowoczesnych wózków, będących symbolem zachodu w socjalistycznej Polsce była dla konstruktorów niezwykle ciekawą propozycją, jednak od samego początku było wiadomo, że jest to towar wyłącznie na eksport, gdyż w Polsce golf nie był znany (pierwsze pola golfowe powstały dopiero w latach 90). Również cena, porównywalna do ówczesnej ceny Fiata 126p, czyniła ten produkt trudno dostępnym. Sam fakt eksportu oznaczał dostęp do dewiz, które były w tamtych czasach bardzo cenione i wyjątkowo pożądane zarówno przez państwo jak i obywateli. Firma Melex jest pod tym względem wyjątkowym przedsiębiorstwem, gdyż jej produkty były od początku przede wszystkim kierowane na rynki zagraniczne. Ekspansja na rynku krajowym rozpoczęła się o wiele później.

Dziś nie są już znane motywy amerykańskiego przedsiębiorcy, który poszukiwał wykonawcy wózków golfowych poza granicami Stanów Zjednoczonych. Być może powodem były wysokie ceny rodzimych producentów, windowane przez brak zagranicznej konkurencji. Wiadome jest, że taka oferta została skierowana również do innych zagranicznych firm, jednak ostatecznie wybór padł na mielecki PZL. Jedno co jest pewne, to fakt, że produkowane w Polsce melexy dorównywały jakością innym tego rodzaju produktom, a przy tym były o wiele tańsze.

Po problemach związanych z oskarżeniem o dumping oraz wprowadzeniem amerykańskiego embargo na polskie produkty firma podjęła decyzję o rozszerzeniu działalności na inne rynki. Obecnie firma działa na stałe w takich krajach jak: Australia, Argentyna, Emiraty Arabskie, Egipt, Szwecja, Niemcy, Francja, Portugalia, Słowacja, Czechy, Chorwacja, Węgry, Włochy oraz Austria.

Poziom swojej ekspansji geograficznej firma zawdzięcza ciężkiej pracy i wysokiej jakości swoich produktów. Wiele przykładów wskazuje na to, że to właśnie jakość i stosunkowo niska cena powodowały, że to sam klient szukał możliwości zakupu wózków i ich dystrybucji w swoim kraju. Tak właśnie rozpoczął się argentyński aspekt działalności firmy. Wszystko zaczęło się od zapalonego argentyńskiego golfisty, który uwielbiał ten sport ale miał problemy z kręgosłupem i nie mógł nosić toreb golfowych. O jego historii usłyszał Juan C. Kurpiel – syn emigrantów z Polski, który doszedł do wniosku, że mógłby zaradzić takim problemom przywożąc wózki elektryczne z rodzinnego kraju. Takim też sposobem pod koniec lat 80 w Argentynie znalazły się pierwsze wózki golfowe Melex'a.

Jak wynika z raportu portalu eksportuj.pl w 2007 r. firma Melex A&D Tyszkiewicz była jednym z największych polskich eksporterów na rynek argentyński. Argentyński importer Melex Argentina S.R.L. jest prezentowany jako jeden z głównych argentyńskich importerów części samochodowych z Polski, obok takich firm jak Renault Trucks, Volkswagen Argentina S.A. czy Ford Argentina⁵.

W związku ze skomplikowaną historią firmy Melex ciężko jest dzisiaj określić jakie były strategie wchodzenia na poszczególne rynki zagraniczne. Jak już wspomniano, w pierwszym okresie działalności WSK „PZL-Mielec” zajmowała się jedynie produkcją wózków, natomiast rola dystrybutora i eksportera była pełniona przez PHZ Pezetel. Firma ta zajmowała się wcześniej dystrybucją i sprzedażą samolotów produkowanych między innymi w mieleckiej fabryce więc przy poszerzeniu działalności o sprzedaż pojazdów elektrycznych mogła wykorzystać wcześniej wypracowane kontakty i umowy.

⁵ Argentyna: Charakterystyka wymiany handlowej z Polską, www.eksportuj.pl, 17.02.2010 r.



Głównym elementem łączącym wszystkie procesy wchodzenia na rynki zagraniczne było dopasowanie do lokalnych wymagań i oczekiwań wobec proponowanego produktu. Nadrzędnym celem firmy jest jakość jej produktów, przekładająca się bezpośrednio na wizerunek i uznanie dla marki Melex. Firma w miarę swoich możliwości stara się także być konkurencyjna cenowo. Przy tak zindywidualizowanym procesie produkcji, pozwalającym na ingerencję w ostateczny produkt właściwie na każdym etapie produkcji, pozyskanie efektu skali w celu minimalizacji kosztów jest bardzo trudne. Dlatego też postanowiono skupić się na tym, aby klient otrzymywał wysokiej jakości produkt po niewygórowanej cenie.

Strategia zdobywania nowych rynków właściwie nie uległa większym zmianom. Jediną różnicą między poprzednim stylem zarządzania a nowym, wprowadzonym przez nowy zarząd, jest sposób wyboru użytkownika docelowego i przeznaczonego dla niego asortymentu produkcji. O ile wcześniej eksport odbywał się za pośrednictwem wyspecjalizowanej w tym jednostki, to teraz firma działa na zasadzie powiązań z indywidualnymi dystrybutorami. Zdarza się również sprzedaż bezpośrednia, ale jest to marginalna wielkość.

Siatka dealerska Melex'a tworzyła się wiele lat. Obecnie procesy wchodzenia na nowe rynki zagraniczne odbywają się według dwóch schematów:

- Do firmy Melex zgłasza się regionalny przedsiębiorca zainteresowany dystrybucją wózków na terenie swojego kraju. Dystrybutor ten jest wtedy odpowiedzialny za przeprowadzenie analizy rynku, oczekiwań potencjalnych klientów, rozpoznanie potencjalnej konkurencji oraz oczywiście za wdrożenie produktu. Firma Melex natomiast weryfikuje rzetelność potencjalnego dystrybutora i ocenia czy warto podjąć z nim współpracę. Firma stara się nawiązywać długoletnie umowy ze swoimi zagranicznymi partnerami, gdyż na markę składają się nie tylko sprzedawane produkty, ale także sprawny serwis świadczony konsumentom. Klienci potrzebują pewności, że w przypadku awarii będą mogli zgłosić się do wcześniejszego sprzedawcy. „Wykreowanie” dobrego dystrybutora wymaga wielu lat współpracy, dlatego też bardzo rzadkie są sytuacje zerwania umowy z raz już wybranym partnerem. Zazwyczaj dzieje się tak tylko w przypadku, gdy dystrybutor ewidentnie działa na szkodę firmy.
- Drugim sposobem wejścia na nowe rynki jest sytuacja, gdy sam Melex wybiera kraj, na którym z różnych powodów chciałby sprzedawać swoje produkty i dopiero wtedy rozpoczyna poszukiwania dystrybutora. Firma wspomaga się wtedy pomocą placówek konsularnych, uczestniczy w targach branżowych i aktywnie penetruje rynek w poszukiwaniu dystrybutorów podobnego sprzętu.

Taki system współpracy z dystrybutorami został przez firmę już wielokrotnie sprawdzony. Obecnie Melex współpracuje w sposób ciągły z 16 firmami i kilkoma innymi w sposób sporadyczny. Niektórzy z dystrybutorów działają na obszarze kilku krajów (np. dystrybutor szwedzki obejmuje również Norwegię, Finlandię, Danię i Islandię). Partnerzy wykonują swoje obowiązki właściwie bez zastrzeżeń. Jedynie raz odnotowano przypadek kiedy partner po kilkunastu latach dystrybucji wózków elektrycznych Melexa postanowił stworzyć własną markę. Swoją produkcję umieścił w Chinach co pozwoliło mu na obniżenie kosztów, a co za tym idzie i cen. Dzisiaj jest jednym z konkurentów Melex'a.

Przed podjęciem decyzji o wejściu na wybrany rynek zagraniczny przeprowadzane są analizy i badania docelowego rynku. Firma z reguły robi to we własnym zakresie i nie działa za pośrednictwem wyspecjalizowanych instytucji. Podczas analizy brane są pod uwagę różne czynniki, na przykład to, w jakim stopniu dany rynek jest podobny lub inny od rynków, na których Melex już funkcjonuje. Przewiduje się wtedy potencjalne zagrożenia, jak i szanse.

Firma w ramach swojej działalności międzynarodowej nie natknęła się jak dotąd na poważniejsze problemy czy bariery utrudniające wejście na wybrany rynek zbytu. Świadomość, że każdy rynek różni się od poprzedniego jest wpisana w strategię eksportową firmy. Dostatecznie często zdarzają się sytuacje, kiedy przedsiębiorstwo musi spełnić szczególne wymagania (nie spotykane wcześniej) lub dostosować produkt do danego rynku aby uzyskać pozwolenie na działalność i sprzedaż. Nie są to jednak uciążliwe procedury, gdyż zazwyczaj poprawki dotyczą głównie odpowiedniego wyposażenia wózków. Firma nie spotkała się jednak z utrudnieniami, przy wchodzeniu na nowy rynek, generowanymi przez niechętną firmie konkurencję czy urzędy.



Jednak problemy firmy eksportowej nie kończą się z momentem wejścia na wybrany rynek. Już w trakcie działalności można spotkać się z wieloma przeciwnościami: zmieniające się przepisy dotyczące wózków elektrycznych w danym kraju lub problemy techniczne pojazdów. Są też aspekty, na które Melex nie ma bezpośredniego wpływu jak np. problemy finansowe lokalnego dystrybutora lub nagłe uaktywnienie konkurencji na danym rynku. Mimo, że nie jest to pozytywny efekt działalności dla samego przedsiębiorstwa, to w szerszym ujęciu świadczy o jakości i dobrej opinii firmy. Nikt rozsądny bowiem nie powiełaby pomysłu na biznes, który byłby oceniany jako nieefektywny. W opinii przedstawicieli, jak i zarządu firmy Melex, sam proces wejścia na zagraniczny rynek nie jest aż tak skomplikowaną operacją jak późniejsze utrzymanie się na nim.

3. WYKORZYSTANIE WŁASNOŚCI PRZEMYSŁOWEJ W BUDOWIE PRZEWAG KONKURENCYJNYCH NA GLOBALNYM RYNKU

Zarówno pracownicy, jak i zarząd firmy Melex nie wyobrażają sobie działalności firmy bez właściwej ochrony prawnej ich pomysłów i wynalazków. Dlatego też już od samego początku wiadome było, że firma zastrzeże nie tylko swój znak towarowy, ale także wzory przemysłowe produkowanych wózków. O sukcesie firmy eksportowej świadczy jej rozpoznawalność wśród innych firm. Po wpisaniu w największą wyszukiwarkę internetową hasła „melex” pojawia się 207 000 stron internetowych. Nie wszystkie jednak odnoszą się do oryginalnego, mieleckiego pojazdu. Hasło „melex” stało się w dzisiejszych czasach dla wielu synonimem określenia „pojazd elektryczny”, dlatego wielu ludzi używa tych haseł zamiennie, nie mając czasami świadomości o pochodzeniu tego słowa. Z tego też powodu firma Melex zastrzegła prawa do swojego znaku towarowego w ponad 40 krajach.

Produkty Melexa były i są innowacyjne. A wszystko co jest innowacyjne należy chronić przed nieuczciwą konkurencją. Dlatego też zarejestrowane wzory przemysłowe i znak towarowy są integralną częścią strategii eksportu przedsiębiorstwa. Przykładem nowoczesnego rozwiązania technologicznego w firmie jest zastosowanie w wózkach systemu odzysku energii SEPEX, który stawia firmę wśród najlepszych producentów pojazdów elektrycznych na świecie⁶.

Firma Melex stale dokonuje ulepszeń w swoich produktach, stawiając przede wszystkim na ich wysoką jakość. W firmie ciągle trwają prace nad tworzeniem nowych modeli jeszcze bardziej dopasowanych do potrzeb klienta i rynku. Jednym z najnowszych pojazdów firmy jest N.Car – pojazd który aspiruje do roli małego i ekologicznego samochodu miejskiego. Nad tym i innymi modelami oraz systemami ulepszającymi produkty pracuje Zespół Badawczo-Rozwojowy firmy Melex⁷. Gdyby nie zastosowana ochrona własności intelektualnej wysiłki tej grupy ludzi mogłyby przyczynić się do sukcesu konkurencji, a nie macierzystej firmy. Firma stara się również regularnie brać udział w targach branżowych.

Wchodząc na wybrane zagraniczne rynki liczą się z tym, że zawsze może znaleźć się ktoś kto będzie chciał wykorzystać pomysł i otworzyć własną firmę. Jak już zostało wspomniane wcześniej, Melex spotkał się już z taką sytuacją. Zagrożenie stanowią firmy, które są w stanie wyprodukować wózek po niższych kosztach niż oryginalny producent. Z tego też powodu ogromnego znaczenia nabiera ochrona znaku towarowego jak i wzorów przemysłowych, uniemożliwiających konkurencji bezkarne powielanie wynalazków oryginalnego producenta, ani wykorzystywanie jego znaku towarowego. Nawet jeśli znajdą się amatorzy szybkiego zarobku, firma której prawa złamano ma możliwość dochodzenia zadośćuczynienia drogą sądową.

Firma Melex jest dziś znana i rozpoznawalna na całym świecie. Dlatego też wiele firm sprzedających podobne produkty próbuje ułatwić sobie wejście na rynek wspierając się na jej znaku towarowym. Podobni producenci, często świadomie, dokonują pozycjonowania swoich stron internetowych wykorzystując hasło „melex”. Dla takich producentów jest to łatwa forma dotarcia do potencjalnego klienta, dla firmy natomiast kolejny przykład na niezbedność ochrony znaku towarowego. Tylko ochrona pozwala bowiem firmie na wyciąganie konsekwencji wobec nieuczciwej konkurencji, a tym samym na ochronę dobrego imienia i rozpoznawalności marki.

⁶ Chudzik A., Melex – Pojazdy elektryczne na skalę światową, www.businesspl.com, 13.11.2009 r.

⁷ Kamieniecki M., Melex podbija świat, „Nasz Dziennik”, 20.08.2009 r.



Dzięki ochronie własności przemysłowej firma może spokojnie skupiać się na udoskonalaniu swoich produktów. Melex przez wiele lat było jednym z niewielu przedsiębiorstw w Europie, które deklaracje o trosce o środowisko i zużycie zasobów naturalnych traktowało jak najbardziej poważnie. Była to jedna z niewielu firm na świecie produkujących pojazdy zasilane energią elektryczną. Przedsiębiorstwo nie spoczywa jednak na laurach. Obok troski o ochronę osiągniętych rezultatów i wynalazków cały czas prowadzone są badania nad ich udoskonalaniem. W efekcie dzisiaj Melex, jako jedna z niewielu firm, proponuje pojazdy elektryczne zasilane energią słoneczną. Firma stawia na nieustanny rozwój, dostosowując profil produkcji do stale zmieniających się potrzeb rynku⁸. Dostarczane pojazdy są nie tylko bezpieczne i komfortowe, ale także przyjazne dla środowiska.

Melex plasuje się na 4 miejscu wśród producentów pojazdów elektrycznych po ClubCar, EZ-Go i Yamaha. Jak już wspomniano, przez wiele lat Melex był jedynym producentem tego rodzaju produktów w Europie. Sytuacja ta zmieniła się głównie w związku z tendencjami proekologicznymi, działaniami Unii Europejskiej w celu szerokiej ochrony środowiska oraz środkami pieniężnymi przeznaczanymi na ten cel. Warto zauważyć, że wraz ze wzrostem liczby firm produkujących pojazdy elektryczne wzrasta też zainteresowanie konsumentów tego rodzaju produktami. Jest to zapewne również po części spowodowane chęcią ochrony środowiska, ale także coraz większą popularnością, wysoką jakością i akceptowalną ceną obecnie produkowanych wózków elektrycznych.

Melex jest znany z produkcji wózków elektrycznych o oryginalnym zastosowaniu. Ma w ofercie wózki-karawany, ambulanse, wózki „porządkowe” (np. do zbierania liści w parkach), autka policyjne, dla służb miejskich, do hoteli czy turystyczne⁹. Wiele firm związanych z turystyką i obsługą turystyczną wykorzystuje melexy w swojej codziennej pracy. Za przykład może służyć Wrocław, gdzie firma OTO Tomkowiak Olga w ramach projektu „Wrocław Trip” umożliwia zwiedzanie miasta z pokładu melexów¹⁰. Takie rozwiązanie stosowane jest również w wielu krajach europejskich, gdzie zwiedzanie miasta w melexie stało się stałym elementem turystycznym.

Melexy od samego początku były popularne do tego stopnia, że jeździły nawet po polach golfowych w rezydencji prezydentów Stanów Zjednoczonych w Camp David. Pojawiły się też na wspólnym zdjęciu Cartera, Begin i Arafata¹¹. Melexem jeździł nawet papież Jan Paweł II¹². Zastosowanie tych pojazdów jest bardzo szerokie. Można je spotkać w miejscach rekreacji i rozrywki – w parkach, wesołych miasteczkach, ogrodach zoologicznych czy botanicznych, na obiektach sportowych albo w zastosowaniach dużo „poważniejszych”, jak w szpitalach, uzdrowiskach, sadownictwie, ogrodnictwie, leśnictwie, budownictwie, w halach produkcyjnych, w dużych zakładach przemysłowych w transporcie pomiędzy halami, na lotniskach, dworcach, w sanktuariach, na cmentarzach i wielu innych tym podobnych obiektach¹³. Melexy są właściwie stałym wyposażeniem lotnisk w Amsterdamie, Frankfurtu czy Brukseli. Są to właściwie jedyne pojazdy poruszające się po włoskiej Sardynii. Szwedzka fabryka Volvo całkowicie wyposaża się w melexy, służące tam do przewożenia zarówno towarów jak i ludzi. Dla odmiany w Łebie istnieją niektóre miejsca krajobrazowe, gdzie można się dostać tylko tym rodzajem transportu. Warto też zwrócić uwagę, że mieleckie pojazdy są homologowane, dopuszczone do ruchu drogowego i mogą się poruszać po drogach publicznych. Wózki Melex są ponadto wyposażone w takie elementy jak światła, pasy bezpieczeństwa czy prędkościomierz¹⁴.

Tak naprawdę nie byłoby błędem stwierdzenie, że melexy mogą sprawdzić się wszędzie, bez względu na rodzaj wykonywanej pracy i przeznaczenie. To właśnie możliwość dostosowania każdego wózka do indywidualnych wymagań klienta wpływa na tak wielką ich popularność i tym samym wyróżnia firmę od jej największej konkurencji, a ochrona IP pozwala właścicielom i pracownikom spokojnie kontynuować swoją pracę i konsekwentnie budować pozycję firmy na rynku międzynarodowym.

⁸ Dziekan-Łanucha A., Melex wyprodukuje auto nowej generacji N.Car, „Nowiny”, 10.06.2009 r.

⁹ Tamże.

¹⁰ www.wroclawtrip.pl, 26.02.2010 r.

¹¹ Przypadek melexa, www.new-arch.rp.pl/artukul/54166_Przypadek_melexa.html, 18.05.1995 r.

¹² Cynkier P., ...

¹³ Grabałowski A., Po meleksa przez internet, www.wnp.pl, 26.01.2008 r.

¹⁴ Kamieniecki M., ...



Firmę Melex jak i wiele innych przedsiębiorstw również nie ominęły skutki kryzysu finansowego. Wielu stałych, jak i potencjalnych klientów ograniczyło swoje zakupy lub odsunęło je w czasie. Poniższa tabela prezentuje wielkość sprzedaży od początku działalności firmy jako spółka jawna.

TABELA 4. WIELKOŚĆ I GEOGRAFIA SPRZEDAŻY W LATACH 2004-2009

Rok	Sprzedaż		
	Polska	Export	Ogółem
2004	157	781	938
2005	234	839	1073
2006	213	641	854
2007	289	601	890
2008	283	609	892
2009	284	397	681

Źródło: Dane udostępnione przez firmę Melex.

Widoczne jest, że po wielu latach nastawionych na działalność eksportową firma postanowiła zaważyć również o rodzimym rynku. Dlatego też znacząco wzrósł poziom sprzedaży wózków w Polsce. Ponadto światowy kryzys finansowy spowodował znaczący spadek sprzedaży za granicę, co nie oznacza jednak, że firma ograniczy eksport. Paradoksalnie bowiem, mimo mniejszej sprzedaży, firma poprawiła swoje wyniki finansowe (w wyniku osłabienia złotego)¹⁵. Mimo ciężkiej sytuacji dla eksporterów przedsiębiorstwo patrzy w przyszłość z pozytywnym nastawieniem. Jak pokazuje historia firmy, nie z takich już bowiem opresji wychodziła zwycięsko.

Jedną z naczelných zasad w firmie jest poszukiwanie i wykorzystywanie pojawiających się okazji. Dlatego też Melex angażuje się w różnego rodzaju nowatorskie pomysły, mające na celu rozwój segmentu rynku na którym działa¹⁶, ale także wdraża nowe rozwiązania mające na celu pozyskanie nowych klientów i utrzymanie tych, którzy już nabyli swój pojazd. Jedną z takich metod jest wprowadzona w lutym 2008 r. akcja „pojazd nowy na stary”, polegająca na tym, że jeśli ktoś chce nabyć nowego melexa, a posiada już wcześniejszy model, to może go pozostawić w fabryce. Dzięki temu nabywca bezkosztowo utylizuje stary pojazd, a ponadto otrzymuje atrakcyjne rabaty cenowe przy zakupie nowej wersji wózka. Kolejną z nowości jest otwarcie wypożyczalni melexów, skierowanej zarówno do firm zajmujących się organizacją różnego rodzaju imprez rozrywkowych, sportowych, ośrodków turystycznych, jak i klientów indywidualnych. Istnieje możliwość wypożyczenia dowolnego rodzaju wózków bagażowych i pasażerskich¹⁷.

4. PUNKTY KRYTYCZNE WDROŻENIA I WSPÓŁPRACY ORAZ SPOSOBY ICH POKONYWANIA

Historia firmy Melex jest bardzo skomplikowana. Wielokrotnie pojawiały się problemy i bariery, które dla wielu byłyby nie do pokonania. Melex jest również firmą nietypową pod względem sprzedaży, gdyż zaczęła ją od eksportu, a dopiero później rozwijano sprzedaż w kraju macierzystym.

Melex w ramach swojej działalności musiał pokonać kilka kluczowych, jeśli nie decydujących, problemów. Pierwszą sprawą, mającą fatalny wpływ na poziom eksportu firmy do Stanów Zjednoczonych było oskarżenie o dumping. Problem był na tyle poważny i skomplikowany, że rozmowy i negocjacje toczyły się na szczeblu rządowym. Amerykańskim producentom wózków golfowych nie spodobało się to, że na ich rynku działa zagraniczna firma, która w dodatku sprzedaje swoje produkty dużo taniej niż oni. W wyniku protestu uznano, że amerykańscy producenci doznali uszczerbku w wyniku stosowania przez Melex'a cen dumpingowych. Jednak zastosowanie zwykłej procedury wyjaśniającej w czasach zimnej wojny nie było możliwe. Należało przede wszystkim poprzeć dowodami, że w USA produkt jest sprzedawany

¹⁵ Meleks ma patent na kryzys, www.logistyka.pb.pl/1989103,6672,meleks-ma-patent-na-kryzys?ref=, 22.10.2009 r.

¹⁶ Tamże.

¹⁷ Grabałowski A., Melex – produkuje, wymienia, wypożycza, www.wnp.pl, 07.02.2008 r.



taniej, niż w kraju producenta, lub że wyrób jest sprzedawany poniżej kosztów jego produkcji. Problem w tym, że melexy nie były jeszcze sprzedawane na polskim rynku, a w kwestii kosztów obowiązywało centralne planowanie i ceny państwowe. Trudno więc było wyliczyć ile co kosztuje. Próbowano zatem porównać ceny obowiązujące w Hiszpanii, jednak ówczesny minister finansów w Polsce protestował argumentując, że polska gospodarka jest bardziej rozwinięta niż gospodarka Hiszpanii¹⁸. Dlatego też w 1980 r. Międzynarodowa Komisja Handlu odrzuciła zarzuty względem polskiej firmy. Paradoksalnie jednak popularność melex'a przysporzyła firmie kolejnych kłopotów. Gdy okazało się, że sam prezydent posiada melexa na swoim polu golfowym, zaprotestowali kongresmeni, którzy taką reklamę polskiego produktu uważali za niezasłużoną¹⁹. Ponownie domagano się nałożenia kar na firmę Melex. Tym razem nałożone zostały cła wyrównawcze. Kolejne zarzuty i odwołania ciągnęły się do roku 1996 kiedy sprawa została rozstrzygnięta na korzyść mieleckiej firmy. Jak podaje „The Wall Street Journal Europe”, problem ten przetrwał pięć amerykańskich administracji, polski stan wojenny oraz upadek imperium radzieckiego. Przypadek Melexa jest na tyle wyjątkowy i interesujący, że umieszczany jest w podręcznikach ekonomii pod nazwą „studium hiszpańskie” (jako odniesienie do metody wyliczenia kosztów produkcji).

W całej tej sprawie godny podziwu był upór samego przedsiębiorstwa oraz nie gasnący optymizm pozwalający na dalszą działalność na rynku USA, mimo tylu przeciwności i narastających problemów. Niestety, wszystkie te perturbacje spowodowały znaczny spadek wielkości eksportu kierowanego do Stanów Zjednoczonych. Przez jakiś czas firma, próbowała nadgonić zaległości i wyrównać poziom eksportu przynajmniej do poziomu rejestrowanego przed oskarżeniami o dumping. Kiedy jednak zorientowano się, że „złote lata” sprzedaży standardowych wózków w Stanach Zjednoczonych już minęły, firma podjęła dwie najlepsze decyzje mające kluczowy wpływ na jej dalszą działalność. Pierwszą z nich była zmiana strategii eksportu, polegająca na podjęciu decyzji o wejściu na kolejne zagraniczne rynki. Dzięki temu Melex jest dzisiaj rozpoznawalny na całym świecie, a jego produkty można spotkać na wszystkich zamieszkałych przez ludzi kontynentach. Drugą kluczową decyzją była zmiana produkcji ze standardowych wózków golfowych na indywidualnie dopasowane pojazdy elektryczne. Zarząd firmy zrozumiał, że Melex nie jest w stanie konkurować pod względem ilościowym, dlatego też skupiono się na niszy rynkowej, gdzie klienci oczekiwali czegoś więcej niż tylko prostego wózka elektrycznego.

Kolejną barierą w rozwoju firmy, która zaważyła na jej losach, była zmiana ustroju gospodarczego w naszym kraju. Przedsiębiorstwom, które powstały i działały w latach centralnego planowania i gospodarki socjalistycznej, ciężko było przestawić się na wymagania nowego, wolnego rynku. W wielu firmach brakowało odpowiedniego know-how, nie mówiąc już o doświadczeniu. W najgorszej sytuacji były firmy, które jak Melex, kierowały swoje produkty głównie za granicę. Już po krótkim czasie firma wpadła w kłopoty finansowe i było jasne, że niezbędne jest pozyskanie inwestora strategicznego. Mimo wszystko starania oraz zmiany i restrukturyzacja przeprowadzona przez inwestora doprowadziły firmę do upadłości. Warto podkreślić, że mimo „upadku” firmy prace w niej trwały nadal, a produkcja nie zatrzymała się nawet na chwilę. W takim też stanie firmę kupili Państwo Andrzej i Dorota Tyszkiewiczowie, którzy wykorzystując swoje doświadczenie w FSO Warszawa, od razu dokonali trafnej diagnozy największych problemów firmy oraz, wprowadzając stopniowe zmiany, rozpoczęli „odbudowę” znaczenia marki Melex na rynkach zagranicznych.

Firma Melex stała się na tyle znana i ceniona, że pojawiło się paru przedsiębiorców chcących skopiować pomysł i wykorzystać markę. Wielu przedsiębiorców używa słowa kluczowego „melex” do pozycjonowania swoich stron w największych przeglądarkach. W efekcie klient znając markę Melex i chcąc kupić nowy produkt szuka w Internecie pod tym hasłem, ale znajduje coś całkiem innego, określanego na przykład jako pojazd elektryczny typu melex. Zagrożeniem dla firmy jest również napływ tanich wózków produkowanych w Chinach. Przed problemami z tego tytułu firmę ratuje, podkreślany już wielokrotnie, „customizing” polegający na dostosowywaniu parametrów pojazdu do indywidualnych wymagań. Przy wielkoseryjnej chińskiej produkcji nie ma możliwości zastosowania takich udogodnień. Cena takich pojazdów może być co prawda niższa, ale za to jakością nie są w stanie dorównać oryginałowi.

¹⁸ Przypadek melexa....

¹⁹ Tamże.



Stałym problemem z którym boryka się firma Melex (oraz zapewne wielu innych eksporterów) jest niestabilny kurs wymiany walutowej, w szczególności relacja złotówki do euro. Ze względu na zmieniający się kurs firma nie jest w stanie określić długoterminowej ceny za swoje produkty. Z drugiej strony niewielu klientów zaakceptuje ciągle zmieniające się ceny. Mocna złotówka czyni eksport dla firmy mało opłacalnym. Takim był też rok 2008 w związku z załamaniem rynku walutowego. Mimo takiej sytuacji firma Melex podjęła starania utrzymania się na wszystkich zdobytych rynkach, gdyż zniknięcie, choćby tymczasowe, ze zdobytego już rynku zbytu oznaczało duże trudności przy próbie powrotu na niego. Dla firmy oprócz jakości produktów bardzo ważna jest również jakość obsługi serwisowej, a ta może być zapewniona tylko wtedy, kiedy klienci będą przekonani o trwałości i stabilności firmy oraz sieci jej dystrybutorów.

Ostatnim punktem krytycznym w rozwoju firmy jest światowy kryzys finansowy, który spowodował spadek poziomu konsumpcji dóbr wyższego rzędu. Wielu potencjalnych zagranicznych klientów odłożyło swoje zakupy w czasie. Wpłynęło to na poziom eksportu melexów. Do tej pory stosunek sprzedaży eksportowej do krajowej wynosił 70-80% do 30-20%. W wyniku spadku poziomu eksportu (oraz nie zmienionym poziomie sprzedaży krajowej) relacja ta wygląda następująco: 53% eksportu do 47% sprzedaży krajowej. Obecnie firma podejmuje zintensyfikowane działania w celu powrotu do wielkości sprzedaży sprzed kilkunastu miesięcy. Strategia obejmuje przede wszystkim zwiększenie sprzedaży na „starych rynkach”, czyli tam gdzie istnieją już dobrze zorganizowane sieci dystrybutorów. W najbliższej przyszłości firma planuje powrót na rynki, na których jeszcze kilka lat temu była obecna, ale ze względu na różne wydarzenia eksport na nie został wstrzymany.

5. KORZYŚCI Z REALIZACJI STRATEGII OPARTEJ NA WYKORZYSTANIU I OCHRONIE IP

Zdobywanie nowych rynków dla małej firmy eksportowej nie jest łatwym zadaniem. Tym bardziej gdy próbuje się sprzedać tak nietypowe, choć coraz bardziej popularne, produkty jakimi są pojazdy elektryczne. Produkty firmy Melex właściwie w całości opierają się na know-how oraz pomysłach ich konstruktorów. Dlatego też kluczowego znaczenia nabiera ochrona tych wartości przed nieuczciwą konkurencją. Jak pokazało doświadczenie firmy Melex, proces wejścia na nowy rynek może być impulsem pobudzającym nieaktywną jak dotąd konkurencję. W prostych słowach oznacza to, że zawsze mogą znaleźć się „amatorzy szybkiego zarobku”, którzy zechcą wykorzystać czyjś pomysł i podszyć się pod oryginał. W przypadku melexa problem nie leży jednak w podrabianiu ich wyrobów, ale w wykorzystywaniu marki i znaku towarowego do sprzedaży innych, bardzo podobnych produktów, ułatwiając sobie wejście na rynek poprzez porównanie do melexa, sugerując potencjalnemu klientowi, że między podróbką a oryginałem nie ma większych różnic. Firma dąży przede wszystkim do polubownego rozwiązania takich spraw i zwraca uwagę takiemu sprzedawcy licząc na zaprzestanie takich praktyk. W przypadku gdy nie jest możliwe osiągnięcie porozumienia, pozostaje tylko droga sądowa jako forma egzekwowania swoich praw.

Cieężko jest przedstawić dane ilościowe pokazujące korzyści uzyskane dzięki zastosowaniu ochrony własności intelektualnej w firmie Melex. Dzięki tej ochronie firma z pewnością styka się z mniejszą liczbą „ataków” z wykorzystaniem logo. Mało celowa byłaby również próba porównania firmy do jej największych konkurentów na rynku produkcji pojazdów elektrycznych. Firma Melex jest przede wszystkim małą firmą, która odnalazła na rynku niszę. Nigdy też nie miała aspiracji stania się międzynarodową korporacją, gdyż z pewnością oznaczałoby to zmianę sposobu produkcji, dystrybucji, a co za tym idzie także docelowego klienta. Faktem jest, że dzięki wybraniu strategii uwzględniającej ochronę wartości intelektualnej firma jest w stanie utrzymywać poziom swojego eksportu w stanie względnej równowagi, opierając się przy tym skutecznie wszystkim pojawiającym się przeciwnościom losu.

Znak towarowy stanowi wyceniane dobro firmy. W przeciwieństwie do budynków, budowli, maszyn czy technologii, które można kupić lub zaadoptować w krótkim czasie, wypracowanie rozpoznawalności marki trwa wiele lat, szczególnie w przypadku towarów, które nie są dobrami pierwszej potrzeby lub codziennego użytku. Zyskanie zaufania klienta, czas potrzebny na to by przekonał się do produktu i mógł ocenić jego zalety trwa zazwyczaj długie lata. Ponadto trzeba mieć na uwadze, że klient ocenia nie tylko jakość samego produktu ale również jakość obsługi serwisowej w okresie gwarancji, jakość obsługi pogwarancyjnej, jakość i dostępność części zamiennych. Do tego wszystkiego dodać trzeba wizerunek firmy



jako stabilnego partnera, gdyż to daje klientom stabilność i pewność zakupu. Na pozytywny wizerunek firmy pracują zatem również wszyscy jej partnerzy i pracownicy.

W firmie Melex zatrudnionych jest obecnie ok. 100 osób, ale biorąc pod uwagę licznych dystrybutorów na całym świecie, rodzina Melexa, która pracuje na wspólny sukces jest o wiele większa. Firma jest postrzegana jako dobry pracodawca, który traktuje swoich pracowników jako strategiczny potencjał firmy. W firmie panuje rodzinna atmosfera, a niektórzy z pracowników pracują w firmie już ponad 25 lat. Osoby te stanowią pod względem doświadczenia filary i są prawdziwym oparciem dla firmy²⁰. Wysokie kwalifikacje pracowników oraz postawa zorientowana na klienta gwarantują najlepsze rozwiązania technologiczne oraz profesjonalną obsługę klienta²¹. Dzięki eksportowemu charakterowi firmy pracownicy mają możliwość nawiązania kontaktów z ludźmi z całego świata, np. z Australii, Argentyny czy Zjednoczonych Emiratów Arabskich. Kontakty biznesowe z mieszkańcami tych krajów stają się z czasem bardziej osobiste. Czynniki tego typu sprawiają, że firma Melex jest przyjemnym i interesującym miejscem pracy²².

Wszystkimi kwestiami związanymi z rejestracją znaku i wzorów przemysłowych zajmuje się rzecznik patentowy, z którym firma ma podpisaną umowę o świadczenie tego rodzaju usług. Taka forma współpracy jest z punktu widzenia firmy dużo bardziej skuteczna i łatwiejsza. Kontrolowanie i monitorowanie rynku pod względem nieuprawnionego korzystania z logo firmy lub podszywania się pod jej produkty leży w obowiązkach dyrektora handlowego. Codziennie za pośrednictwem Internetu sprawdzane są w największych wyszukiwarkach wyniki wyszukiwania frazy „melex”.

6. ROLA STRATEGII ROZWOJU EKSPORTU OPARTEJ NA WŁASNOŚCI PRZEMYSŁOWEJ W PRZYSZŁYM ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTWA

Najbliższymi planami firmy Melex w zakresie ochrony własności intelektualnej są rozstrzygnięcie i zamknięcie wszystkich spraw związanych z nieuprawnionym używaniem znaku Melex przez inne firmy oraz bieżący monitoring rynku w zakresie nowych nieuczciwych producentów. Ochrona znaku jest dla Melexa naturalnym procesem, gdyż znak firmowy postrzegany jest jako dobro świadczące o wartości firmy i dlatego też należy je chronić.

Według zarządzających firmą Melex ochrona własności intelektualnej, czyli w tym przypadku wzorów wózków oraz znaku towarowego, jest niezbędna dla prawidłowego rozwoju firmy. Posiadane przez firmę prawa do znaku i wzorów mają nierzadko podstawowe znaczenie dla działalności firmy, a dzięki sprawnemu i skutecznemu systemowi ochrony niematerialnych składników firmy jest ona w stanie skutecznie działać i z powodzeniem rozwijać swoją działalność na konkurencyjnym rynku. Bez ochrony znaku przedsiębiorstwo szybko straciłoby swoją tożsamość i wizerunek na który przez lata pracowało wielu ludzi. Wpłynęłoby to również na stronę finansową działalności firmy, a więc zdolność do generowania zysku. Dzięki ochronie własności intelektualnej firma nie obawia się inwestowania w nowe rozwiązania i pomysły. A to właśnie otwartość na pojawiające się szanse i możliwości buduje pozycję konkurencyjną firmy. Firma Melex potrafi wykorzystywać te szanse, o czym świadczy zaangażowanie w wiele prestiżowych projektów i działań.

Obecnie Melex nastawiony jest na ulepszanie swoich produktów i usług tak, aby zawsze być na bieżąco ze światowymi standardami i wymaganiami klientów. Firma jest nastawiona na ciągły rozwój i inwestycje oraz podążanie za nowymi trendami. Obecnie wprowadzana jest nowa seria pojazdów, więc przed firmą dużo pracy związanej z promocją i dystrybucją²³. Aktualnie głównym celem firmy będzie wyrównanie poziomu eksportu do stanu poprzedzającego światowy kryzys finansowy. Dlatego też firma nie planuje ekspansji geograficznej na najbliższy okres. Mimo spadku eksportu w ostatnim okresie zarząd jest zadowolony z wdrożonej strategii eksportu uwzględniającej również ochronę własności intelektualnej. W związku z tym, nawet jeżeli zostanie podjęta decyzja o wejściu na nowy rynek, nie należy się spodziewać znacznych zmian w zakresie strategii czy dystrybucji. Współpraca z rzecznikiem patentowym również przebiega bez

²⁰ Kamieniecki M., ...

²¹ Chudzik A., ...

²² Tamże.

²³ Chudzik A., ...



problemów, dlatego też taka forma współpracy zostanie w najbliższym czasie zachowana. Warto podkreślić, że firma mimo swoich stosunkowo małych rozmiarów stara się większość prac wykonywać we własnym zakresie. Jedynie w przypadku gdy byłoby to nieefektywne kosztowo lub wymagało pogłębionej, specjalistycznej wiedzy, której firma nie jest w stanie dostarczyć, takie prace zlecane będą na zewnątrz. Obecnie przy projektowaniu nowych produktów Melex współpracuje między innymi z Instytutem Mechanizacji Budownictwa i Górnictwa Skalnego oraz Centrum Innowacji Naczelnej Organizacji Technicznej

Firma Melex w dalszym ciągu ma zamiar korzystać z ochrony własności intelektualnej. Jak już wspomniano wcześniej znak towarowy firmy został już zastrzeżony w ponad 40 krajach. Oczywiście razem z ekspansją geograficzną firmy równoległe będzie prowadzony proces ochrony znaku i wzorów na nowych rynkach. Przedsiębiorstwo umożliwi wykorzystanie swojego znaku przez dystrybutorów swoich produktów. Dzieje się to na podstawie umów zawierających upoważnienie na używanie znaku w określonych polach eksploatacji oraz w zakresie niezbędnym do realizowania umowy. Idea ochrony własności intelektualnej zastała zawiązana w firmie już na samym początku jej działalności. Obecnie oprócz znaku towarowego firma posiada sześć zastrzeżonych wzorów przemysłowych. W najbliższych miesiącach firma będzie się również starała o ochronę nowej serii pojazdów wprowadzanych w najbliższej przyszłości na rynek.

7. ZASADNICZE CZYNNIKI SUKCESU

Każda firma eksportowa spotyka się z wieloma problemami związanymi z ekspansją geograficzną. Dla firmy Melex najgłębszą rysą w historii jest oskarżenie firmy o dumping przez amerykańską konkurencję. Mimo ostatecznego oddalenia zarzutów cała sprawa odbiła się bardzo mocno na poziomie eksportu mieleckich pojazdów do Stanów Zjednoczonych. Mimo późniejszych starań firmie nie udało się już odzyskać swojej pozycji na rynku USA. Jednak całą tą historię można postrzegać również w pozytywnych barwach, gdyż spadek eksportu do USA był bodźcem do zdobywania innych rynków zagranicznych.

Problemem wciąż aktualnym jest bezprawne wykorzystywanie znaku towarowego firmy lub nadużywanie pojęcia „melex” w odniesieniu do towarów, które nie pochodzą z mieleckiej fabryki. Zdezorientowani klienci widząc napis „melex” są przekonani, że jest to oryginalny pojazd elektryczny tej właśnie firmy. Tymczasem często jest to całkiem inny produkt. W tej kwestii firma stała się niejako ofiarą własnej popularności, gdyż określenie „melex” stało się dziś uniwersalnym określeniem pojazdu elektrycznego. Firma wciąż dochodzi swoich praw wobec nieuczciwych konkurentów posiłkujących się jej znakiem towarowym. Codziennie przeglądane są strony internetowe w poszukiwaniu kolejnych nadużyć praw do własności intelektualnej.

Dzięki zarejestrowaniu znaku towarowego „Melex” w ponad 40 krajach oraz posiadanej dzięki temu ochronie, firma jest w stanie wykrywać i eliminować przypadki przywłaszczenia lub nieuprawnionego użycia znaku. Większość takich spraw rozwiązywanych jest na stopie porozumienia (polubownie), jednak w niektórych przypadkach pozostaje jedynie droga sądowa. Niestety występują również przypadki, kiedy producenci posługują się określeniami takimi jak: „typu melex”, „jak melex” itp. z którymi firma nie ma praktycznie możliwości dyskusji. W takich przypadkach, jeżeli konkurent narusza dobro firmy, sprawa jest również kierowana do sądu. Firma udostępnia swój znak towarowy wszystkim swoim dystrybutorom, jednak zakres jego wykorzystania jest ściśle określony w umowie o świadczeniu usług.

Firma Melex potrafi umiejętnie wykorzystywać pojawiające się szanse i możliwości. Paradoksalnie nawet niepowodzenia potrafią zostać przekute w sukces. Gdy firma straciła swoje udziały w rynku amerykańskim postanowiła podbić nowe rynki. Gdy zdano sobie sprawę, że niemożliwa będzie konkurencja cenowa (w wyniku wahań kursowych) postawiono nacisk na bardzo wysoką jakość. Nawet po pojawieniu się szybko rosnącej konkurencji (szczególnie na rynku amerykańskim) firma potrafiła zmienić zakres swojej produkcji, tworząc produkty wysoce zindywidualizowane, spełniające wszystkie wymagania i życzenia klienta. Wielu ekonomistów powtarza, że źródłem sukcesu w biznesie jest umiejętność odnalezienia właściwej niszy na rynku i wypełnienie jej swoimi produktami. To właśnie udało się firmie Melex.

Dzięki prawidłowym decyzjom firma może się dziś poszczycić zaufaniem klientów zarówno w Polsce, jak i za granicą. W każdym działaniu firmy widać, że jest ona nastawiona na harmonijną współpracę z partnerami oraz spełnianie oczekiwań swoich klientów. Na sukces firmy złożyła się bowiem nie tylko jakość produktów, ale także jakość obsługi serwisowej, gwarancyjnej i pogwarancyjnej. Za przykład może posłu-



żyć fakt, że nawet dzisiaj istnieje możliwość dokupienia części zamiennych do wózków produkowanych w latach siedemdziesiątych.

Zarząd firmy Melex jest zadowolony z dotychczasowego poziomu ochrony posiadanej własności intelektualnej i zamierza ją kontynuować w przyszłości. Razem z ekspansją geograficzną prawa będą zastrzegane na kolejnych rynkach, aby zapewnić stałą ochronę zarówno firmie, jak i jej produktom.

O sukcesie firmy Melex zadecydowało wiele czynników, m.in.:

- Pozytywne nastawienie. Warte podkreślenia jest to, że mimo kłopotów i barier wstrzymujących momentami rozwój firmy, pracownicy nie tracili wiary w dalszy sens działania tego przedsiębiorstwa. Świadczy o tym chociażby fakt, że praca i produkcja w firmie Melex trwała nieprzerwanie mimo postawienia jej w stan upadłości. Być może ten fakt zaważył na decyzji syndyka polegającej na sprzedaży firmy jako całości, a nie w formie poszczególnych aktywów. Również podczas prowadzonej procedury antydumpingowej w firmie nie zanikł „duch pracowniczy”. Od początku wierzone, że sprawa zakończy się dla firmy pomyślnie. Mimo, że w efekcie utracono 50% rynku amerykańskiego stanowiło to bodziec do ekspansji geograficznej.
- Umiejętność wykorzystywania pojawiających się szans i okazji – w taki sposób firma rozpoczęła swoją działalność na innych rynkach zagranicznych (poza USA). Dzięki temu dziś melexy jeżdżą po wszystkich zamieszkałych kontynentach, a w niektórych rejonach stanowią główny sposób przemieszczania się.
- Odnalezienie niszy rynkowej i dopasowanie produktu do rosnących wymagań klienta – firma podjęła również wiele trafnych decyzji odnośnie produkcji. Wobec rosnącej konkurencji postawiono na konkurencyjność jakościową oraz customizing, pozwalający na zadowolenie nawet najbardziej wymagających klientów. Przez swój rozmiar firma nie jest w stanie osiągnąć efektów skali, dlatego też najlepszym, lecz nie najłatwiejszym, wyjściem było zastosowanie strategii dopasowania produktu do potrzeb klienta.
- Wcześniej podjęta decyzja o ochronie własności intelektualnej – dzięki zastrzeżeniu znaku towarowego oraz wzorów przemysłowych produkowanych pojazdów firma może być pewna swojej pozycji na rynku i ochrony przed nieuczciwą konkurencją.

Firma Melex jest wyjątkowym przedsiębiorstwem. Firma „zrodzona” w czasach głębokiego socjalizmu, nieprzystosowana do realiów wolnego rynku, która mimo niewielkich rozmiarów stanowi poważną konkurencję dla największych korporacyjnych potęg. Melexy niewątpliwie dokonały rewolucji na rynku pojazdów elektrycznych, czyniąc produkty elitarne, dostępne dla wąskiej grupy odbiorców, dobrem powszechnie dostępnym (a przy tym ekologicznym) na które wielu może sobie pozwolić. Dlatego też zapewne jeszcze nie raz usłyszymy o firmie Melex A&D Tyszkiewicz S.J.

ŹRÓDŁA

1. Argentyna: Charakterystyka wymiany handlowej z Polską, www.eksportuj.pl/artukul/pokaz/id/2415, 17.02.2010 r.
2. Bazy danych Urzędu Patentowego RP, <http://www.uprp.pl/polski>, 17.02.2010 r.
3. Chudzik A., Melex – pojazdy elektryczne na skalę światową, www.businesspl.com/index.php/artukuy/178-melex?format=pdf, 13.11.2009 r.
4. Cynkier P., 35 lat Melexa, *Wizjer Regionalny*, 11.09.2006 r.
5. Dziekan-Łanucha A., Melex wyprodukuje auto nowej generacji N.Car, <http://www.echodnia.eu/apps/pbcs.dll/article?AID=/20090615/POWIAT0301/945620419>, 10.06.2009 r.
6. Grabałowski A., Melex: baterie słoneczne nad głową, www.wnp.pl, 05.05.2008 r.
7. Grabałowski A., Po meleksa przez Internet, www.wnp.pl, 26.01.2008 r.
8. Grabałowski A., Melex nagrodzony na targach w Belgii, www.wnp.pl, 02.12.2008 r.
9. Grabałowski A., Melex – produkuje, wymienia, wypożycza, www.wnp.pl, 07.02.2008 r.
10. Kamieniecki M., Melex podbija świat, *Nasz Dziennik*, 20.08.2009 r.
11. Majczak A., Efektywne zarządzanie źródłem przewagi, [www.msipolska.pl/no_cache/menu-gorne/artukul/article/efektywne-zarzadzanie-zrodlem-przewagi.html?tx_ttnews\[backPid\]=663&cHash=a9767e-aab5](http://www.msipolska.pl/no_cache/menu-gorne/artukul/article/efektywne-zarzadzanie-zrodlem-przewagi.html?tx_ttnews[backPid]=663&cHash=a9767e-aab5), 01.04.2007 r.



12. Meleks ma patent na kryzys, <http://logistyka.pb.pl/1989103,6672,meleks-ma-patent-na-kryzys?ref=>, 22.10.2009 r.
13. Melex, www.discoverunknown.wordpress.com/2009/06/18/melex/, 25.02.2010 r.
14. Melex, <http://www.mielec.pl/przemysl.php?id=katalog&firma=33>, 17.02.2010 r.
15. Portal branży funeralnej – http://www.funeralis.pl/katalog/melex_producent_pojazdow_elektrycznych/, 25.02.2009 r.
16. Przypadek Melexa, http://new-arch.rp.pl/arykul/54166_Przypadek_melexa.html, 18.05.1995 r.
17. Strona internetowa firmy Melex A&D Tyszkiewicz – www.melex.pl
18. Wycieczki po Wrocławiu, <http://www.wroclaw.pl/m60777/>, 25.02.2010 r.

STUDIUM PRZYPADKU – EUROIMPLANT

STUDIUM PRZYPADKU

Piotr Jaworski

1. CHARAKTERYSTYKA PRZEDSIĘBIORSTWA I JEGO OSIĄGNIĘĆ

1.1. HISTORIA PRZEDSIĘBIORSTWA

Euroimplant Sp. z o.o. powstała 31.03.2006 r. w wyniku przekształcenia VRS Sp. z o.o., na podstawie uchwały o zmianie przedmiotu działalności i siedziby spółki. W czerwcu 2007 r. firma otrzymała wsparcie, w kwocie 940 tys. zł, z programu Ministerstwa Nauki Szkolnictwa Wyższego „Inicjatywa Technologiczna I” na realizację projektu o łącznej wartości 1.740 tys. zł, co istotnie przyczyniło się do rozwinięcia działalności badawczo-naukowej w laboratorium w Raszynie-Rybiu.

23.11.2007 r., na podstawie postanowienia Sadu Rejonowego dla miasta stołecznego Warszawy, XIV Wydział Gospodarczy KRS, zarejestrowano przekształcenie formy prawnej wnioskodawcy ze spółki z o.o. w spółkę akcyjną. W zakończonej pod koniec lutego 2008 r. subskrypcji prywatnej akcji serii C spółka sprzedała 18.196.748 walorów i pozyskała 11.100.016 zł. W dniu 18.03.2008 r. spółka zadebiutowała na rynku nieregulowanym NewConnect.

1.2. RODZAJE DZIAŁALNOŚCI I ICH ROZWÓJ

Główna aktywność spółki Euroimplant S.A. skierowana jest na medycynę regeneracyjną, toksykologię in vitro, pozyskiwanie know-how, opracowywania i wprowadzanie na rynek europejski i krajowy kolejnych nowatorskich produktów z zakresu inżynierii tkankowej, a w konsekwencji zdobycia istotnej części rosnącego rynku międzynarodowego.

Dotychczasowa działalność Euroimplant S.A. dotyczy prac badawczo-rozwojowych w dziedzinie nauk biologicznych, medycyny, inżynierii tkankowej, toksykologii in vitro. Celem tej działalności jest opracowywanie i wytwarzanie innowacyjnych produktów inżynierii tkankowej do celów terapeutycznych, badawczych lub też z przeznaczeniem dla przemysłu kosmetycznego. Opracowana w wyniku realizowanych prac badawczych technologia produkcji materiałów kolagenowych polega na warstwowym formowaniu kompozytu, co umożliwia uzyskanie biomateriału o zróżnicowanych właściwościach morfogenetycznych.

Działalność naukowo-badawcza prowadzona jest w oparciu o własną kadrę, z pośród której 7 osób ma wykształcenie wyższe biologiczno-medyczne, w tym 3 posiadają stopień naukowy doktora nauk medycznych. Pracownicy firmy mają bogate, wieloletnie doświadczenie w prowadzeniu prac badawczych, są autorami lub współautorami ponad 70 publikacji naukowych w dziedzinach toksykologii in vitro, farmakologii, bankowania tkanek, inżynierii tkankowej. Publikacje te były ponad 500 razy cytowane na całym świecie, zaś niektóre z nich są podstawą prawodawstwa UE w zakresie toksykologii in vitro.

Badania wykonywane w ramach działalności spółki zaowocowały już pierwszymi publikacjami naukowymi na temat rozwijanych w firmie technologii, m.in.: „A novel bioengineered composite material for the limbal stem cells expansion in vitro”, „Mechanical properties of bone fixation prepared from a human allogenic bone”¹.

1.3. ROZWÓJ RYNKOWY (STATYSTYKI, DANE JAKOŚCIOWE)

Europejski rynek implantów czy też przeszczepów, nad którymi pracuje spółka, oszacowany został przez Komisję Europejską na około 1,5 mld euro.

Opierając się na założeniach Komisji Europejskiej spółka szacuje, że za mniej więcej 4 lata osiągnie ponad 80 mln zł przychodów rocznie i ponad 60 mln zł zysku netto. Według Zarządu spółki Euroimplant S.A. wskaźniki rentowności są realne i pozwalające na systematyczny rozwój spółki.

1.4. ZASADNICZE KOMPETENCJE PRZEDSIĘBIORSTWA NA RYNKACH KRAJOWYM I MIĘDZYNARODOWYCH.

Euroimplant S.A. to oparta na unikalnej wiedzy spółka z branży biotechnologii. Działalność, istniejącej od 2006 roku firmy, obejmuje projektowanie i wdrażanie innowacyjnych rozwiązań w zakresie nauk biologicznych i medycznych. Celem strategicznym spółki jest opracowywanie i wprowadzanie na rynek europejski i światowy kolejnych nowatorskich rozwiązań z zakresu inżynierii tkankowej, a w konsekwencji zdobycie istotnej części rosnącego rynku międzynarodowego. Jednocześnie spółka zainteresowana jest rozwojem na rynku krajowym, na którym nie posiada bezpośredniej konkurencji.

1.5. SILNE I SŁABE STRONY PRZEDSIĘBIORSTWA

Silne strony. Nad harmonijnym rozwojem firmy czuwa jej trzech założycieli: koneser biznesu, naukowiec z bogatym doświadczeniem oraz autorytet w zakresie badań klinicznych i dokumentacji medycznej. Takie połączenie kompetencji w zakresie nauki, prawa i biznesu to silne filary nowoczesnej firmy biotechnologicznej, gwarantujące wysoką jakość, skuteczność i bezpieczeństwo oferowanych produktów i usług oraz sukces biznesowy.

Słabe strony. Na działalność Spółki duży wpływ wywiera jakość pracy kierownictwa. Euroimplant S.A. nie może zapewnić, że ewentualna utrata niektórych członków kierownictwa nie będzie mieć negatywnego wpływu na działalność, sytuację finansową i wyniki Emitenta. Wraz z odejściem kluczowych osób z kierownictwa, Spółka mogłaby zostać pozbawiona personelu posiadającego wiedzę i doświadczenie z zakresu zarządzania i działalności operacyjnej. Spółka kładzie obecnie szczególny nacisk na zaimplementowanie systemów motywacyjnych dla jego kluczowych pracowników, które będą aktywizowały pracowników i uzależniały ich wynagrodzenie od efektów pracy oraz zaangażowania w działalność operacyjną firmy. Ponadto kluczowi członkowie kierownictwa są jednocześnie akcjonariuszami Spółki co jest istotnym czynnikiem ograniczającym powyższe ryzyko.

2. STRATEGIE ROZWOJU EKSPORTU PRZEDSIĘBIORSTWA

2.1. MOTYWY WEJŚCIA PRZEDSIĘBIORSTWA NA RYNKI MIĘDZYNARODOWE

Sektor, w którym działa Euroimplant S.A. znajduje się w fazie wzrostowej. Jest to spowodowane rozwojem nowych technologii oraz wprowadzaniem nowych regulacji prawnych w Europie, mających stymulować rozwój przedsiębiorstw.

Na rozwój rynku wpłynie również zakończenie prac legislacyjnych Komisji Europejskiej nad Dyrektywą dotyczącą Terapii Zaawansowanych. Znajdują się one obecnie na końcowym etapie – 30 października 2007 r. Rada Unii Europejskiej formalnie zaakceptowała treść Dyrektywy. Umożliwi ona szerokie otwarcie rynku Europy na produkty inżynierii tkankowej i znacznie ułatwi wprowadzanie nowych produktów. War-

¹ Transplant Proc 39(9): 2920-2.

tość rynku tylko dla substytutów skóry jest oceniana na ok. 600-800 mln euro, przy obecnym pokryciu zapotrzebowania w granicach 17,5 mln euro². Tak wielki potencjał powoduje, iż po skutecznym wprowadzeniu produktu na rynek, wielkość spodziewanych przychodów będzie głównie zależała od możliwości produkcyjnych firmy.

Z innego raportu Komisji Europejskiej³ wynika, iż Polska jest jednym z niewielu krajów Europejskich, w którym brak jest firm biotechnologicznych zajmujących się wdrażaniem produktów inżynierii tkankowej.

2.2. ZASTOSOWANE ZASADNICZE STRATEGIE WEJŚCIA NA RYNKI ZAGRANICZNE

Euroimplant S.A. jest jedyną polską spółką zaproszoną do konsorcjum tworzonego na potrzeby unijnego projektu w ramach 7 Programu Ramowego Komisji Europejskiej. Konsorcjum zajmować się będzie pracami i badaniami nowych, „inteligentnych” biomateriałów dla inżynierii tkankowej używanymi m.in. w chirurgii odtwórczej i ortopedii.

W skład konsorcjum wejdą ośrodki uniwersyteckie i czołowe firmy farmaceutyczne na świecie. Komisja Europejska szacuje wartość całego programu na 105 mln euro.

2.3. BARIERY WE WCHODZENIU NA RYNKI ZAGRANICZNE I SPOSOBY ICH POKONYWANIA

W związku z charakterem prowadzonej działalności Emitent ubiega się o pozyskanie funduszy na rozwój Spółki ze środków unijnych. W związku z ograniczonymi możliwościami generowania środków własnych oraz utrudnioną sytuacją na pozyskanie kapitału dłużnego istnieje ryzyko, iż w przypadku nie zagwarantowania odpowiedniego finansowania inwestycji, ewentualne przyznane fundusze unijne zostaną niewykorzystane w całości, nieefektywnie wykorzystane lub w ogóle nie zostaną przyznane, co może mieć istotny wpływ na możliwości rozwoju Spółki w przyszłości.

Przedstawione powyżej ryzyko jest minimalizowane poprzez aktywne działania Zarządu w zakresie zapewnienia odpowiedniego finansowania. W ramach takich działań Euroimplant S.A. uzyskał promesę kredytową z ALIOR BANK S.A. na kwotę 13 mln zł.

2.4. OSIĄGNIĘTY STAN ROZWOJU MIĘDZYNARODOWEGO PRZEDSIĘBIORSTWA I STOJĄCE PRZED NIM DYLEMATY

Euroimplant S.A. nadal prowadzi badania nad nowymi produktami. W związku z wysoce specjalistycznym charakterem prowadzonych prac istnieje ryzyko, że w przypadku zajścia nieprzewidzianych zdarzeń lub pojawienia się komplikacji na etapie badań termin wprowadzenia na rynek nowych produktów spółki może się opóźnić w stosunku do pierwotnie zakładanego, co może mieć istotny wpływ na poziom osiągniętych przez Emitenta wyników finansowych. Zarząd Spółki na bieżąco analizuje postęp prac i w razie konieczności podejmuje niezbędne działania (np. zatrudnienie dodatkowego personelu, wprowadzenie dwuzmianowego systemu pracy, wsparcie outsourcingu w newralgicznych punktach badań) mające na celu zakończenie prac w planowanych terminach

Istotny wpływ na działalność Spółki może mieć rozproszona konkurencja przedsiębiorstw zajmujących się inżynierią tkankową. W ostatnim czasie istotnego znaczenia nabrały działania prowadzone przez podmioty z Azji Wschodniej, które posiadają korzystniejsze warunki wytwarzania konkurencyjnych produktów, głównie ze względu na niższe koszty bezpośrednie produkcji, tj. koszty prac laboratoryjnych oraz niższe ceny surowca (kolagenu). W związku z powyższym istnieje ryzyko, że konkurencyjna firma zdobędzie przeważającą pozycję w stosunku do Euroimplantu S.A., co istotnie wpłynie na możliwości rozwoju Spółki, a w konsekwencji na osiągnięte w przyszłości wyniki finansowe.

² Wg. raportu JRC Komisji Europejskiej; Human tissue-engineered products, Today's market and future prospects, <http://www.isi.fraunhofer.de/t/projekte/medpharm-e-sb-esto-te-NEU.htm>

³ Human tissue-engineered products: Potential socio-economic impacts of a new European regulatory framework for authorisation, supervision and vigilance Technical Report EUR 21838 EN) <http://ftp.jrc.es/21838-ExeSumm.pdf>

3. WYKORZYSTANIE WŁASNOŚCI PRZEMYSŁOWEJ W BUDOWIE PRZEWAG KONKURENCYJNYCH NA GLOBALNYM RYNKU

3.1. PRZEBIEG WDROŻENIA OCHRONY WŁASNOŚCI PRZEMYSŁOWEJ DO STRATEGII ROZWOJOWEJ PRZEDSIĘBIORSTWA

Produkty Euroimplant S.A. powstałe z wykorzystaniem posiadanych praw własności przemysłowej będą głównie służyły do leczenia ubytków skóry (oparzenia, chirurgia plastyczna), leczenia przewlekłych owrzodzeń skóry, odbudowy tkanki chrzęstnej stawów, regeneracji obwodowej tkanki nerwowej. Planowane jest też uruchomienie produkcji bioreaktorów umożliwiających leczenie osób z niewydolnością wątroby (bioreaktory zawierające komórki wątroby). Wyroby będą produkowane na bazie materiału tkankowego (allo- i ksenogenicznego), ludzkich białek rekombinowanych (wytworzonych metodami inżynierii genetycznej) oraz wytworzonymi przez hodowane w laboratorium komórki ludzkie. Część z tych materiałów będzie wytwarzana przez Euroimplant S.A., część pozyskiwana od dostawców zewnętrznych.

Produkty inżynierii tkankowej, których produkcję planuje Spółka, bazują na kompozytowym rusztowaniu tkankowym wzbogaconym w substancje ukierunkowujące własne komórki pacjenta do różnicowania w tkanki.

Wszczepiając rusztowania tkankowe wzbogacone w odpowiednie substancje można odtwarzać tkanki, a nawet fragmenty narządów. Strategia ta jest z powodzeniem stosowana w przypadku leczenia ran skóry przy pomocy przeszczepów skóry ludzkiej pozbawionej komórek.

Euroimplant S.A. będzie również oferował na rynku międzynarodowym przełomową na skalę europejską usługę „odmładzania skóry”, w ramach terapii komórkowej. Zabieg będzie polegał na wyizolowaniu komórek pacjenta za pomocą oligobiopsji skóry. Następnie przechowywane one będą w banku tkanek, prowadzonym przez Euroimplant S.A. by w przyszłości posłużyć do zabiegu „odmładzania skóry”, który będzie polegał na wszczepieniu własnych młodych fibroblastów do skóry właściwej w celu osiągnięcia efektu plastycznego. Koszty zabiegów i przechowywania komórek będzie ponosił pacjent.

Podobny model zostanie zastosowany w przypadku przechowywania komórek osób szczególnie narażonych na oparzenia i inne urazy skóry (np. żołnierzy, strażaków, górników, służb specjalnych).

Obok produktów do zastosowań klinicznych, planuje się uruchomienie produkcji preparatów dla przemysłu kosmetycznego bazujących na tej samej technologii. Będą to kolagenowe materiały kompozytowe uwalniające substancje czynne indukujące regenerację skóry. Materiałem wyjściowym dla tych produktów są białka pochodzenia zwierzęcego i białka rekombinowane.

Euroimplant S.A. planuje również produkcję modelu skóry ludzkiej *in vitro* (w hodowli zewnętrznej) na potrzeby toksykologii. Produkt ten zawiera hodowle organotypowe skóry ludzkiej na bazie kolagenu odzwierzęcego. Jego wykorzystanie w toksykologii stanie się obowiązujące przy badaniu wszelkich substancji wykorzystywanych w przemyśle kosmetycznym krajów Unii Europejskiej od 2009 r. w związku z implementacją Dyrektywy Kosmetologicznej 76/768/EEC.

Produkty inżynierii tkankowej oferowane przez Emitenta, na rynku krajowych i rynkach międzynarodowych będą miały szerokie zastosowanie w działalności w zakresie medycyny regeneracyjnej oraz toksykologii *in vitro*. Wśród produktów i usług będzie można znaleźć następujące produkty:

- **EUROCARE**
oparty na szkielecie kolagenowym nośnik wykorzystywany w przemyśle kosmetycznym i farmaceutycznym; sprzedawany w postaci gąbki lub matrycy kolagenowej stopniowo uwalniającej substancję leczącą bądź kosmetyk;
- **EURODERM,**
rodzaj opatrunku biologicznego (dewitalizowana skóra ludzka) w postaci matrycy kolagenowej używany do leczenia oparzeń, ran i przewlekłych owrzodzeń;



- **EUROCOL,**
seria produktów medycznych opartych na kolagenie, wśród których można wyróżnić m.in.:
 - *Eurocol neuro* – wspomagana regeneracja nerwów obwodowych;
 - *Eurocol vasco* – wszczepiana matryca indukująca waskularyzację;
 - *Eurocol liver* – wszczepiana matryca rozproszona indukująca regenerację wątroby;
- **EUROOSS,**
rodzina produktów do regeneracji i leczenia ubytków tkanki kostnej produkowana na bazie kolagenu;
- **EURODRAIN,**
wszczep kolagenowy używany w leczeniu jaskry;
- **EUROPLUG,**
kolagenowa zatyczka kanalików łzowych;
- **EUROMATRIX,**
zaawansowany produkt oparty na konstrukcji kolagenowej wykorzystywany w trakcie badań naukowych w dziedzinie inżynierii tkankowej i genetycznej;
- **EUROSKIN,**
model pełnej skóry ludzkiej wykorzystywany w toksykologii in vitro – procesie badania bezpieczeństwa produktu (leku, kosmetyku, itp.), oferowany firmom farmaceutycznym i kosmetycznym. Ponadto uzupełnieniem oferty Emitenta będą następujące usługi:
- **TOKSYKOLOGIA IN VITRO**
usługa polegająca na przeprowadzaniu badań bezpieczeństwa produktu z wykorzystaniem m.in. modelu EUROSKIN;
- **TERAPIA KOMÓRKOWA**
indywidualna usługa odtwarzania autogenicznej tkanki chrzęstnej (np. rekonstrukcja chrząstki) i skórnej (np. odmładzanie skóry); hodowla organotypowa z wykorzystaniem własnych komórek pacjenta i podłoża kolagenowego.

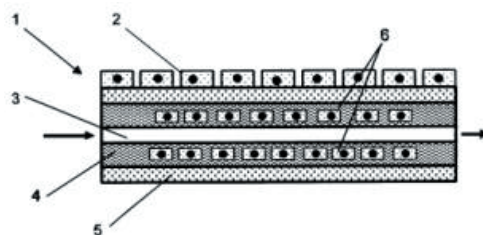
Szeroki wachlarz produktów oraz usług będzie wykorzystywany m.in.:

- w leczeniu owrzodzeń i oparzeń skóry;
- w chirurgii plastycznej;
- w aktywnych biologicznie opatrunkach;
- w schorzeniach i uszkodzeniach wątroby (bioreaktor wątroby);
- w regeneracji tkanki chrzęstnej;
- w kosmetykach, lekach i preparatach medycznych, gdzie kolagenowe materiały kompozytowe stopniowo uwalniają aktywne substancje biologiczne.

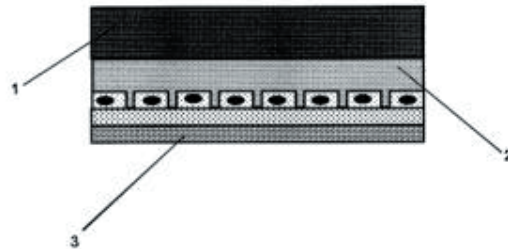
W miarę rozwoju działalności eksportowej Euroimplant S.A. oraz rozwoju nauki, produkty i usługi Spółki będą mogły być wykorzystywane w coraz szerszym zakresie. Ponadto, w miarę rosnącego zapotrzebowania ze strony rynku, spółka planuje poszerzenie oferty zarówno produktów jak i usług w zakresie biomedycyny

EUROIMPLANT S.A. DOKONAŁ ZGŁOSZENIA M.IN. NASTĘPUJĄCYCH WYNAŁAZKÓW:

Tytuł	Numer zgłoszenia	Data zgłoszenia	Kod Ochr	Numer prawa wyłącznego	Klasyfikacja MKP	Data publikacji BUP
Bioreaktor	385692	17-07-2008			C12M3/02	18-01-2010



Tytuł	Numer zgłoszenia	Data zgłoszenia	Kod Ochr	Numer prawa wyłącznego	Klasyfikacja MKP	Data publikacji BUP
Warstwowy materiał kolagenowy o właściwościach przeciwbakteryjnych	385836	07-08-2008			A61K38/39 A61K33/38 A61L15/32 A61L15/14 A61L27/24 A61L27/40	15-02-2010



Przedmiotem zgłoszenia jest także komora do hybrydyzacji komórek oraz diagnostyki płynów ustrojowych i wydaliny (PL 195 206 81). Komora jest stosowana w medycynie i biotechnologii do tworzenia hybryd komórkowych oraz w diagnostyce płynów ustrojowych i wydaliny.

Hybryda komórkowa jest tworem złożonym z dwóch komórek wyjściowych; pierwsza jest komórką nowotworową plazmacytoma, zaprogramowana na bezustanną produkcję przeciwciał, druga natomiast jest komórką zawierającą interesujące struktury, np. komórkę guza nowotworowego pobraną od pacjenta w czasie operacji. Powstanie hybrydy prowadzi do masowej produkcji przeciwciał monoklonalnych mających powinowactwo do zastosowanej w hybrydyzacji komórki nowotworowej.

3.2. PRZEWAGI KONKURENCYJNE UZYSKANE DZIĘKI OCHRONIE WŁASNOŚCI PRZEMYSŁOWEJ I ICH WYKORZYSTANIE NA RYNKACH MIĘDZYNARODOWYCH

Wśród istotnych przewag konkurencyjnych firmy Euroimplant S.A. należy wymienić:

- **Zarząd Spółki**

W skład Zarządu wchodzi Pan Andrzej Kisieliński, Pan Dariusz Śladowski oraz Pan Piotr Mierzejewski, którzy reprezentują trzy podstawowe filary nowoczesnej firmy biotechnologicznej (ekonomiczny, naukowy i praktyczny).

- **Doświadczenie i know-how**

Pracownicy firmy zdobywali swoje doświadczenie w wielu uznanych ośrodkach w kraju i na świecie (między innymi w Akademii Medycznej w Warszawie, Wspólnotowym Centrum Naukowym Komisji Europejskiej w Isprze we Włoszech, Królewskim Centrum Medycznym w Nottingham w Wielkiej Brytanii oraz Uniwersytecie w Singapurze).

3.3. UZYSKANY EFEKT W POSTACI POZYCJI PRZEDSIĘBIORSTWA NA GLOBALNYM RYNKU

Zakłada się, że wypracowane przez Euroimplant S.A produkty będą dystrybuowane na rynku krajowych i rynkach międzynarodowych na podstawie odpowiednio wcześniej złożonych zamówień. Wynika to jednoznacznie ze specyfiki tych produktów, których krótki okres przydatności do użycia, a zarazem dość wysoki koszt wytwarzania, wymusza dystrybucję w ściśle ustalonym kręgu odbiorców gwarantujących wykorzystanie odpowiednio dużych serii poszczególnych materiałów.

Odbiorcami produktów oferowanych przez Euroimplant S.A. będą zatem szpitale i kliniki wykonujące m.in. zabiegi z zakresu chirurgii plastycznej (zarówno lecznicze, jak i kosmetyczne), hurtownie farmaceutyczne, przemysł kosmetyczny oraz chemiczny.

Odbiorcami usług z zakresu toksykologii In vitro będą z kolei przede wszystkim producenci i importerzy produktów chemicznych, które zgodnie ze strategią REACH muszą zostać przebadane pod kątem bezpieczeństwa.



W związku z powyższym sprzedaż i promocja produktów oraz usług oferowanych przez Euroimplant S.A. odbywać się będzie w zakresie limitowanym co do właściwości odbiorców i wielkości zamówień, przy czym zakłada się, że w znaczącej mierze klientami wnioskodawcy będą firmy i instytucje z zagranicy.

4. PUNKTY KRYTYCZNE WDROŻENIA I WSPÓŁPRACY ORAZ SPOSOBY ICH POKONYWANIA

4.1. ZASADNICZE PUNKTY KRYTYCZNE WE WDRAŻANEJ STRATEGII ROZWOJU EKSPORTU

Ze względu na to, że działalność Euroimplant S.A. jest narażona na wpływ wielu nieprzewidywalnych czynników zewnętrznych (przepisy prawa, stosunek podaży i popytu, dynamiczny rozwój technologiczny), istnieje ryzyko nieosiągnięcia wszystkich założonych celów strategicznych dotyczących eksportu. W celu ograniczenia tego ryzyka Zarząd spółki na bieżąco analizuje czynniki mogące mieć potencjalnie niekorzystny wpływ na działalność i wyniki firmy, a w razie potrzeby podejmuje niezbędne decyzje i działania. Dodatkowym działaniem Zarządu w celu ograniczenia tego ryzyka jest powołanie przez Zarząd Doradczej Rady Naukowej składającej się z najwybitniejszych specjalistów światowych, z zakresu medycyny, toksykologii i inżynierii tkankowej.

4.2. SPOSOBY POKONYWANIA TRUDNOŚCI

Wszystkie działania podejmowane przez spółkę Euroimplant S.A. prowadzone są w oparciu o analizy specjalistyczne z uwzględnieniem daleko idących prognoz rozwoju medycyny, inżynierii i nowoczesnych technik badawczych, stanowiących obecnie dla większości tylko futurystyczną wizję, szczególnie w ujęciu biznesowym. W ramach uznania potęgi nowatorskich rozwiązań oraz pionierskiego podejścia do medycyny regeneracyjnej zarówno inwestorzy jak i Giełda Papierów Wartościowych przyznali spółce Euroimplant S.A. statut najbardziej innowacyjnej spółki na rynku NewConnect.

W celu pozyskania środków finansowych prowadzone są rozmowy z potencjalnymi inwestorami. Spółka Euroimplant S.A. rozważa opcję emisji z prawem poboru.

Możliwe, że spółka pozyska bezpośrednie wsparcie finansowe od głównych akcjonariuszy, w formie pożyczki gotówkowej na rynkowych warunkach. Rozważa też skorzystanie z oferty bezpośredniego zaangażowania finansowego największych akcjonariuszy.

5. KORZYŚCI Z REALIZACJI STRATEGII OPARTEJ NA WYKORZYSTANIU I OCHRONIE IP

5.1. WPŁYW OCHRONY WŁASNOŚCI PRZEMYSŁOWEJ NA EFEKTYWNOŚĆ WDRAŻANIA STRATEGII ROZWOJU EKSPORTU

W grudniu 2008 r. zostało zaimplementowane rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (WE) numer 1394/2007 wprowadzające nowe regulacje prawne w dotychczas nieuregulowanym obszarze medycyny znajdującym się pomiędzy farmakologią a implantologią. Ta regulacja zezwala na prowadzenie działalności zarobkowej w obszarach dotychczas regulowanych jako działalność „non profit” i doskonale wpisuje się w strategię rozwoju Euroimplant S.A.

Niestety kryzys światowy spowalnia aktywność gospodarki europejskiej będącej potencjalnym odbiorcą produkcji i usług oferowanych przez Spółkę. Takie zachowanie rynku może mieć negatywny wpływ na wyniki osiągnięte przez Spółkę w niedalekiej przyszłości.

5.2. KORZYŚCI EKONOMICZNE Z WDROŻENIA STRATEGII OPARTEJ NA WŁASNOŚCI PRZEMYSŁOWEJ DLA PRZEDSIĘBIORSTWA

Dzięki przyznanym już funduszom w ramach działania 4.4. czyli Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka Euroimplant S.A. zamierza tylko w latach 2010-2012 zrealizować projekty inwestycyjne i badawcze na kwotę blisko 40 mln zł. Euroimplant S.A. otrzymał także dofinansowanie z Narodowego Centrum Badań i Rozwoju. Pierwsze środki w ramach „Inicjatywy Technologicznej I” zostały przekazane



w 2009 r. przez NCBiR. W wyniku realizacji projektu zgłoszono dwa wnioski patentowe, a kolejne są w przygotowaniu.

W ramach Działania 1.5 „Rozwój przedsiębiorczości” Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Mazowieckiego na lata 2007-2013 spółka Euroimplant S.A. otrzymała dofinansowanie projektu na kwotę 2 mln zł. Środki pozyskane w ramach dofinansowania zostaną przeznaczone na doposażenie obecnego laboratorium.

Jednakże zdecydowana większość pozyskanych przez Euroimplant S.A. środków zostanie przeznaczona na ultra nowoczesne laboratorium w Kludynie pod Warszawą, jedno z pierwszych tego typu w Unii Europejskiej.

5.3. WPŁYW STRATEGII OPARTEJ NA WŁASNOŚCI PRZEMYSŁOWEJ NA ROZWÓJ KAPITAŁU LUDZKIEGO PRZEDSIĘBIORSTWA

Działalność Euroimplant S.A. oraz jej perspektywy rozwoju są w dużej mierze zależne od wiedzy, doświadczenia oraz kwalifikacji pracowników. Branżę biotechnologiczną, w której działa Euroimplant S.A. charakteryzuje wysoki popyt na specjalistów. Ponadto dodatkowe ryzyko mogą rodzić działania konkurencji zorientowane na odejście kluczowego personelu Spółki, a także utrudnić proces rekrutacji nowych pracowników o odpowiedniej wiedzy, doświadczeniu oraz kwalifikacjach. Istnieje ryzyko, że odejście kluczowych pracowników będzie miało negatywny wpływ na realizację prowadzonych przez Spółkę projektów oraz zapewnienie przez Emitenta odpowiedniej jakości i zakresu usług, co z kolei może mieć negatywny wpływ na działalność i sytuację finansową Spółki oraz na osiągnięcie zaplanowanych wyników.

6. ROLA STRATEGII ROZWOJU EKSPORTU OPARTEJ NA WŁASNOŚCI PRZEMYSŁOWEJ W PRZYSZŁYM ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTWA

6.1. UMIEJSCOWIENIE WŁASNOŚCI PRZEMYSŁOWEJ W OBECNEJ I PRZYSZŁEJ STRATEGII ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTWA

Euroimplant S.A. w grudniu 2009 r. został zaproszony do utworzenia konsorcjum InteliScaff w ramach współpracy naukowej w UE. W projekcie weźmie udział łącznie 20 partnerów, a jego planowany budżet wyniesie 12,3 mln euro. Spółka zgodziła się na udział i wypełniła warunki formalne przystąpienia.

Zaproszenie Euroimplant S.A. jest związane z wysoką oceną przez ekspertów europejskich prac badawczych prowadzonych przez spółkę w laboratorium w Raszynie pod Warszawą. Wśród partnerów Euroimplant S.A. w projekcie uczestniczyć będzie Laboratorium Komisji Europejskiej, uniwersytety, instytuty badawcze, duże firmy międzynarodowe takie jak, EVONIK, czy CROMA, a także mniejsze innowacyjne przedsiębiorstwa z krajów UE, co stanowić może podstawę nawiązania przez Euroimplant S.A. cennych relacji biznesowych.

Zgodnie z propozycją UE Euroimplant S.A. – jedyna polska firma w programie – będzie partnerem wiodącym w Workpackage 3: Biocompatibility, safety aspects and risk assessment.

Co niezwykle istotne z punktu widzenia przyszłej ekspansji na rynki międzynarodowe Euroimplant S.A. będzie mógł wykorzystać efekty prac konsorcjum, wprowadzając najnowsze rozwiązania konstrukcyjne do swoich przyszłych wyrobów.

6.2. ROLA KAPITAŁU LUDZKIEGO, WSPÓŁPRACY Z NAUKĄ I BUDOWY WARTOŚCI INTELEKTUALNYCH W KREOWANIU PRZYSZŁEJ WARTOŚCI INTELEKTUALNEJ – SPOJRZENIE PRZEDSIĘBIORSTWA W PRZYSZŁOŚĆ

Istotną przewagą konkurencyjną działalności spółki Euroimplant S.A. jest powołana Rada Naukowa, która pełni funkcje doradcze i konsultacyjne przy opracowywaniu, badaniu i implementowaniu nowych rozwiązań technologicznych oraz nowych produktów i usług. W skład Rady Naukowej wchodzi osoby o światowej sławie i renomie:



- **Profesor Michael Balls**
Członek organizacji FRAME UK. Jeden z największych autorytetów w dziedzinie metod alternatywnych na świecie oraz jeden z głównych architektów procesu walidacji metod biologicznych w Europie.
- **Profesor Andrzej Langner**
Wybitny dermatolog – przez wiele lat kierował Pracownią Farmakologiczną Kliniki Dermatologicznej Akademii Medycznej w Warszawie. W latach 1989-2002 Członek Komisji Rejestracji Leków. Od 1990 Dyrektor Dermatologicznej Kliniki Uzdrowskiej Zespołu Naukowo Klinicznego „Iwo-lang” w Iwoniczu Zdroju.
- **Profesor Chris Mason** (University College London – Wielka Brytania)
Międzynarodowy ekspert od medycyny regeneracyjnej. Pionier i promotor szerokiego zastosowania technologii regeneracyjnych.
- **Profesor Wojciech Sawicki**
Histolog – ekspert w dziedzinie tkankowych komórek macierzystych. Przez wiele lat kierował Instytutem Biostruktury Akademii Medycznej w Warszawie. Autor podstawowego podręcznika histologii dla studentów medycyny.
- **Profesor Jacek Szmidt**
Wybitny chirurg. Kierownik Kliniki i Katedry Chirurgii Akademii Medycznej w Warszawie. Konsultant krajowy ds. chirurgii ogólnej.
- **Profesor Aleksander Wasutyński**
Wybitny patolog, Kierownik Zakładu Anatomii Patologicznej Akademii Medycznej w Warszawie.

7. PODSUMOWANIE – ZASADNICZE CZYNNIKI SUKCESU

Rozwój biotechnologii jest uważany za jeden z przyszłych filarów gospodarki światowej, co w znacznej mierze łagodzi skutki światowego kryzysu. Spółka pozycjonuje się w segmencie nowoczesnych technologii, jednak recesja w 2009 r. w gospodarce światowej, może spowodować zmniejszenie szybkości rozwoju rynku zaawansowanych produktów inżynierii tkankowej.

Już w chwili obecnej Euroimplant S.A. posiada informacje o zapotrzebowaniu na opracowywane produkty ze strony przemysłu kosmetycznego, jednostek naukowo-badawczych (badania leków) oraz klinik chirurgii plastycznej. Z uwagi na ograniczoną zasadność stosowania standardowych form promocji produktów i usług wnioskodawcy, istotną rolę w procesie wspierania ich dystrybucji odegra publikacja opracowań naukowych, raportów z badań i innych materiałów informacyjnych w wydawnictwach branżowych i oficjalnych wydawnictwach polskich i europejskich jednostek naukowych, w czym doświadczenie pracowników spółki będzie bardzo pomocne.

Zarazem pracownicy, rada naukowa, a także udziałowcy spółki mogą odegrać istotną rolę jako liderzy opinii w rozprzestrzenianiu fachowej informacji na temat stosowania produktów Euroimplantu.



SYMFONIA SMAKU I AROMATU – ROZWÓJ POPRZEZ ZMYŚŁY

STUDIUM PRZYPADKU PRZEDSIĘBIORSTWA
PRODUKCYJNO-HANDLOWEGO EDPOL, ŁOMŻA¹

STUDIUM
PRZYPADKU

Paulina Bednarz

1. CHARAKTERYSTYKA PRZEDSIĘBIORSTWA I JEGO OSIĄGNIĘĆ

Przedsiębiorstwo Produkcyjno-Handlowe Edpol rozpoczęło swoją działalność 1 listopada 1991 r., jako jeden z czterech w Polsce importerów przyprawy VEGETA firmy Podravka. Od początku swej działalności firma pełniła rolę dystrybutora przyprawy oraz stanowiła biuro eksportu PODRAVKI na wielu targach zagranicznych, budując tym samym rozległe kontakty z kontrahentami zza wschodniej granicy Polski. Działalność eksportowa firmy została niejako wymuszona od początków nawiązania współpracy z Podravką. Wynikało to z ówczesnej sytuacji politycznej, tj. wojny na Bałkanach, w wyniku której ta chorwacka firma mogła eksportować swe produkty tylko w oparciu o wymianę barterową, produkt za produkt. Dostosowując się do wymagań tamtego rynku, Edpol importował więc przyprawy eksportując jednocześnie sól do kontrahenta.

W ciągu sześciu lat operowania na rynku Edpol sukcesywnie nawiązywał współpracę z innymi firmami spożywczymi, takimi jak: Prymat, Sonko, Drosed i Pacyfik, a także umacniał swą rolę w imporcie VEGETY, stając się oficjalnym przedstawicielem i dystrybutorem produktów tych marek w północno-wschodniej Europie. Równocześnie, korzystając z dobrej koniunktury, firma rozpoczęła własną produkcję mieszanek smakowych, warzywno-ziółowych oraz dodatków dla przemysłu spożywczego. Produkcja ta osiągnęła stopień kulminacyjny w roku 2004, kiedy zdecydowano o całkowitej rezygnacji z działalności hurtowni dystrybucyjnej i rozpoczęciu pełnej produkcji własnych mieszanek smakowych, ziół i warzyw suszonych, dodatków funkcjonalnych oraz przypraw w płynie przeznaczonych dla przemysłu spożywczego: mięsnego, owocowo-warzywnego i rybnego. Wtedy też rozpoczęto działalność eksportową na rynki międzynarodowe, m.in. Rosji, USA, Białorusi, Ukrainy, Litwy, Łotwy oraz Estonii.

Korzystając z wypracowanych kontaktów oraz zdobywając doświadczenie na rynkach międzynarodowych Edpol budował swoją pozycję i umacniał swój udział w rynku. Stałe powiększanie oferty miało i nadal ma przełożenie na organizację pracy firmy i oraz jej rozwój wewnętrzny. W roku 2008 firma otrzymała dofinansowanie na nowocześniejsze (rozbudowa i zakup wyposażenia) własnego laboratorium badawczo-rozwojowego. Ponadto Edpol stale inwestuje w rozwój i udoskonalanie własnej infrastruktury technicznej, między innymi w rozbudowę zakładu magazynowo-produkcyjnego wraz z infrastrukturą produkcyjną. Dzięki stałemu inwestowaniu w rozwój infrastrukturalny Edpol może ciągle prowadzić badania nad poszerzeniem własnego portfolio produktowego oraz powiększaniu oferty.

¹ Studium powstało w oparciu o przeprowadzony wywiad z Panem Adamem Miarą oraz Plan Rozwoju Eksportu firmy Edpol opracowany przez firmę ConQuest Consulting na zlecenie PPH Edpol w ramach programu PARP „Paszport do eksportu”.



Obecnie Edpol oferuje szeroką gamę przypraw i dodatków spożywczych takich jak:

- dodatki naturalne, zioła i susze warzywne,
- posypki dekoracyjne,
- naturalne mieszanki smakowe,
- preparaty do przygotowywania solanek,
- mieszanki funkcjonalne i smakowe dla przemysłu mięsnego,
- specjalistyczne mieszanki smakowe dla przemysłu owocowo – warzywnego,
- buliony, zupy, sosy,
- przyprawy w płynie,
- koncentraty deserów w proszku (kisiele, budynie, galaretki).

Działalność firmy Edpol opiera się na kontaktach *business to business*. Firma nie prowadzi sprzedaży masowej, gdyż jednym z celów działalności jest doradzanie klientom w zakresie unikalnych kompozycji smakowych oraz dopasowywanie oferty do indywidualnych potrzeb klientów. Idea indywidualnego podejścia do każdego klienta jest podstawową zasadą funkcjonowania firmy i jest widoczna w każdej sferze jej działalności, od projektowania produktu, poprzez produkcję i odpowiednie magazynowanie, kończąc na dostawie do klienta.

Głównymi odbiorcami i klientami Edpolu są:

- zakłady mięsne – największa grupa obecnych klientów – około 50%,
- zakłady przetwórstwa owocowo-warzywne – około 30% odbiorców,
- hurtownie oraz jednostki zajmujące się przetwarzaniem żywności takie jak: Wojsko Polskie, zakłady karne, stołówki, instytucje państwowe itp. – około 20% odbiorców.

Edpol z roku na rok odnotowuje zwiększone zyski netto ze sprzedaży (średnio o ponad 10% w skali roku). Firma przyjęła strategię, zgodnie z którą wypracowane zyski przeznaczone są w dużej części na dalszy rozwój oraz badania.

Przewagami konkurencyjnymi firmy Edpol są przede wszystkim innowacyjna oferta, zaprojektowana w oparciu o indywidualne potrzeby odbiorców oraz kapitał ludzki. Budując swoją pozycję rynkową firma skoncentrowała siły na budowie szerokiego zaplecza technologicznego oraz rozwój poprzez innowacyjność. To właśnie dzięki ogromnym możliwościom technologicznym firma jest w stanie komponować produkty o różnych walorach smakowych, wizualnych, zapachowych, a także zdrowotnych co przekłada się na nowe możliwości rozwoju na rynkach Europy Zachodniej oraz kierunek rozwoju zwany „żywność ekologiczna”. Opierając się na takiej strategii przyjęto także odpowiednie standardy rozwoju i kwalifikacji pracowników firmy. Aktualnie w firmie zatrudnionych jest 50 osób, z czego 50% stanowi zespół załogi produkcyjnej, w tym działu technologiczno-projektowego. Taki podział sił produkcyjnych wynika ze specyfiki działalności opartej na innowacyjności, tj. potrzeby dopasowywania produktów do potrzeb klientów oraz stałego opracowywania nowych produktów. W odróżnieniu od innych firm działających na rynku, w firmie Edpol proces produkcji rozpoczyna się już na etapie pierwszego kontaktu z klientem. Produkty od samego początku procesu są przygotowywane i dopasowywane do specyfiki klientów. W trakcie pierwszych rozmów z klientami, przedstawiciele handlowi rozmawiają o indywidualnych potrzebach oraz analizują je pod kątem wymagań produktowych. Kolejnym krokiem procesu jest przygotowanie próbek produktów oraz ich ocena przez klienta. Właściwa faza produkcji następuje dopiero po pozytywnej weryfikacji przez klienta walorów przesłanych próbek. Taki sposób funkcjonowania i planowania produkcji wymaga zatrudnienia wykwalifikowanej kadry, która będzie w stanie sprostać wymaganiom klientów. Dlatego trzon kadry firmy stanowią wyspecjalizowani technologowie i osoby posiadające co najmniej wykształcenie wyższe, posługujące się co najmniej jednym językiem obcym. Dzięki temu obecnie firma może porozumieć się ze swoimi zagranicznymi kontrahentami w językach: rosyjskim, niemieckim, angielskim i francuskim. Niewątpliwym czynnikiem budującym konkurencyjność firmy jest także posiadanie taboru samochodowego, którym towar dostarczany jest bezpośrednio do klienta.

Rozwój firmy i jej zaplecza badawczo-rozwojowego umożliwia tworzenie nowych produktów oraz technologii wytwarzania, ułatwiających i skracających produkcję, a co za tym idzie zmniejszających koszty.



Dzięki temu Edpol może oferować kontrahentom unikalny produkt w krótszym czasie i po niższej cenie niż jego konkurenci. Aktualnie firma zgłosiła do Urzędu Patentowego trzy wynalazki:²

- emulsję spożywczą do nastrzyku mięs, a w szczególności mięsa drobiowego (zgłoszenie numer 381871),
- sposób i urządzenie do nanoszenia substancji ciekłych na nośnik sypki w procesie adsorpcji, w szczególności metodą produkcji nieciągłej (zgłoszenie numer 381547),
- sposób produkcji panieru przy wykorzystaniu ekstrudera (zgłoszenie numer P385930).

Firma Edpol przywiązuje także ogromną wagę do jakości oferowanych produktów. Dlatego wprowadzono bardzo restrykcyjne metody weryfikacji importowanych składników, wybierając najwyższej jakości surowce bezpośrednio importowane z Indii, Indonezji, Egiptu, Wietnamu, Chin, Turcji oraz wykorzystując polskie tradycyjne zioła i przyprawy pozyskiwane ze specjalnie selekcionowanych zbiorów najlepszych plantacji. Ponadto Edpol weryfikuje i usprawnia własne normy produkcyjne, czego potwierdzeniem są liczne certyfikaty, m.in. certyfikat systemu zarządzania jakością w zakresie produkcji mieszanek smakowych i dodatków funkcjonalnych stosowanych w przemyśle spożywczym – ISO 9001; certyfikat bezpieczeństwa produktu w zakresie produkcji mieszanek smakowych i dodatków funkcjonalnych stosowanych w przemyśle spożywczym – ISO 22000:2006, certyfikat zapewnienia jakości w projektowaniu, pracach rozwojowych i produkcji zgodny z wymaganiami NATO – AQAP 2110:2003 oraz certyfikat bezpieczeństwa żywności HACCP.

Czynnikiem, który w sposób szczególny wyróżnia firmę na rynku, jest bardzo duża aktywność w pozyskiwaniu środków finansowych z dotacji unijnych. Firma doskonale wykorzystuje możliwości istniejące w tym zakresie, zdobywając dofinansowanie na rozbudowę parku maszynowego, obiektów infrastrukturalnych, szkolenia kadry, jak również uczestnictwa w imprezach wystawienniczych oraz budowy profesjonalnej strategii rozwoju eksportu, w ramach programu realizowanego przez PARP – „Paszport do eksportu”.

Wyjątkowa aktywność firmy przejawia się także w jej uczestnictwie w wielu inicjatywach regionalnych, takich jak między innymi uczestnictwo w Stowarzyszeniu Klaster Spożywczy „Naturalnie z Podlasia!”³ – inicjatywie skupiającej przedsiębiorstwa i organizacje działające na terenie województwa podlaskiego, a także uczestnictwo w programach staży i praktyk dla studentów Wyższej Szkoły Informatyki i Przedsiębiorczości w Łomży. Edpol jest także aktywnym uczestnikiem lokalnego życia społecznego.

Silnymi stronami przedsiębiorstwa są przede wszystkim: duże doświadczenie w handlu, w tym w handlu międzynarodowym; wykształcony i doświadczony personel; doświadczenie w bezpośrednim imporcie surowców, a co za tym idzie konkurencyjne ceny; szeroka oferta dostosowana do indywidualnych potrzeb oraz własna infrastruktura.

Słabymi stronami firmy jest przede wszystkim silne zorientowanie na działalność produkcyjną bez infrastruktury wspomagającej (brak pomieszczeń konferencyjnych) oraz wysoka specjalizacja, a co za tym idzie konieczność pozyskania wysoko kwalifikowanej kadry technologów.

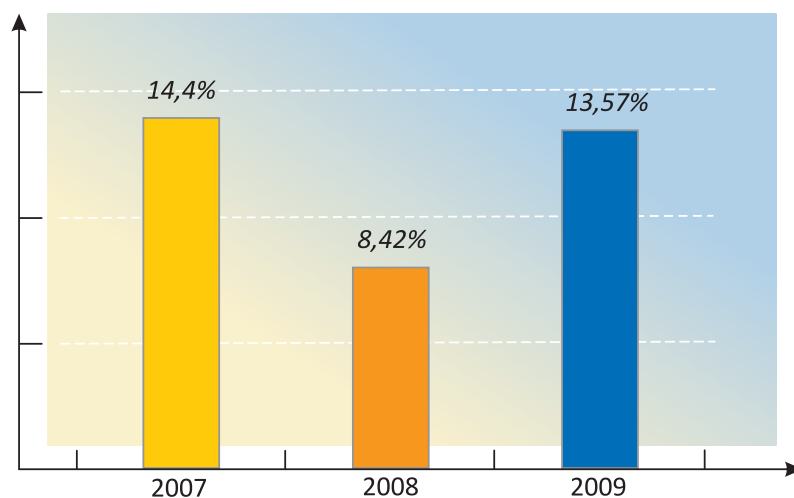
2. STRATEGIE ROZWOJU EKSPORTU PRZEDSIĘBIORSTWA

Przedsiębiorstwo Edpol od początku istnienia wiąże swą działalność z eksportem. W dotychczasowej historii firmy, jeszcze jako dystrybutor Podravki, prowadził eksport z takimi krajami jak: Rosja, USA, Białoruś, Ukraina, Litwa, Łotwa oraz Estonia. W ramach własnej oferty produktowej firma współpracuje obecnie z Ukrainą, Litwą, Łotwą i Estonią. W roku 2009 udział eksportu do tych krajów stanowił 13,57 % całkowitej sprzedaży.

² Na podstawie informacji zawartej w bazie patentowej wynalazków Urzędu Patentowego Rzeczypospolitej Polskiej.

³ www.naturalniezpodlasia.pl

WYKRES 1. UDZIAŁ EKSPORTU W OGÓLNEJ SPRZEDAŻY FIRMY EDPOL



Głównym motywem wejścia na rynki zagraniczne była potrzeba dywersyfikacji produktowej, poszerzenia rynków zbytu dla własnych produktów oraz zwiększenia zysków. Właściciele, dzięki dotychczasowemu doświadczeniu, wiedzieli, że pozyskanie nowych rynków zbytu oznacza także zwiększenie bezpieczeństwa funkcjonowania firmy poprzez dodanie nowych możliwości sprzedaży produktów i rozwoju firmy. W przypadku firmy Edpol decyzja o nawiązaniu współpracy zagranicznej była stosunkowo łatwa, gdyż przedsiębiorstwo od wielu lat prowadziło eksport marki VEGETA i posiadało ogromne doświadczenie w tym zakresie, a także szeroką bazę kontaktów. Ograniczenie działalności eksportowej tylko do rynków wschodnich było decyzją strategiczną wynikającą ze specyfiki działania firmy. Ze względu na indywidualne budowanie oferty i produktu dla każdego klienta, niezbędne jest odbycie podróży, a czasem nawet kilku, do siedziby potencjalnego partnera biznesowego. Dzięki niewielkiej odległości do wschodniej granicy (z Łomży, która jest siedzibą firmy jest to około 150 kilometrów) firma może bez ponoszenia dużych kosztów prowadzić sprzedaż bezpośrednią i utrzymywać dobre relacje z kontrahentami. Niewielkie odległości pozwalają ponadto na dostarczanie zamówionych produktów w ramach własnego taboru samochodowego. Dzięki temu sprzedaż jest zdecydowanie szybsza (do 4 dni roboczych) i pozwala na podtrzymywanie kontaktów osobistych z klientami.

W początkowej fazie rozwoju działalności eksportowej głównym narzędziem pozyskiwania nowych klientów było uczestnictwo w targach i imprezach wystawienniczych. Jednak ta forma przestała być efektywnym sposobem, głównie z uwagi na specyficzne cechy oferty firmy. Produkty oferowane przez Edpol nie mają walorów wizualnych, gdyż firma nie stosuje efektownych opakowań, którymi można zachęcić do zakupu. Firma skupia się na jakości oraz indywidualnym podejściu, a takie wartości ciężko „pokazać”. Jak podkreślają przedstawiciele firmy Edpol podstawową zasadą w pozyskiwaniu nowych kontrahentów w działalności B2B są relacje osobiste i budowa osobistego zaangażowania. Dlatego obecnie głównym sposobem pozyskiwania klientów są spotkania indywidualne.

Edpol zatrudnia wykwalifikowanych przedstawicieli handlowych, którzy kontaktują się z klientami telefonicznie oraz dokonują prezentacji produktów bezpośrednio w ich siedzibach. Oferta firmy oraz sposób dystrybucji i uczestnictwa w rynkach jest różny. W ramach rynków litewskiego, łotewskiego i estońskiego firma eksportuje mieszanki przyprawowe naturalne i funkcjonalne oraz susze warzywne do przemysłu rybnego i przetwórczego. Głównym czynnikiem budowy przewagi konkurencyjnej jest tu wartość dodana w postaci wysokiej jakości oferowanych produktów oraz ich konkurencyjna cena. Na tych rynkach firma stosuje zarówno bezpośrednie jak i pośrednie formy sprzedaży. Ze względu na specyfikę rynku oraz bariery językowe (przedstawiciele handlowi posługują się językiem rosyjskim) część klientów pozyskiwana jest i obsługiwana za pomocą lokalnych pośredników. Taka sytuacja nie jest jednak w pełni satysfakcjonująca dla Edpolu, gdyż w znacznym stopniu ogranicza to możliwości indywidualizacji oferty. Z kolei eksport na rynek ukraiński odbywa się tylko w formie pośredniej. Wynika to w dużej mierze z oferty (jedynie nieprzetworzone krajowe produkty) oraz szczególnych oczekiwań ukraińskich partnerów, dla których naj-

ważniejsza jest niska cena, a nie jakość produktów. Na tym rynku firma współpracuje głównie z małymi hurtowniami, które zakupiony surowiec dostarczają na rynek masowy.

Obok kontaktów osobistych firma buduje swe relacje także poprzez stronę internetową dostępną w czterech wersjach językowych: polskim, niemieckim, angielskim oraz rosyjskim. Na stronie znaleźć można podstawowe informacje o firmie oraz oferowanych produktach. Dostępny jest także na niej specjalny newsletter, w którym opisywana jest sytuacja na rynku przypraw oraz aktualne wydarzenia z życia firmy.

W kolejnych latach Edpol zamierza umacniać swą pozycję na rynkach wschodnich m.in. poprzez wejście na rynek rosyjski, a także rozszerzyć swą ofertę na rynki zachodnie – Niemcy i Wielką Brytanię. W tym celu opracowano szczegółowy plan eksportu uwzględniający wdrożenie nowego sposobu obsługi klienta poprzez pozyskanie firm współpracujących na tych rynkach oraz stworzenia zagranicznych biur handlowych, których zadaniem będzie bieżące badanie rynku i klientów.

Główną barierą wejścia na rynki zagraniczne jest, w ocenie firmy Edpol, duże przywiązanie do produktów krajowych. Jak podkreśla przedstawiciel firmy, bardzo utrudnia to nawiązanie pierwszego kontaktu i zainteresowanie potencjalnych klientów ofertą firmy.

Dużym utrudnieniem prowadzenia eksportu na rynki wschodnie jest niestabilna sytuacja polityczna oraz kryzys finansowy. Firmy z branży spożywczej mają w tym zakresie szczególnie trudne działania, gdyż władze tych krajów narzucają wiele restrykcyjnych przepisów i rozporządzeń, które utrudniają eksport oraz transport żywności. Dodatkowym utrudnieniem jest znaczne obniżenie poziomu życia w wyniku kryzysu finansowego, co często wpływa na dokonywane wybory zakupowe – główną wytyczną staje się cena, a nie jakość. Utrudnieniem są także bariery celne, które wydłużają czas transportu, co jest czynnikiem bardzo istotnym w przypadkach produktów żywnościowych.

W przypadku rynków zachodnich dużą barierą są odległości geograficzne, co wiąże się ze zwiększonymi kosztami i czasochłonnością dostaw. Przy wspomianej specyfice kontaktów bezpośrednich z klientami, wypracowanej przez Edpol, wiąże się to także z dodatkowymi podróżami pracowników, a co za tym idzie, podwyższonymi kosztami. Utrudnieniem na rynkach zachodnich jest także bardzo duża konkurencja, zarówno w zakresie cen, jak i jakości produktów.

Barierą dla wszystkich firm z branży przemysłowo-spożywczej są także wszelkiego rodzaju certyfikaty, bez których nie jest możliwe prowadzenie eksportu. Takimi certyfikatami są m.in. rosyjski certyfikat GOST (obowiązkowy), ukraiński certyfikat zgodności (obowiązkowy), niemiecki certyfikat IFS (nieobowiązkowy, ale zalecany gdyż często firmy niemieckie odmawiają współpracy jeżeli dostawca go nie posiada), brytyjski certyfikat British Retail Consortium (nieobowiązkowy, ale zalecany gdyż często firmy brytyjskie odmawiają współpracy jeżeli dostawca go nie posiada).

3. WYKORZYSTANIE WŁASNOŚCI PRZEMYSŁOWEJ W BUDOWIE PRZEWAG KONKURENCYJNYCH NA GLOBALNYM RYNKU

Wraz z rozpoczęciem własnej produkcji Edpol rozpoczął także wykorzystywanie własności przemysłowej. Pierwszego zgłoszenia patentowego dokonano w styczniu 2007 r. Kolejne dwa zgłoszenia dokonano w lutym 2007 r. oraz w sierpniu 2008 r. Zgłoszone wynalazki są ściśle związane z działalnością eksportową firmy, gdyż stanowią innowację w trzech głównych grupach produktów eksportowych i budują przewagę konkurencyjną firmy.

Pierwszy ze zgłoszonych wynalazków dotyczy sposobu i urządzenia do nanoszenia substancji ciekłych na materiał sypki w oparciu o technologię wykorzystania miksera lemieszowego. Przewiduje ona nanoszenie płynnych ekstraktów (np. olejków aromatycznych) na nośniki stałe takie jak: skrobia ziemniaczana i matodekstryna. Konstrukcja zaprojektowanej maszyny daje duże możliwości dokładnego mieszania, suszenia i granulowania surowców. Co ważne, daje także duże możliwości tworzenia złożonych kompozycji smakowych przy bardzo niskich stratach w masie mieszanych surowców, w tym strat olejków eterycznych. Produkt uzyskany dzięki tej technologii przypomina tradycyjne przyprawy sypkie, jednak jest w odróżnieniu do nich całkowicie rozpuszczalny i gwarantujący zawsze takie same natężenie smaku. Dodatkową zaletą produktu jest jego całkowita naturalność i bezpieczeństwo dla zdrowia. Technologia stanowi innowacyjność w skali światowej. Produkt wzbogaci ofertę eksportową na rynki zachodnie, charakteryzując się dużą wrażliwością na tzw. „zdrową żywność” oraz szczególnie dużymi wymaganiami w stosunku



do jakości produktów i ich wielości zastosowań. Opracowana technologia zapewnia stałą intensywność i możliwość uzyskania różnorodnych smaków.

Drugim ze zgłoszonych wynalazków jest emulsja spożywcza do nastrzyku mięs, a w szczególności mięsa drobiowego. Emulsja spożywcza składa się z bezwodnego tłuszczu mlecznego.

Trzeci ze zgłoszonych wynalazków to technologia produkcji panieru amerykańskiego i innowacyjnego panieru japońskiego. Technologia opracowana przez Edpol umożliwia produkcję tego dodatku spożywczego metodą ciągłą, poprzez wykonanie etapów fermentacji, formowania i pieczenia w jednym procesie dzięki zastosowaniu ekstrudera. Elementem budującym przewagę konkurencyjną firmy są niższe koszty produkcji, ponieważ dzięki zastosowaniu ekstrudera produkcja jest mniej energochłonna; możliwości zmian kształt panieru wedle potrzeb klienta, oraz dostępność wielu kolorów panieru. Co ważniejsze panierki wyprodukowane tą metodą mają niski poziom kaloryczności oraz mogą być produkowane bez dodatku cukru, czyli odpowiednie dla osób cierpiących na otyłość oraz dla diabetyków.

Wymienione 3 technologie i produkty będące przedmiotem ochrony własności intelektualnej firmy Edpol są kluczowymi elementami wzbogacenia oferty eksportowej. Dzięki swoim unikalnym walorom składnikowym i smakowym budują one przewagę konkurencyjną firmy wzbogacając ją o produkty innowacyjne, niedostępne u firm konkurencyjnych. Co więcej technologia produkcji obniżająca koszty i czas wykonania zwiększa możliwości przerobowe i skraca terminy realizacji zleceń, co ma bezpośrednie przełożenie na wyniki finansowe firmy.

Ochrona własności intelektualnej jest nieodłącznym elementem strategii działania firmy, w tym strategii eksportowej. Jak podkreśla przedstawiciel firmy „Polski rynek w dużo mniejszym stopniu wymaga ochrony własności, jednak patentowanie jest konieczne bo chroni przed konkurencją oraz chroni innowacyjność firmy, która zawsze jest procesem bardzo kosztownym. Wiedza zawsze kosztuje, czy będą to zlecenia zewnętrzne czy wynik prac wewnątrz firmy zawsze jest to konkretny koszt i czas jaki trzeba poświęcić chcąc być innowacyjnym. My płacimy za maszyny i za wiedzę. Współpracując z uczelniami musimy sami nauczyć się wielu rozwiązań i kiedy w końcu wiemy jak należy zastosować dane rozwiązanie musimy tę wiedzę zastrzec, żeby chociaż przez jakiś czas być chronionym i zdobyć przewagę kilku lat, w trakcie których będziemy mogli ustawić rynek pod swoje potrzeby, znaleźć odbiorców i doprowadzić do rozpoznawalności marki na rynku. Bo skoro poświęcamy te koszty i czas, nie możemy dopuścić do tego by ktoś najwyżej skopiował nasze pomysły i wprowadził pod swoją marką przed nami. Dlatego każdy wynalazek musi bezwzględnie podlegać ochronie prawnej”. Jednocześnie przedstawiciel podkreśla, że firma rozważa także scenariusz pesymistyczny, zakładający, że koszty zabezpieczeń nie zwrócą się. Dlatego zawsze przed podjęciem decyzji o ochronie rozważa się funkcjonalność i unikalne cechy, które będą miały bezpośrednie przełożenie na istnienie i funkcjonowanie na rynku, takie jak lepszy produkt, szybsze wykonanie czy możliwość zaoferowania niższej ceny w wyniku obniżenia kosztów produkcji – właśnie te czynniki budują przewagi rynkowe. Jednocześnie dodaje: „Wchodząc na rynek zagraniczny mamy do dyspozycji trzy narzędzia – jakość, cenę i szybkość dostawy. Jakość produktów oferowanych przez Edpol jest na najwyższym poziomie, co wynika z przyjętego systemu wysyłki próbek do akceptacji klienta. W zakresie dystrybucji jesteśmy konkurencyjni ze względu na posiadanie własnego taboru samochodowego, choć jesteśmy mniej konkurencyjni od producentów krajowych na rynkach oddalonych geograficznie od Polski, np. producentów z Wielkiej Brytanii. Jednak w tym zakresie naszą przewagą konkurencyjną jest zastosowana innowacyjna technologia, która znacznie skraca czas produkcji dając nam większe pole manewru w dystrybucji. W wielu przypadkach decydująca jest jednak cena oraz relacja ceny do jakości, gdyż czasami klient jest w stanie zapłacić więcej za produkt lepszej jakości.”

Firma Edpol działania innowacyjne prowadzi wielotorowo. Jedną z form działania jest uczestnictwo w targach maszynowych i wizyty studialne w innych zakładach produkcyjnych. Pracownicy firmy obserwują jakie są możliwości i nowe rozwiązania i starają się je wykorzystywać we własnej branży, np. poprzez wykorzystanie mieszalnika lemieszowego, który dotychczas wykorzystywany był np. w branży budowlanej, a firma zaadoptowała jego unikalne możliwości do potrzeb przemysłu spożywczego. Kolejną formą jest współpraca z jednostkami naukowo-badawczymi i uczelniami wyższymi. Edpol ściśle współpracuje ze Szkołą Główną Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie, Uniwersytetem Warmińsko-Mazurskim w Olsztynie oraz Wyższą Szkołą Informatyki i Przedsiębiorczości w Łomży. Kooperacja odbywa się na podstawie podpisanych umów o współpracy w zakresie wymiany naukowo-badawczej, a z Wyższą Szkołą Informatyki



i Przedsiębiorczości, także w zakresie staży i praktyk. Edpol zleca zespołom badawczym przeprowadzenie badań, opracowanie nowych produktów lub badania wykorzystania technologii. W kolejnych latach Edpol zamierza rozszerzyć swoją współpracę z uczelniami wyższymi poprzez budowę specjalnych programów szkolenia technologów, których jest bardzo mało na rynku pracy i są ogromne trudności ze znalezieniem odpowiednich pracowników.

4. PUNKTY KRYTYCZNE WDROŻENIA I WSPÓŁPRACY ORAZ SPOSOBY ICH POKONYWANIA

Firma Edpol rozpoczęła działalność eksportową własnych produktów na bazie ogromnego doświadczenia i rozbudowanych sieci kontaktów na rynkach Europy Wschodniej. Dzięki temu właśnie uniknęła ona wielu krytycznych sytuacji związanych z wchodzeniem na zupełnie nieznanne rynki oraz związanych z wdrażaniem od podstaw strategii eksportowej. Jednak w dotychczasowej historii działania firmy można zauważyć trzy główne punkty krytyczne, które firma musiała pokonać i znaleźć nowe sposoby działania.

Jednym z problemów jakim Edpol musiał stawić czoła było wypracowanie nowej formy kontaktu z klientami oraz zmiany sposobu obsługi klienta. Początkowo, kiedy działalność firmy polegała na dystrybucji (eksportcie) produktów obcych marek przeznaczonych do sprzedaży masowej, główną formą kontaktu i pozyskiwania nowych klientów było uczestnictwo w targach i imprezach wystawienniczych. Jednak zmiana profilu działalności oraz oferty produktowej wymogła na firmie znaczącą zmianę sposobu dotarcia do klientów. Edpol początkowo bazował na wypracowanych wcześniej metodach pozyskiwania kontrahentów, jednak bardzo szybko przekonano się, że nie sprawdza się ona i nie zapewnia efektywności działań. W związku z tym firma zrezygnowała z uczestnictwa w targach i obecnie stosuje tę formę bardzo sporadycznie, jedynie jako sposób na zaprezentowanie marki. Edpol zastąpił tę metodę bezpośrednim kontaktem i nawiązywaniem relacji indywidualnych, poprzez kontakt telefoniczny i wizyty w siedzibach kontrahentów. Jednak rozwój firmy i przyjęta strategia wejścia na nowe rynki zagraniczne po raz kolejny zmusiły firmę do weryfikacji i udoskonalenia sposobu kontaktu z klientami. Firma zdaje sobie sprawę z tego, że nie będzie mogła tak często jak dotychczas, wysyłać pracowników firmy do siedzib firm brytyjskich, niemieckich czy rosyjskich. Sposobem na pokonanie tych trudności jest nawiązanie kontaktów z firmami lokalnymi, które będą w stanie reprezentować Edpol na tych rynkach oraz otworzenie zagranicznych biur handlowych. Biura handlowe mają także wesprzeć działalność posprzedażową firmy i ułatwić klientom zagranicznym kontakt na ich rynkach.

Kolejnym krytycznym elementem rozwoju firmy było i jest pozyskiwanie wysoko kwalifikowanej kadry o wykształceniu technologicznym, władającej językami obcymi, niezbędnymi do porozumiewania się z zagranicznymi klientami. Przedstawiciele firmy wskazują, że jest to bardzo duży problem, szczególnie gdy rekrutację prowadzi się z dala od dużych ośrodków naukowo-badawczych. Jednym z elementów pozyskiwania odpowiedniej kadry jest nawiązanie współpracy z Wyższą Szkołą Informatyki i Przedsiębiorczości w Łomży. W ramach kooperacji studenci odbywają w firmie staże i praktyki, w trakcie których uczą się specyfiki firmy i sposobu działania. Daje to możliwość późniejszego zatrudnienia osób, które posiadają znaczną wiedzę w zakresie wdrażanych przez firmę nowych technologii. Kolejnym krokiem będzie ustanowienie specjalnego programu studiów dopasowanego do potrzeb firmy i zgodnego z zakresem jej działania.

Ostatnim krytycznym czynnikiem jest perspektywa wejścia na rynki brytyjski i rosyjski, a co za tym idzie znaczne wydłużenie czasu dostawy produktów do finalnych odbiorców. Aby rozwiązać ten problem Edpol zamierza wzbogacić dotychczasowe sposoby dystrybucji prowadzone w oparciu o własny tabor samochodowy o korzystanie z usług firm kurierskich mających doświadczenie w przewozie produktów spożywczych na te rynki.

5. KORZYŚCI Z REALIZACJI STRATEGII OPARTEJ NA WYKORZYSTANIU I OCHRONIE IP

Budowa strategii rozwoju eksportu wymaga wielu miesięcy prac i analiz. Firma Edpol budowała swą strategię rozwoju eksportu w oparciu o badania rynku i ocenę własnych możliwości. Jednym z wyników przeprowadzonych badań była informacja o rozwoju rynku „żywności wygodnej”, do produkcji której nie-



zbędny jest składnik panieru. Analiza możliwości rynkowej pokazywała, że jest to bardzo duży i nie wykorzystany fragment rynku. Bazując na tych informacjach firma rozpoczęła badania rozwojowe w zakresie innowacyjnych metod produkcji panieru, której efektem było opracowanie nowoczesnej technologii pozwalającej, podobnie jak pozostałe opracowane wynalazki, na budowę zasadniczej przewagi konkurencyjnej na nowych rynkach zagranicznych.

Opatentowana technologia nanoszenia ekstraktów pozwala firmie zbudować dużą przewagę konkurencyjną, nawet w sytuacji pojawienia się substytutów. Ochrona patentowa powoduje, że firmy konkurencyjne mogą jedynie podrobić smak przypraw, jednak nie są w stanie zapewnić stałości tego smaku, ponieważ każda partia importowanych surowców jest różna, zależna od czynników pogodowych. Przewagą Edpolu jest technologia, która zapewnia jednakowy smak bez względu na walory importowanych składników.

Jak podkreśla przedstawiciel firmy ochrona wypracowanych innowacji stanowi krytyczny element wdrażania strategii rozwoju eksportu. Nowe technologie zmniejszają koszty i czas produkcji, a dzięki temu dają firmie możliwość konkurowania, poprzez oferowanie wysokiej jakości produktów po niższej cenie. Sam fakt obniżenia kosztów produkcji jest elementem kluczowym dla budowania strategii rozwoju eksportu.

Wprowadzenie na rynek nowych, efektywnych technologii zawsze wiąże się z ryzykiem konkurencji i powstawania różnego rodzaju substytutów. Dzięki ochronie własności firma zyskuje czas na zbudowanie i ugruntowanie swej pozycji na rynku oraz pozyskanie kluczowych klientów i kontrahentów, co pozwala na zbudowanie spójnej strategii wizerunkowej marki. Dzięki temu każdy wprowadzany później substytut ma zdecydowanie mniejsze szanse na wyeliminowanie innowacyjnego produktu z rynku. Jest to naturalna ochrona przed nieuczciwą konkurencją.

Własność intelektualna to także wymierna wartość firmy, jej aktywa, które budują wizerunek firmy oraz zwiększają jej wartość i wiarygodność w oczach potencjalnych klientów i kontrahentów. Patenty i znaki towarowe pokazują, że firma jest rozwojowa, posiada duży potencjał wiedzy i inwestuje w nowe rozwiązania przynoszące korzyści zarówno dla niej, jak i dla jej kooperantów. Świadczy to także o stabilności firmy.

Firma Edpol widząc niewątpliwie korzyści wynikające z ochrony własności intelektualnej chroni także znak towarowy „Symfonia Smaku”, będący zestawem unikalnych produktów możliwych do nabycia tylko w formie on-line, poprzez sklep internetowy firmy dostępny pod adresem <http://www.symfoniasmaku.pl/>, a oferta firmy jest dostępna dla odbiorców z całego świata.

Włączenie do strategii firmy ochrony własności intelektualnej miało przełożenie na wzrost oczekiwań w stosunku do jej pracowników. Firma, której znaczna część działalności opiera się na wiedzy, musi dysponować wysoko wykształconą kadrą, która będzie mogła do niej wnieść duże umiejętności i zasoby wiedzy. Rozwój eksportu oraz specyfika działania wymusza dodatkowe wymagania, takie jak wykształcenie technologiczne oraz znajomość języków obcych. Pracownicy firmy Edpol muszą dysponować nie tylko szeroką wiedzą technologiczną, ale także znajomością wypracowanych innowacyjnych technologii i rozwiązań wdrażanych w firmie. Firma oczekuje od pracowników zaangażowania w działalność firmy i stałego podnoszenia swych kompetencji i kwalifikacji, tak by mogli oni tworzyć jej wartość dodaną na rynku krajowym i rynkach międzynarodowych. Jednocześnie firma oferuje swym pracownikom szerokie możliwości rozwoju w prężnej i dynamicznej firmie z możliwościami współpracy międzynarodowej.

6. ROLA STRATEGII ROZWOJU EKSPORTU OPARTEJ NA WŁASNOŚCI PRZEMYSŁOWEJ W PRZYSZŁYM ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTWA

Głównymi celami rozwoju eksportu firmy Edpol są wzrost wartości przedsiębiorstwa, zwiększenie korzyści z efektu skali, poszerzenie rynku zbytu o rynki niemiecki, brytyjski oraz rosyjski, rozpowszechnienie marki Edpol jako godnego zaufania dostawcy wysokiej jakości przypraw, panierów i kompozycji smakowych oraz wprowadzenie nowych produktów, opartych na innowacyjnych technologiach na dotychczasowe rynki eksportowe Ukrainy, Litwy, Łotwy i Estonii. Strategia wejścia na nowe rynki zakłada zaistnienie na tych rynkach i budowę przewagi konkurencyjnej w oparciu o wypracowane innowacje. W ramach rozwoju działań eksportowych Edpol zamierza w najbliższym czasie podpisać umowy z pośrednikami



(po 2 umowy na każdym rynku), którzy będą wspomagać firmę w działaniach dystrybucyjnych oraz umowy z lokalnymi firmami (również po 2 umowy na każdym rynku), którzy będą reprezentowali firmę wśród jej zagranicznych klientów. Edpol nadal będzie przykładał dużą wagę do budowy osobistego zaangażowania w relacje z klientami i kontrahentami.

Jeszcze w trakcie pierwszej fazy budowy pozycji rynkowej firma zakłada wystąpienie o ochronę własności intelektualnej na zagranicznych rynkach. Jak podkreśla przedstawiciel firmy: „W naszej branży bardzo popularne jest podrabianie produktów. Dlatego nawet znalezienie jednego dużego klienta będzie przyczynkiem do wystąpienia o ochronę wypracowanych technologii i zablokowanie działań konkurencji. Przewagą firmy Edpol jest wysoka jakość oferowanych produktów, a dzięki zastosowaniu opatentowanych technologii, także ich cena. Jednak jeżeli współpracuje się z dużymi firmami należy liczyć się z tym, że dla nich najważniejsza jest jakość i rzadko decydują się na współpracę z firmami oferującymi substytuty nie spełniające podstawowych norm.”

Edpol nadal zamierza budować swą przewagę w oparciu o usługi dodatkowe, takie jak indywidualne doradztwo w zakresie doboru produktów i ich zastosowania u klientów. Co więcej, firma planuje przeprowadzenie serii szkoleń dla pracowników swych klientów na temat teoretycznych i praktycznych możliwości wykorzystania dostarczonych produktów oraz zastosowania innowacyjnych technologii opracowanych przez firmę. Szkolenia dla klientów i kontrahentów firma chce prowadzić poprzez zaangażowanie własnych pracowników (wysoko wykwalifikowanych technologów), a także poprzez poszerzenie zakresu współpracy z uczelniami wyższymi i jednostkami naukowo-badawczymi. Firma zamierza także wprowadzić elementy innowacyjności w zakresie swych usług poprzez skrócenie czasu projektowania, dochodzenia do oczekiwań klientów, ich oceny oraz badań laboratoryjnych do dwóch, trzech dni. Ponadto firma zamierza włączyć w cały proces projektowania i produkcji zarówno własnych pracowników, jak i pracowników klienta oraz przedstawicieli świata nauki, osiągając dzięki temu większe zaangażowanie i utożsamianie się z ostatecznym produktem.

Edpol od lat zauważa, że rola kapitału ludzkiego jest najważniejsza i kluczowa dla rozwoju firmy i jej produktów. Bezpośrednim czynnikiem efektywnej produkcji jest wiedza, jest więc podstawowym elementem sukcesu firmy. Kluczowe znaczenie mają przedstawiciele handlowi, którzy kreują nowe produkty wraz z klientami. Dodatkowo, jak podkreśla przedstawiciel firmy: „innowacyjność działania specyfika firmy powoduje, że nawet posiadając świetne czynniki wytwórcze, nie jesteśmy w stanie zrobić niczego bez posiadania odpowiedniej wiedzy.” Dlatego właśnie Edpol zamierza nadal rozwijać swą współpracę z jednostkami badawczo-naukowymi oraz uczelniami wyższymi w zakresie tworzenia oferty programowej studiów dopasowanej do potrzeb firmy innowacyjnej.

7. PODSUMOWANIE – ZASADNICZE CZYNNIKI SUKCESU

Rozwój działalności oraz poszerzenie rynków eksportowych postawiło firmę Edpol przed koniecznością zmiany dotychczasowych sposobów dotarcia do klientów i ich obsługi. Indywidualne podejście oraz budowa produktów „uszytych na miarę” wymaga dużego zaangażowania osobistego, a jednocześnie wyspecjalizowania przedstawicieli handlowych firmy. Rozszerzenie rynków eksportowych o kraje odległe geograficznie od Polski Wschodniej wymagało przyjęcia nowej strategii dotarcia i obsługi handlowej poprzez porozumienie z lokalnymi dystrybutorami oraz firmami, które po przejściu odpowiednich szkoleń będą mogły pełnić rolę zagranicznych biur handlowych firmy.

Historia i doświadczenie firmy Edpol jest przykładem na to, że w krótkim czasie nawet małe firmy mogą stworzyć atrakcyjną ofertę dla międzynarodowych rynków. Kluczowym czynnikiem była w tym przypadku obrona polityka firmy i zgromadzony potencjał ludzki, który zaowocował szybkim rozwojem firmy i pozyskaniem dużego rynku zbytu. Niewątpliwie bardzo duże znaczenie w osiągniętym sukcesie mają także ciągłe działania firmy i jej pracowników zmierzające do budowy perfekcyjnego systemu obsługi klienta i budowy jego zaangażowania oraz pełnej satysfakcji ze współpracy.

Także innowacyjność produktów firmy Edpol ma szczególny charakter, gdyż bezpośrednio przekłada się na szeroką gamę produktów i możliwych rozwiązań dopasowanych do indywidualnych potrzeb klientów. Produkty oferowane przez Edpol nie trafiają bezpośrednio na rynek detaliczny, jednak oferowane przez firmę rozwiązania mają bezpośredni wpływ na smak i wygląd tysięcy produktów. Dlatego wzrost



innowacyjności produktów firmy Edpol ma efekt skali i buduje pośrednio innowacyjną, konkurencyjną i ekonomiczną ofertę gotowych produktów.

Firma widzi już pierwsze korzyści wynikające z obranej strategii ochrony własności intelektualnej. Wypracowane przez nią nowe technologie budują jej przewagę konkurencyjną na nowych rynkach, ponieważ znacznie skracają proces produkcji, a więc także jej koszty. Daje to firmie możliwość konkurowania nie tylko za pomocą wysokiej jakości oferowanych produktów, ale także ich cen.

Edpol przywiązuje dużą wagę do dalszego realizowania polityki ochrony wypracowanej własności intelektualnej, rozszerzając jej działanie na nowe rynki eksportowe. „Efekt pierwszeństwa”, który zyskuje dzięki ochronie, jest jednym z głównych elementów polityki eksportowej firmy. Edpol ma świadomość, że ochrona IP pozwoli mu na efektywniejsze wejście z ofertą produktową na nowe rynki zagraniczne, ponieważ wyeliminuje wszelkiego rodzaju substytuty i podróbki jej wysokiej jakości produktów.





OD FIRMY RODZINNEJ DO RYNKOWEGO POTENTATA – HISTORIA SUKCESU TWÓRCY ZNANYCH MAREK SPOŻYWCZYCH

STUDIUM PRZYPADKU ZIOŁOPEX SP. Z O.O.
Z GRUPY JUTRZENKA HOLDING S.A.¹

Anna Szcześniak

1. CHARAKTERYSTYKA PRZEDSIĘBIORSTWA I JEGO OSIĄGNIĘĆ

1.1. HISTORIA PRZEDSIĘBIORSTWA

Ziołopex Sp. z o.o. to wiodący producent, importer i eksporter przypraw jednorodnych, mieszanek przyprawowych, koncentratów, dodatków dla przemysłu spożywczego, a także herbat i bakalii.

Przedsiębiorstwo zostało założone w 1990 r. przez Jana Kolańskiego, który rozpoczął działalność w Piątku Wielkim k. Kalisza. Początkowo samodzielnie pakowane zioła i przyprawy trafiały na rynek krajowy, firma jednak poszerzała ofertę dzięki współpracy z partnerami z coraz bardziej odległych zakątków świata – Dalekiego i Środkowego Wschodu, Afryki oraz krajów Ameryki Południowej i Środkowej, stając się jednym z największych importerów przypraw. Rozpoczęła także eksport za granicę, najpierw do krajów Europy Wschodniej. Po sześciu latach działalności, do sprzedaży wprowadzono własne mieszanki przyprawowe, rozbudowano również laboratorium, w którym do dzisiaj opracowywane są nowe, oryginalne receptury.

Osiągając coraz silniejszą pozycję na rynku i wypracowując wysokie zyski, w 2000 r. Ziołopex zaczął tworzyć grupę firm z branży przypraw i słodyczy, inwestując w akcje Jutrzenki S.A. notowanej na warszawskiej GPW. Systematycznie zwiększając pakiet posiadanych akcji, Ziołopex z rodziną Kolańskich, wkrótce stał się większościowym akcjonariuszem bydgoskiej Jutrzenki.² Pozycja firmy i budowanej, poprzez przejęcia kolejnych podmiotów, grupy opierała się o silne, znane na rynku marki, chronione prawem. Do chwili obecnej inwestowanie w produkty markowe oraz kreowanie innowacji stanowi priorytet w strategii rozwoju zarówno Ziołopexu, jak i całej grupy Holding Jutrzenka S.A.

Zapotrzebowanie na produkty oferowane przez Ziołopex rosło, dlatego właściciele firmy zdecydowali się na dalszy rozwój firmy poprzez kolejne inwestycje. W roku 2001 rozpoczęto budowę nowego zakładu produkcyjnego w Wykrotach, w Kamiennogórskiej Specjalnej Strefie Ekonomicznej. Dzięki nowoczesnym liniom produkcyjnym oraz laboratorium zakład o powierzchni około 7 tys. m² spełnia najwyższe standardy Unii Europejskiej. Ziołopex wdrożył System Zarządzania Jakością i Bezpieczeństwem Żywności oparty o normę ISO 9001 oraz HACCP. W 2003 r. Ziołopex wprowadził na rynek markę „Appetita”, która stała się kluczową dla dalszego rozwoju firmy, również na rynkach zagranicznych. Pod marką „Appetita”

¹ Niniejsze studium przypadku opracowano m.in. na podstawie informacji przedstawionych na stronach internetowych www.ziolopex.com.pl, www.appetita.pl, www.colian.pl oraz we współpracy z Panem Janem Kolańskim – Prezesem Zarządu Jutrzenka Holding S.A., Krzysztofem Koszelą – Prezesem Zarządu Ziołopex, Panem Pawłem Grzegorkiem oraz Panią Beatą Kolterman, którym autorka bardzo dziękuje za poświęcony czas i zaangażowanie.

² Dokładne informacje dotyczące inwestycji kapitałowych grupy Ziołopex opisano w punkcie 1.3. Rozwój rynkowy.





do dzisiaj sprzedawane są zarówno przyprawy jednorodne, jak i mieszanki przyprawowe, wpasowujące się w upodobania konsumentów i wyróżniające się zapachem, świeżością i bogatym smakiem. Zarówno znak towarowy „Appetita”, jak i towarzyszące hasło „Appetita – pełna aromatu” zostały zastrzeżone przez Ziółopex.

Od czerwca 2006 r. firma z sukcesem poddaje się systematycznej certyfikacji na spełnienie wymogów europejskich standardów żywnościowych, potwierdzonej przyznanymi certyfikatami IFS, BRC. Jednocześnie, obok rozbudowy bazy produkcyjnej, rozwijano eksport na nowych rynkach.

Podążając za trendami rynkowymi w 2007 r. Ziółopex włączył do swojej oferty nową grupę produktów pod marką „Bakaliada”. Obejmuje ona dodatki do ciast i deserów takie, jak orzechy, suszone owoce i bakalie. Jednocześnie poszerzano wachlarz produktów sprzedawanych pod marką „Appetita”. Tym działaniom towarzyszyło rejestrowanie kolejnych, oryginalnych znaków towarowych i haseł promujących nowe produkty.

Przedsiębiorstwo zyskało silną pozycję na rynku polskim i rynkach zagranicznych. Obecnie Ziółopex eksportuje swoje towary do 14 krajów świata: Europy Wschodniej i Południowej, Azji, Ameryki Południowej, Australii oraz krajów Unii Europejskiej i nadal poszerza liczbę partnerów zagranicznych.

1.2. RODZAJE DZIAŁALNOŚCI I ICH ROZWÓJ

W historii firmy można wyróżnić kilka etapów. Państwo Kolańscy rozpoczęli od pakowania ziół i przypraw sprzedawanych w kraju. Do istotnego rozwoju firmy przyczynił się import surowców z zagranicy, Ziółopex stał się wówczas jednym z największych w Polsce importerów przypraw. Nawiązanie kontaktów zagranicznych oraz sprowadzanie wartościowych surowców umożliwiły z kolei opracowywanie nowych receptur, oryginalnych mieszanek przyprawowych. Rozpoczęto ekspansję zagraniczną, którą z powodzeniem kontynuowano (więcej na temat rozwoju eksportu – w części 2). Bardzo dobre wyniki sprzedaży pozwoliły prowadzić kolejne inwestycje, dzięki czemu wybudowano drugi zakład produkcyjny w Wykrotach na Dolnym Śląsku. W wyniku podejmowanych działań prorozwojowych, w 2003 r. pojawiła się na rynku grupa przypraw jednorodnych i mieszanek przyprawowych pod marką „Appetita”. W kolejnych latach oferta została poszerzona o nowe kategorie produktowe – przyprawę uniwersalną „Appetyczna”, panierki, kostki rosółowe oraz przyprawy cukiernicze w podgrupie „Domowe sekrety”. Produkty z serii „Appetita” zyskały ogromną popularność i uznanie wśród klientów, dwukrotnie (w roku 2006 i 2007) zdobywając prestiżowy tytuł Produkt Roku – Wybór Konsumentów w kategorii przypraw sypkich (linia mieszanek „Gotujemy po polsku”). W odpowiedzi na rosnący popyt na produkty Ziółopexu, podjęto nowe inwestycje, które wpłynęły na dalszy rozwój firmy. Do grupy produktów „Appetita” dołączyły marynaty. W 2008 r. przyprawa uniwersalna „Appetyczna” otrzymała „Laur Konsumenta – Odkrycie Roku 2008” potwierdzając tym samym wysokie oceny klientów dla produktów marki „Appetita”, systematycznie poszerzanej o nowości. W marcu 2009 r. linia przypraw jednorodnych „Appetita” znalazła się na prestiżowej liście Produktów Roku – Innowacja 2009. Konsumenty uznali je za najlepsze w Polsce potwierdzając w ten sposób ogromną popularność i wysoką jakość.

Konsekwentne wdrażanie strategii produktów markowych sprawiło, że w 2007 r. Ziółopex wprowadził na rynek zupełnie nową markę – „Bakaliada” – obejmującą dodatki do ciast i deserów (orzechy, suszone owoce i bakalie). Produkty z tej grupy zgodnie z trendami ogólnoswiatowymi promowane są jako zdrowa żywność. Obecnie obejmują daktyle drylowane, mak niebieski, migdały płatki i migdały słodkie, morele suszone, orzechy laskowe, pistacjowe i włoskie, pestki dyni, rodzynki sułtanki, śliwki suszone, słonecznik łuskany i wiórki kokosowe. Rosnący rynek i popularność bakalii sprawiły, że w 2009 r. firma zaoferowała bakalie pod nową marką – „Siesta”, która już po kilku miesiącach od wprowadzenia została zauważona i doceniona przez konsumentów. Na początku 2010 r. marka uzyskała tytuł „Produkt Roku Innowacja 2010” oraz „Laur Konsumenta – Odkrycie Roku 2010”.

Jednocześnie przyprawy jednorodne, mieszanki przyprawowe i dodatki spożywcze (proszek do pieczenia, żelatyna spożywcza, soda oczyszczona, sól peklowa, kwas cytrynowy, cukier waniliowy) sprzedawane są pod marką „Ziółopex”, stanowiącą trzecią grupę produktów firmy.



1.3. ROZWÓJ RYNKOWY (STATYSTYKI, DANE JAKOŚCIOWE)

Historia i rozwój Ziolopec Sp. z o.o. jest związana z działaniami jej właścicieli mającymi na celu rozwój i poszerzenie obszarów działania w kraju i za granicą poprzez utworzenie silnego holdingu działającego w ramach jednej struktury i posiadającego wspólny system dystrybucji. Przewagą konkurencyjną stanowią przede wszystkim silne marki, konsekwentnie promowane w mediach oraz innowacyjne produkty. Kreowanie rynku, a nie naśladowanie konkurencji stanowi jeden z priorytetów w rozwoju rynkowym firmy.

W 2001 r. spółka Ziolopec miała około 103 mln zł przychodów.³ Rozwijając swoją ofertę, jednocześnie inwestowała w akcje innych podmiotów, co w dalszej perspektywie miało wpływ na sprzedaż zarówno w kraju, jak i za granicą oraz udział w rynku. W kolejnych latach roczne przychody zakładów Ziolopec wynosiły około 130 mln zł. W 2003 r. Ziolopec wybudował zakład w specjalnej strefie ekonomicznej w Kamienniej Górze, który pochłonął około 30 mln zł.⁴

Poszerzenie branży przypraw o słodczy Ziolopec rozpoczął w 2001 r., skupując akcje Jutrzenki S.A. W czerwcu 2001 r. Jan Kolański został członkiem Rady Nadzorczej Jutrzenki S.A., a następnie realizując konsekwentnie swoje plany w kolejnych latach, w czerwcu 2004 r. – Prezesem Zarządu Jutrzenki S.A., co potwierdziło pomyślną realizację wizji stworzenia silnej grupy podmiotów w branży słodczy i przypraw. Co istotne w tym procesie, pod zarządkiem Jana Kolańskiego, w grudniu 2004 r., Jutrzenka kupiła od Nestle Polska S.A. i Societe des Produits Nestle S.A. zakład produkcyjny „Goplana” w Poznaniu, nabywając w ten sposób, obok środków trwałych, prawa własności intelektualnej i prawa do znaków towarowych, w tym marki „Goplana”. Dla Jutrzenki oznaczało to rozszerzenie portfolio o nowe kategorie produktów (między innymi o czekolady i karmelki), a przede wszystkim otwierało nowe możliwości rozwoju. Dzięki przejęciu poznańskiej „Goplany”, Jutrzenka stała się jednym z większych producentów słodczy w Polsce. W tamtym czasie Barbara i Jan Kolańscy wraz z podmiotami zależnymi, w tym Ziolopec, stali się wiodącymi akcjonariuszami Jutrzenki z udziałem łącznie blisko 50% głosów na WZA. W kolejnych latach ich udział w kapitale zakładowym systematycznie rósł.⁵

Dla rozwoju międzynarodowego, tworzonej przez Ziolopec i właścicieli firm grupy kapitałowej, nie bez znaczenia były kolejne inwestycje dokonywane przez Jutrzenkę. We wrześniu 2005 r. firma kupiła udziały spółki S.C. Celmar Trading S.R.L. z siedzibą w Bukareszcie – rumuńskiego wicelidera rynku herbat, a także działkę w Kostrzynie Wielkopolskim – z myślą o budowie centrum logistycznego obsługującego całą grupę.⁶ W tym samym roku Ziolopec, w ramach tworzenia grupy firm z branży przypraw i cukierniczych, zainteresował się przejęciem Fabryki Pieczywa Cukierniczego „Kaliszanka”, znanej głównie jako producenta wafli „Grzeński” – jednego z trzech głównych graczy w segmencie wafli impulsowych. W rezultacie w październiku 2005 r. Ziolopec z siedzibą w Piątku Małym kupił 99,7% udziałów „Kaliszanki”. Wartość transakcji szacowano na około 100 mln zł. Jan Kolański ogłosił wówczas, że zamierza uporządkować strukturę grupy, czyli wszystkie przedsiębiorstwa połączyć w jedną spółkę i obniżyć koszty, uzyskując w ten sposób efekty synergii. Szacował również, że przychody grupy w 2006 r. powinny osiągnąć poziom 500-600 mln zł, co zostało zrealizowane, ponieważ przychody Jutrzenki S.A. wyniosły 436,3 mln zł, „Kaliszanki” – 121 mln zł (zysk 21 mln zł), a Ziolopecu – 115 mln zł (zysk netto 8,5 mln zł). Szacowano, że po przejęciu „Kaliszanki” grupa osiągnęła około 11% udział w rynku słodczy w Polsce i ustępuje jedynie Cadbury-Wedel.⁷ Na mocy umowy dystrybucyjnej produkty „Kaliszanki”, w tym przede wszystkim wafle „Grzeński”, Jutrzenka S.A. zaczęła sprzedawać na terenie całego kraju.⁸

³ Wieczorek D., *Wyrasta inwestor strategiczny*, Parkiet, 7.11.2002.

⁴ Wieczorek D., *Jutrzenka podwoi udział w rynku*, Parkiet, 8.07.2004.

⁵ PROSPEKT EMISYJNY Jutrzenka SPÓŁKA AKCYJNA z siedzibą w Bydgoszczy, www.jutrzenka.com.pl, 2007.

⁶ PROSPEKT EMISYJNY Jutrzenka SPÓŁKA AKCYJNA z siedzibą w Bydgoszczy, www.jutrzenka.com.pl, 2007.

⁷ *Ziolopec zainteresowany przejęciem Kaliszanki*, Parkiet, 6.07.2005; Prusek T., *Ziolopec przejął producenta wafelków „Grzeński”*, Gazeta Wyborcza, 7.10.2005; *Graniszevska M., Ziolopec i Kaliszanka są warte prawie pół miliarda złotych*, Parkiet, 17.02.2007; *Marketing Jutrzenki po fuzji z Ziolopeksem i Kaliszanką*, Media i Marketing Polska, 04.04.2007.

⁸ PROSPEKT EMISYJNY Jutrzenka SPÓŁKA AKCYJNA z siedzibą w Bydgoszczy, www.jutrzenka.com.pl, 2007.



Na początku 2007 r. udział „Appetity” w rynku przypraw jednorodnych wynosił około 13%.⁹ Ziółopex po pierwszych trzech miesiącach 2007 r. odnotował sprzedaż o wartości 26 mln zł, prawie 3,5 mln zł zysku netto i 3,95 mln zł zysku z działalności operacyjnej.¹⁰

W 2007 r. podjęto działania dotyczące włączenia Ziółopexu z Wykrot i „Kaliszanki” do giełdowej Jutrzenki – w połowie marca Jutrzenka S.A. zawarła porozumienie w sprawie przejścia 100% udziałów „Kaliszanki” i 99,5% Ziółopexu w zamian za emisję akcji z wyłączeniem prawa poboru. Jutrzenka wraz z „Kaliszanką” miały wtedy 11% udział w rynku słodczy w Polsce.¹¹ Konsolidacja firm została zaplanowana w celu osiągnięcia wiodącej pozycji w tych segmentach, w których działały, dzięki uzyskaniu efektów synergii. Miała to również być odpowiedź na zaostrzenie się konkurencji w przemyśle spożywczym. Przewidywano też, że połączenie firm przyniesie znaczne obniżenie kosztów, także dzięki scentralizowaniu zarządzania posiadanymi markami, wspólnemu negocjowaniu zakupu usług transportowych, optymalizacji zarządzania majątkiem obrotowym i nadwyżkami pieniężnymi, zwiększeniu efektywności finansowania kapitałem obcym czy wdrożeniu jednolitego dla wszystkich podmiotów grupy systemu informatycznego.¹² W czerwcu 2007 r. Jutrzenka S.A. kupiła majątek upadłego Przedsiębiorstwa Produkcyjnego „Hellena” z Opatówka k. Kalisza i mienie ING Lease (Polska) Sp. z o.o. nabywając między innymi prawa własności intelektualnej, w tym znak firmowy.¹³ Jan Kolański obserwując narastającą konkurencję w przemyśle spożywczym ze strony sieci wielkopowierzchniowych sklepów, a co za tym idzie spadek roli handlu za pośrednictwem hurtowni i placówek detalicznych, wiedział, że kluczowe w rozwoju grupy jest posiadanie silnych marek produktowych i systematyczne ich wspieranie. W sytuacji presji ze strony hipermarketów i supermarketów stosowanej w stosunku do mniejszych i słabszych producentów, znacznie większą siłą przetargową reprezentowali duzi producenci dysponujący produktami o rozpoznawanych na rynku i cieszącymi się uznaniem konsumentów markach. Posiadanie w portfolio produktowym silnych marek umożliwiło dalszy rozwój grupy i wprowadzanie innowacji.

W 2007 r. Ziółopex odnotował wzrost przychodów o 12% (do 128,6 mln zł), jednak zysk operacyjny firmy zmniejszył się o 39% (do 5,3 mln zł), a zysk netto – o ponad połowę w porównaniu z 2006 r. (do 3,7 mln zł), co uzasadniano znacznym wzrostem cen surowców, wydatków na marketing oraz kosztów sprzedaży związanych z inwestycjami w nowoczesny kanał sprzedaży, czyli zaistnienie w hipermarketach międzynarodowych sieci, między innymi Tesco.¹⁴ Warto jednak podkreślić, że od listopada 2006 r. do października 2007 r. wartość sprzedaży przypraw zwiększyła się o 25,6% w porównaniu z analogicznym okresem rok wcześniej, a dynamika wzrostu firmy była większa od dynamiki rynku blisko pięciokrotnie. Silnym segmentem okazały się przyprawy jednorodne.¹⁵ W maju 2007 r. rozpoczęła się realizacja inwestycji pt. „Budowa Centrum Dystrybucji Jutrzenka S.A. w Kostrzynie Wielkopolskim”, co było również bardzo istotne dla Ziółopexu.

W 2008 r. „Kaliszanka” zmieniła nazwę na „Jutrzenka Colian” Sp. z o.o. z siedzibą w Opatówku, Prezesem Zarządu pozostał Jan Kolański. We wrześniu tego roku zmieniono też nazwę Jutrzenki S.A. na Jutrzenka Holding S.A. „Jutrzenka Colian” Sp. z o.o. z siedzibą w Opatówku przejęła działalność operacyjną w obszarze produkcji słodczy i napojów (Hellena) całej grupy, podczas gdy Jutrzenka Holding S.A. zaprzestała jej, pozostając centrum zarządzania dla całej grupy kapitałowej. Wśród znanych i cenionych przez konsumentów marek plasuje się czekoladowa Goplana, innowacyjne „Najeżone bakaliami” Jeżyki oraz nadziewane żelki Akuku z 23% udziałem rynkowym w segmencie żelków. W segmencie wafli impulsowych w Polsce wafle Grzeški należą do liderów z 25% udziałem w rynku. Wafle rodzinne pod marką

⁹ Na podstawie informacji na stronie www.colian.pl.

¹⁰ Konwicki E., *Jutrzenka rusza na podbój Europy*, Parkiet, 24.04.2007.

¹¹ *Jutrzenka przejęła majątek Helleny za 75,2 mln zł, chce zwiększyć przychody*, www.inwestycje.pl, 1.06.2007.

¹² Graniszewska M., *Ziółopex i Kaliszanka są warte prawie pół miliarda złotych*, Parkiet, 17.02.2007; *Wielkie zbliżenie Jutrzenki, Kaliszanki i Ziółopexu*, *Życie Handlowe*, 01.03.2007; PROSPEKT EMISYJNY Jutrzenka SPÓŁKA AKCYJNA z siedzibą w Bydgoszczy, www.jutrzenka.com.pl, 2007.

¹³ PROSPEKT EMISYJNY Jutrzenka SPÓŁKA AKCYJNA z siedzibą w Bydgoszczy, www.jutrzenka.com.pl, 2007.

¹⁴ *Słabe wyniki Ziółopexu przed fuzją z Jutrzenką*, www.handel-net.pl, 4.03.2008; *Jutrzenka ma poprawić przychody i rentowność*, www.handel-net.pl, 12.03.2008.

¹⁵ *Ziółopex w grupie dynamicznych Gazel Biznesu*, www.otopr.pl, 21.01.2008.



Familijne dzięki konsekwentnie realizowanej strategii marketingowej zdobyły ponad 40% udziału w rynku. W segmencie karmelek marki Brando i Minties stanowią blisko 14% udziału w rynku w Polsce. Jutrzenka Holding S.A. miała wówczas 100% udziałów w spółce Jutrzenka Colian, 99,5% udziałów w spółce Ziółopex z siedzibą w Wykrotach, 97% udziałów w rumuńskiej Celmar Trading S.R.L.¹⁶ We wrześniu 2008 r. Ziółopex Sp. z o.o. z siedzibą w Piątku Małym, jako spółka przejmująca, wstąpiwszy we wszystkie prawa i obowiązki spółki przejmowanej, stał się tym samym właścicielem wszystkich akcji Jutrzenka Holding S.A., będących w dotychczasowym posiadaniu Janpak Sp. z o.o. Po połączeniu spółek rodzina Kolańskich oraz Ziółopex Sp. z o.o. z siedzibą w Piątku Małym¹⁷ posiadali 66,00% udziału w kapitale akcyjnym Jutrzenki Holding S.A., co dawało im 65,99% głosów na WZA.¹⁸

31 lipca 2009 r. uruchomiono Colian Logistic Sp. z o.o. z Centrum Logistycznym w Kostrzynie pod Poznaniem. Strategia rozwoju Spółki Colian Logistic w pierwszym etapie zakładała koncentrację na świadczeniu kompleksowych usług na rzecz podmiotów z grupy kapitałowej (a więc i Ziółopexu) oraz na optymalizacji wszystkich procesów w zarządzaniu łańcuchem dostaw grupy. Z pewnością przyczyni się to do lepszej obsługi logistycznej również odbiorców Ziółopexu.

Obecnie Jutrzenka Holding S.A. sprzedaje przez podmioty zależne słodczyce pod markami Jutrzenki, Goplany, Kaliszanki, napoje Hellena, a także produkty Ziółopexu i „Appetity” – przyprawy, herbaty oraz bakalie. Połączenie tych podmiotów i suma ich doświadczeń, technologii oraz potencjałów produkcyjnych, pozwoliło na osiągnięcie pozycji jednego z największych producentów słodczy na polskim rynku (11%) oraz na zdobycie silnej pozycji na rynku przypraw. Wiodąca marka Ziółopexu „Appetita”, w kategorii przypraw jednorodnych, posiada wartościowo ponad 14% udziału w rynku. Niemal 2.000 pracowników zatrudnionych w zakładach w Bydgoszczy, Poznaniu, Kaliszu i Wykrotach wytwarza słodczyce, przyprawy, bakalie i herbaty sprzedawane na rynku pod czołowymi markami.¹⁹

Konsolidacja firm i uporządkowanie ich struktury okazały się bardzo dobrym posunięciem. Zrestrukturizowanie systemu sprzedaży i znaczna redukcja kosztów działania grupy przyczyniły się do zachowania stabilnej pozycji na rynku słodczy, *pomimo ograniczenia kampanii marketingowych*. Grupa nie została dotknięta kryzysem, jak wiele firm z innych branż, utrzymała sprzedaż na tym samym poziomie, ale istotnie zwiększyła zyski. Zarząd ocenił, że przychody w 2009 r. zbliżą się do 600 mln zł, a zysk netto przekroczy 30 mln zł.²⁰

Na początku 2010 r. Prezes Jan Kolański ogłosił gotowość holdingu do kolejnych przejęć – marek i firm związanych z branżą słodczy. Holding jest zainteresowany spółkami o rocznych obrotach powyżej 100 mln zł. W mediach pojawiły się spekulacje, że Jutrzenka Holding S.A. może nawet pokusić się o przejęcie Wedla.²¹ Według zarządu holdingu 2010 rok ma być równie pomyślny, jak rok 2009. W 2010 r. przychody spółki mają się zbliżyć do poziomu 700 mln zł, a docelowo, w 2012 r., spółka chce osiągnąć 1 mld zł przychodów.²²

1.4. ZASADNICZE KOMPETENCJE PRZEDSIĘBIORSTWA NA RYNKACH KRAJOWYM I MIĘDZYNARODOWYCH

Zarówno na rynku polskim, jak i rynkach zagranicznych firma oferuje podobny wachlarz produktów. W Polsce dystrybuje je poprzez hurtownie za pośrednictwem przedstawicieli handlowych i wykorzystu-

¹⁶ *Zmiana nazwy Jutrzenki i członka rady nadzorczej*, www.handel-net.pl, 01.09.2008; *Sprzedaż i rentowność Jutrzenki rosną, ale Hellena ją dołuje*, www.handel-net.pl, 03.03.2009.

¹⁷ Ziółopex w Piątku Małym nie prowadzi działalności operacyjnej od 2005 r. *Ziółopex przed wejściem na GPW chce uporządkować grupę*, Puls Biznesu za PAP, 29.11.2005.

¹⁸ *JUTRZENKA HOLDING SA – Nabycie akcji przez Ziółopex sp. z o.o. w wyniku połączenia z Janpak sp. z o.o.*, Parkiet, 2.10.2008.

¹⁹ Na podstawie informacji na stronie www.colian.pl oraz: *Sprzedaż i rentowność Jutrzenki rosną, ale Hellena ją dołuje*, www.handel-net.pl, 03.03.2009; *Szafraniec G., Zyska ten, kto nie zaniecha silnej promocji swoich marek – rozmowa z Janem Kolańskim, prezesem firmy Jutrzenka Holding, Wiadomości Handlowe, Nr 7(87) Lipiec 2009.*

²⁰ *Jutrzenka może przeznaczyć 25% zysku za 2009 r. na dywidendę, możliwy skup akcji własnych*, http://gospodarka.gazeta.pl, 15.02.2010.

²¹ Drzewiecki P., *Jutrzenka planuje przejęcia*, www.money.pl, 16.02.2010.

²² *Jutrzenka może przeznaczyć 25% zysku za 2009 r. na dywidendę, możliwy skup akcji własnych*, http://gospodarka.gazeta.pl, 15.02.2010.



jąc do tego własną flotę samochodową. Jednocześnie wielką dbałość przywiązuje się do właściwej ekspozycji produktów w punktach sprzedaży tak, aby konsumenci mogli je łatwo znaleźć w każdym sklepie, bez względu na jego powierzchnię. Cała gama produktów oferowanych odbiorcom została szczegółowo przedstawiona w punkcie 1.2.

Oferta na rynki zagraniczne, na których Ziółopex jest obecny od 1992 r., jest zróżnicowana. Firma oferuje towary dostarczane jako surowiec. Są to głównie produkty pochodzenia polskiego takie, jak: majeranek, tymianek, kminek, pietruszka itp. Dla każdego rynku zagranicznego przygotowana jest specjalna oferta przypraw charakterystycznych dla kuchni regionalnych. Najlepiej sprzedającym się produktem na rynkach zagranicznych jest uniwersalna przyprawa warzywna *Vigora* oraz inne przyprawy z oferty konfekcyjnej marki „Appetita”. Strategia kreowania i wspierania marek produktowych jest również wdrażana na rynkach międzynarodowych.

1.5. SILNE STRONY PRZEDSIĘBIORSTWA

Uwzględniając historię firmy można stwierdzić, że do silnych stron Ziółopexu należy zaliczyć:

- posiadanie wartościowych, chronionych prawnie marek, dobrze znanych i cenionych zarówno na polskim rynku, jak i rynkach zagranicznych,
- nowoczesną bazę produkcyjną,
- szerokie kontakty na całym świecie z dostawcami surowców najwyższej jakości,
- prowadzenie działalności badawczej nad recepturami nowych produktów w nowoczesnym laboratorium,
- zespół wartościowych pracowników, zaangażowanych w rozwój przedsiębiorstwa,
- ciągłość zarządu posiadającego wizję i jasną strategię rozwoju firmy,
- korzystanie z dobrodziejstw przynależności do holdingu w postaci dobrze zorganizowanych: dystrybucji, zaopatrzenia, marketingu,
- umiejętność rozwiązywania pojawiających się problemów.

2. STRATEGIE ROZWOJU EKSPORTU PRZEDSIĘBIORSTWA

2.1. MOTYWY WEJŚCIA PRZEDSIĘBIORSTWA NA RYNKI MIĘDZYNARODOWE

Ziółopex od początku swojej działalności prowadził współpracę międzynarodową, ponieważ opierał swój rozwój o import. Rozpoczęcie eksportu było zatem dosyć naturalną konsekwencją wcześniej nawiązanych kontaktów międzynarodowych. Pierwszy eksport odbył się w maju 1996 r. na Litwę, a następnie do krajów Europy Wschodniej, które stały się głównymi odbiorcami produktów Ziółopexu. Od samego początku istnienia firmy jednym z priorytetów było budowanie dobrych relacji z klientem oraz zaspokajanie potrzeb konsumentów, którzy są kreatorami rynku. Jednym z głównym motywów wejścia na rynki zagraniczne w początkowej fazie było zwiększenie wolumenu sprzedaży oraz dywersyfikacja przychodów. Jednak w krótkim czasie produkty Ziółopexu znalazły duże uznanie wśród konsumentów, dlatego podjęto dalsze kroki w zakresie budowania dystrybucji w krajach sąsiedzkich takich, jak: Litwa, Łotwa, Białoruś, Estonia, Ukraina i Rosja.

2.2. ZASTOSOWANE ZASADNICZE STRATEGIE WEJŚCIA NA RYNKI ZAGRANICZNE

Na początku zasadnicza strategia wejścia na rynki zagraniczne opierała się głównie na poszukiwaniu lokalnych, sprawdzonych partnerów handlowych (dystrybutorów), a następnie na budowaniu wraz z nimi pozycji rynkowej. Z czasem Ziółopex rozwijał eksport również poprzez otwieranie własnych przedstawicielstw czy też poprzez przejmowanie podmiotów na danym rynku. Obranie konkretnego wariantu działania zawsze zależało od sytuacji rynkowej oraz politycznej danego kraju. Obecnie firma bogatsza o różnorodne doświadczenia wie, które z możliwych form są najwłaściwsze na danym rynku i potrafi właściwie je wybrać. Taka taktyka będzie również stosowana w przyszłości.

Przykładowo – rozpatrując wejście na kolejne rynki, Ziółopex prowadzi badania danego rynku lokalnego, aby stwierdzić czy korzystniejsze dla firmy będzie otwarcie przedstawicielstwa czy budowa zakładu



produkcyjnego lub też przejęcie firmy działającej na tym rynku. Takie działanie miało miejsce na przykład w Rosji w 2005 r.²³ Obecnie sprzedaż swoich produktów Ziółopex realizuje poprzez wybranego dystrybutora.

W ramach ekspansji na rynki zagraniczne we wrześniu 2005 r. Ziółopex kupił firmę Celmar Trading Srl z Bukaresztu, będącą wiceliderem wśród rumuńskich producentów herbat, z około 22% udziałem w rynku (w ujęciu ilościowym, jak i wartościowym). Poprzez firmę Celmar dystrybuowane są przyprawy (oraz inne produkty z grupy Jutrzenki).

Przygotowując się do realizacji fuzji Jutrzenki, „Kaliszanki” oraz Ziółopexu w roku 2007, Prezes Jan Kolański mówił: „Chcemy szybciej niż do tej pory rozwijać sprzedaż zagraniczną. Planujemy ekspansję, głównie w regionie.”²⁴ Informował również, że wytypowano kilka firm, zarówno producentów słodczy, jak i przypraw – potencjalnych kandydatów do kupienia. Rozmowy prowadzone z dwoma podmiotami, posiadającymi silne w swoich regionach marki i osiągającymi przychody od 10 do 130 mln euro, były zaawansowane. Jednocześnie gruntownie badano te firmy, zwracając uwagę na ich powiązania zagraniczne. Jan Kolański podkreślał ważne aspekty prowadzonych rozmów: „Dwie firmy, z którymi rozmawiamy, posiadają spółki córki za granicą. Jeśli dojdzie do transakcji, dzięki zakupowi dwóch firm, wejdziemy od razu na cztery nowe rynki.”²⁵ Planowano przejmowanie spółek prywatnych nabywając 100% lub blisko 100% udziałów.²⁶ Do przejęć nie doszło. Firma zrezygnowała z akwizycji ze względu na pogłębiający się kryzys i odstąpienie od planów emisji akcji.

W ramach rozwoju eksportu niektóre z wiodących marek grupy należało przystosowywać do nawiązania międzynarodowego. Na przykład Jeżyki są sprzedawane na rynki zagraniczne pod marką *clue*, a wafle familijne — *family's*.²⁷ Natomiast w przypadku Ziółopexu postawiono na jedną markę międzynarodową, jaką jest „Appetita”, która w badaniach jakościowych i ilościowych niezmiennie otrzymuje wysokie uznanie konsumentów. Zarząd Ziółopexu jest przekonany, że jest to marka z ogromnym potencjałem, dlatego będzie dokonywać kolejnych inwestycji w jej potencjał. Ponadto Ziółopex wypromował również markę produktową dla przyprawy uniwersalnej *Vigora*, która dzięki systematycznemu wsparciu marketingowemu jest silną marką na rynkach wschodnich. W krajach nadbałtyckich jest ona wiceliderem rynkowym.

Do strategii rozwoju eksportu należały (i należą nadal) również działania promocyjne takie, jak szeroko zakrojone akcje reklamowe i promocyjne. Strategia firmy w tym względzie jest bardzo zbliżona do polityki krajowej, ale uwzględnia specyfikę danego kraju. Ziółopex kładzie nacisk na akcje reklamowe, również poprzez kampanie telewizyjne. Cyklicznie bierze udział w najważniejszych targach międzynarodowych (takich jak: Anuga 2009, 2006 itd., Prodexpo Rosja, Genewa 1998, Odessa 1998, Sankt Petersburg 1997, Talin 1997, Ostrava 1995) i międzynarodowych targach branżowych w kraju (na przykład: Międzynarodowe Targi Żywności, Napojów i Maszyn dla Przemysłu Spożywczego – Lublin 1998, Międzynarodowe Targi Żywności i Surowców do Produkcji Żywności Prodexpo '98 w Bydgoszczy), w trakcie których produkty Ziółopexu zdobyły wiele prestiżowych nagród.

2.3. BARIERY WE WCHODZENIU NA RYNKI ZAGRANICZNE I SPOSOBY ICH POKONYWANIA

Wchodząc na rynki zagraniczne zawsze należy mieć świadomość oraz wiedzę w zakresie przepisów obowiązujących w danym kraju. Lokalne przepisy najczęściej bowiem stwarzają bariery, które trzeba umieć pokonać. Jedną z nich są formy znakowania produktów czy też certyfikaty, które są niezbędne do wprowadzenia produktu na rynek. W przypadku pierwszej kwestii, firma zawsze najpierw konsultuje zagadnienia związane z oznakowaniem produktów z jej partnerem biznesowym na danym rynku, a następnie weryfikuje uzyskane informacje w odpowiednich instytucjach tego kraju, odpowiedzialnych za ten obszar. W kwestii drugiej Ziółopex cyklicznie dokonuje certyfikacji swoich produktów i z tym nigdy nie miał żadnych problemów, ponieważ produkty firmy spełniają najwyższe standardy jakościowe.

²³ Na podst. notatki w: <http://www.poradnikhandlowca.eu/bezcms/archiwum/online05/01/wiado.html>

²⁴ Konwicki E., *Jutrzenka rusza na podbój Europy*, Parkiet, 24.04.2007.

²⁵ Tamże.

²⁶ PROSPEKT EMISYJNY Jutrzenka SPÓŁKA AKCYJNA z siedzibą w Bydgoszczy, www.jutrzenka.com.pl, 2007.

²⁷ Berger R., *Colian rusza na podbój*, Puls Biznesu, 02.05.2008.



Jeżeli chodzi o rynek rosyjski – postrzeganie polskich przedsiębiorców przez lokalnych partnerów bywa negatywne, na co wpływa antypolska polityka i propaganda. Doświadczył tego Krzysztof Koszela – obecnie Prezes Zarządu Ziolopec (Wykroty) – od wielu lat mający kontakty z rosyjskimi partnerami.²⁸ Ocenia on, że w długiej perspektywie najważniejsza jest przede wszystkim konsekwencja w działaniu oraz budowanie zaufania, które wymaga dużo poświęceń i cierpliwości w oczekiwaniu na wynik. Ważne jest również przedstawienie partnerowi biznesowemu koncepcji, którą można skutecznie wdrożyć, jeśli będzie się działać systemowo i konsekwentnie.

Pewne problemy stwarzają także partnerzy zachodni – nie zawsze wywiązując się z podjętych zobowiązań.²⁹ Ziolopec występuje wówczas do odpowiednich urzędów państwowych z informacją o niezetelności danego partnera. Niekiedy ta forma presji skutkuje, ponieważ owe podmioty działają w zrzeczeniach, w których automatycznie otrzymują „negatywny wpis” mogący w przyszłości podważyć ich wiarygodność. Obecnie większość partnerów Ziolopecu jest ubezpieczona od ryzyka finansowego, jednak w krajach wysokiego ryzyka nie jest to możliwe.

2.4. OSIĄGNIĘTY STAN ROZWOJU MIĘDZYNARODOWEGO PRZEDSIĘBIORSTWA I STOJĄCE PRZED NIM DYLEMATY.

Ziolopec rozpoczynając w 1996 r. działalność eksportową, systematycznie ją rozwijał. Począwszy od sprzedaży produktów na Litwie, dzięki aktywnym działaniom w latach 1997-1999 firma weszła na kolejne rynki Europy Wschodniej, o czym wspomniano wcześniej (w punkcie 2.1.). Na początku sprzedawano na tamtych rynkach głównie surowce. W 1997 r. na rynek polski wprowadzono produkty konfekcjonowane pod marką Ziolopec i rozpoczęto ich sprzedaż również na rynkach zagranicznych. Najistotniejsze w budowaniu sieci sprzedaży zagranicznej było dostarczanie konsumentom produktów o najwyższej jakości i prawna ochrona znaków handlowych. Dzięki obranej strategii eksportowej z roku na rok produkty Ziolopecu zdobywały uznanie klientów również w takich krajach, jak Rosja, Mongolia, Australia, Niemcy, Dania i Mołdawia. Ziolopec został „Liderem Eksportu 2002” w kategorii „zyskowość”. W 2005 r. udział eksportu w przychodach Ziolopecu wynosił 12%. Produkty firmy sprzedawano wówczas m.in. w Rosji, na Litwie, w Mongolii, w Europie Środkowej i Południowej oraz w Izraelu, Kanadzie i USA.³⁰

Dzięki zróżnicowaniu oferty dla poszczególnych rynków i wykorzystaniu w produkcji najwyższej jakości starannie dobranych surowców, Ziolopec stale zwiększa liczbę zagranicznych partnerów. Obecnie firma eksportuje swoje produkty do 14 krajów świata: USA, Kanady, Wielkiej Brytanii, Irlandii, Niemiec, Rumunii, Estonii, Łotwy, Litwy, Ukrainy, Rosji, Mongolii, Arabii Saudyjskiej, a także Australii. Na początku 2008 r. Ziolopec z „Appetita” był liderem na rynku w tym segmencie przypraw w Mongolii.³¹ W 2009 r. eksport stanowił znaczący udział w sprzedaży Ziolopecu i wzrósł o 5% w stosunku do roku poprzedniego. Najlepiej sprzedającym się produktem na rynkach zagranicznych okazała się uniwersalna przyprawa warzywna *Vigora*, bardzo dobrze sprzedają się także inne przyprawy marki „Appetita”.

Do lepszej obsługi logistycznej zagranicznych klientów Ziolopecu i dalszego rozwoju eksportu firmy z pewnością przyczyni się uruchomione w 2009 r. Centrum Logistyczne w Kostrzynie pod Poznaniem świadczące kompleksowe usługi na rzecz podmiotów należących do Jutrzenki Holding S.A.

W połowie 2009 r. eksport stanowił około 10% przychodów Jutrzenki, w tym uzyskanych ze sprzedaży produktów wypracowanych przez Ziolopec (między innymi produkty z rodziny „Appetita”). W planach jest zwiększenie sprzedaży produktów markowych za granicą dla osiągnięcia 20% udziału ze sprzedaży zagranicznej w sprzedaży ogółem. Prezes Kolański mówi: „Przy większym eksporcie mielibyśmy lepsze wykorzystanie linii produkcyjnych konkretnych produktów. Natomiast w przyszłości, być może byłoby wskazane, by sprzedaż zagraniczna była nawet większa niż krajowa.”³²

²⁸ *Polskie firmy coraz chętniej inwestują w Rosji*, www.bankier.pl za „Manager Magazine”, 26.04.2006.

²⁹ Tamże.

³⁰ *Ziolopec przed wejściem na GPW chce uporządkować grupę*, Puls Biznesu za PAP, 29.11.2005.

³¹ Kubicka A., *Człowiek nie do zatrzymania*, www.calisia.pl, 8.04.2008.

³² *Jutrzenka chce w tym roku zwiększyć przychody (wywiad)*, Serwis Ekonomiczny PAP, 31.08.2009.



W ekspansji zagranicznej najważniejsza jest stabilizacja rynkowa danego kraju, jeśli nie należy on do Unii Europejskiej. Problemem, z którym trzeba się zmagać praktycznie wszędzie jest nieuczciwa konkurencja i zmieniające się prawo.

3. WYKORZYSTANIE WŁASNOŚCI PRZEMYSŁOWEJ W BUDOWIE PRZEWAG KONKURENCYJNYCH NA GLOBALNYM RYNKU

3.1. PRZEBIEG WDROŻENIA OCHRONY WŁASNOŚCI PRZEMYSŁOWEJ DO STRATEGII ROZWOJOWEJ PRZEDSIĘBIORSTWA

Ochronę własności przemysłowej należącej do Ziołopex zaczęto stosować niedługo po rozpoczęciu działalności. Pierwszego zgłoszenia do Urzędu Patentowego (znak towarowy Ziołopex) dokonano w październiku 1992 r. Założyciel firmy dosyć wcześnie zwrócił uwagę na wartość marek i znaków towarowych, zdając sobie sprawę, że marki są największą wartością firmy. Zdecydował, że tworzone w jego firmie znaki towarowe będą chronione zgodnie z prawem. Postanowiono zastrzegać większość znaków towarowych wprowadzanych na rynek. Ochrona znaków zyskiwała na znaczeniu, kiedy sprzedawane produkty osiągały znaczące udziały na poszczególnych rynkach. Z czasem Ziołopex zgłosił do Urzędu Patentowego około 200 znaków towarowych. Kwestie formalne powierzono profesjonalistom w dziedzinie ochrony prawnej własności przemysłowej, rozpoczynając w 1992 r. współpracę z kancelarią rzeczników patentowych, z którą współpraca trwa do chwili obecnej.

Strategia ochrony znaków towarowych jest następująca: jeśli firma zamierza wprowadzić nową markę do sprzedaży, najpierw jest przeprowadzana procedura sprawdzenia czy nie jest ona już zastrzeżona lub podobna do zastrzeżonej. Po przeglądzie powstaje lista rynków, na których jest możliwe zarejestrowanie znaku przez Ziołopex oraz rynków, na których istnieje pewne ryzyko. Dział marketingu zawsze musi poprosić o opinię prawników, z którymi firma współpracuje, w zakresie ochrony własności intelektualnej. W zależności od przedstawionej opinii, podejmowana jest decyzja o wejściu (lub nie) na dany rynek, a następnie są podejmowane dalsze działania zmierzające do przygotowania wniosku i rejestracji znaku na określonych rynkach.

Zdarza się, że marki z którymi firma chce zaistnieć za granicą są już zastrzeżone, wtedy bada się jakich sektorów dotyczą te zastrzeżenia. Jeżeli obszary, w których Ziołopex planuje rejestrację znaku nie pokrywają się z obszarami, w których dokonano rejestracji – dochodzi do rozmów pomiędzy firmą oraz właścicielem zastrzeżonego już znaku. Jeśli firmy dojdą do porozumienia, podpisany jest dokument, w którym wzajemnie zrzekają się roszczeń pod warunkiem działania w ustalonych obszarach. Taka sytuacja miała miejsce między innymi na rynku niemieckim.

Kwoty wydawane przez firmę Ziołopex na ochronę znaków towarowych (zgłoszenia nowych znaków i utrzymanie ochrony wcześniej zgłoszonych) są istotne, ale są to wydatki, które warto ponosić, ponieważ przynoszą firmie korzyści, o czym traktują kolejne punkty niniejszego opracowania.

Jan Kolański inwestując w udziały innych podmiotów osobiście oraz poprzez firmy od siebie zależne, w tym Ziołopex, zwracał jednocześnie uwagę na posiadane przez nie brandy. Tak było między innymi z rumuńskim Celmarem czy „Kaliszanką” w znacznym stopniu opierającą swoją sprzedaż na bardzo dobrze wypromowanej marce „Grzeński”. Po konsolidacji i przejęciu Ziołopex Sp. z o.o. z siedzibą w Wykrotach przez Jutrzenkę S.A., a także po kolejnych zmianach w grupie, zarządzaniem markami (czyli dbaniem o ich wizerunek i rozwój rynkowy) należącymi do Ziołopexu zajmuje się Jutrzenka Colian Sp. z o.o. z Opatówka.

3.2. PRZEWAGI KONKURENCYJNE UZYSKANE DZIĘKI OCHRONIE WŁASNOŚCI PRZEMYSŁOWEJ I ICH WYKORZYSTANIE NA RYNKACH MIĘDZYNARODOWYCH. UZYSKANY EFEKT W POSTACI POZYCJI PRZEDSIĘBIORSTWA NA GLOBALNYM RYNKU

Dzięki ochronie znaków towarowych Ziołopex zyskał wyłączne prawo posługiwania się na rynku oznaczeniami swoich produktów. Ich siła i wartość polegała na rozpoznawalności znaków towarowych, które zyskały bardzo dużą popularność i renomę wśród odbiorców. W przypadku prób naruszenia prawa ochronnego znaków towarowych posiadanych przez Ziołopex, czy prób naruszenia zasad nieuczciwej konkurencji polegających na używaniu (czy to poprzez produkcję, sprzedaż, dystrybucję czy reklamę) sto-



sowanych przez firmę i cenionych przez klientów oznaczeń dla poszczególnych produktów, Ziółopex mógł żądać zaprzestania nieuczciwych praktyk i odszkodowania. Dysponując zastrzeżonymi znakami towarowymi firma poprawiła swoją pozycję w ewentualnych sporach z konkurentami, w skrajnych przypadkach na drodze sądowej.

Ziółopex występował kilkakrotnie przeciwko nieuczciwym konkurentom, między innymi na Litwie, Ukrainie, w Estonii oraz Azerbejdżanie. Firmy działające w tych krajach sprzedawały produkty bardzo podobne do produktu Ziółopexu – uniwersalnej przyprawy warzywnej *Vigora*, nie posiadając prawa do oferowanych znaków towarowych. W tej sytuacji firma występowała do lokalnych urzędów odpowiedzialnych za realizację przepisów dotyczących ochrony własności intelektualnej oraz do nieuczciwych konkurentów żądając zaprzestania nieuczciwych praktyk, ponieważ działając w ten sposób naruszali dobra Ziółopexu, na co miał stosowne dokumenty. Działanie to przynosiło pożądane efekty i nieuczciwe podmioty zaprzestały swoich praktyk. Dzięki temu Ziółopex mógł cieszyć się pozycją wiodącego gracza rynkowego i realizować zakładane przychody i wielkość sprzedaży.

4. PUNKTY KRYTYCZNE WDROŻENIA I WSPÓŁPRACY I SPOSOBY ICH POKONYWANIA

Obok niewątpliwych, spektakularnych sukcesów będących udziałem zarówno Ziółopexu, jak i osobiście Jana Kolańskiego, w historii firmy miały miejsce trudniejsze momenty. W 1994 r. w porcie w Gdyni zatrzymano kontenery z przyprawami dla Ziółopexu pod zarzutem obecności w nich salmonelli. Co prawda po 100 dniach wykluczono obecność salmonelli w przyprawach, ale Ziółopex musiał wydać na pokrycie kosztów postojów i opłat manipulacyjnych dodatkowo 30% ceny zakupu. Firma sprzedała wtedy całą dostawę po niższych cenach, ale za gotówkę, co jednak nie uchroniło jej przed ewidentną stratą. Obrona strategią działania w kryzysowej sytuacji, przyczyniła się jednak do zdobycia zaufania branży, co w późniejszym okresie pozwoliło Ziółopexowi stać się liderem na hurtowym rynku przypraw. Silna pozycja w kraju przekładała się z kolei na ekspansję zagraniczną. Nie obeszło się także bez postępowania sądowego. Naczelny Sąd Administracyjny uznał, że port niesłusznie pobrał opłatę manipulacyjną, którą firma odzyskała wraz z odsetkami.³³

Zanim jednak Ziółopex stał się silnym graczem przeżył kolejny trudny okres, który rozpoczął się w roku 1995, kiedy firma była bliska bankructwa. Po kolejnej nagonce na prywatnych przedsiębiorców, szczegółowa kontrola UKS wykazała, że Ziółopex źle naliczył podatek VAT od wiórków kokosowych. Decyzją urzędu, Ziółopex miał zwrócić nie zapłacony VAT oraz zapłacić astronomiczną wówczas kwotę 1,7 mld starych zł domiaru oraz odsetki. Właściciel firmy nie zgadzał się z decyzją Urzędu. „(...) Znów wyprzedaliśmy wszystko. Żeby móc się odwoływać – najpierw należało zapłacić karę oraz odsetki. Na dodatek w tym samym czasie, w Szczytnie, ukradli nam nowy, nieubezpieczony jeszcze samochód w leasingu, przez co musieliśmy zwracać odliczony VAT, podatek dochodowy i całą wartość auta. Byłem załamany.”³⁴ – wspominał w jednym z wywiadów Jan Kolański. Po dwóch latach walki z UKS, Ziółopex wygrał proces. Firmie udało się przetrwać ten trudny okres. Jan Kolański podjął wtedy wielkie ryzyko, ponieważ w przypadku przegranej mógł razem z rodziną zostać bez niczego.³⁵

Powyższe zdarzenia miały kluczowe znaczenie dla dalszego działania firmy, w tym również jej rozwoju międzynarodowego.

³³ Berger R., *Colian rusza na podbój*, Puls Biznesu, 02.05.2008.

³⁴ Tamże,

³⁵ Berger R., *Colian rusza na podbój*, Puls Biznesu, 02.05.2008; Kubicka A., *Człowiek nie do zatrzymania*, www.calisia.pl, 8.04.2008.



5. KORZYŚCI Z REALIZACJI STRATEGII OPARTEJ NA WYKORZYSTANIU I OCHRONIE WŁASNOŚCI INTELEKTUALNEJ

5.1. WPŁYW OCHRONY WŁASNOŚCI PRZEMYSŁOWEJ NA EFEKTYWNOŚĆ WDRAŻANIA STRATEGII ROZWOJU EKSPORTU ORAZ OSIĄGANE KORZYŚCI

Ziołopex i pozostałe podmioty z grupy w realizowanej strategii rozwoju zawsze stawiały na kreowanie marek, wierząc w ich wartość i siłę rynkową. Przyjmując taki punkt widzenia, właściciel Ziołopexu nie mógł pozostawić bez prawnej ochrony stworzonych w swojej firmie znaków towarowych, które były coraz lepiej rozpoznawane przez klientów i zyskiwały coraz większą popularność. Planując rozwój rynkowy i wprowadzanie nowych produktów do oferty oraz uwzględniając konkurentów i ich działania w celu poszerzenia swojego udziału w rynku, Ziołopex systematycznie zgłaszał nowe znaki towarowe do Urzędu Patentowego. Dzięki temu firma mogła realizować dalszy podbój rynku, w szczególności rynków zagranicznych. Miało to szczególne znaczenie w przypadku rynków Europy Wschodniej. W czasie, kiedy Ziołopex zastrzegał tam swoje znaki towarowe i handlowe, dla lokalnych przedsiębiorców zagadnienia ochrony własności intelektualnej były sprawą drugoplanową. Później, kiedy zyskiwali świadomość, jak ważna jest własna, chroniona marka, nawet jeśli chcieli konkurować z Ziołopexem, było już dla nich zbyt późno, ponieważ firma zadbała o swoją własność odpowiednio wcześniej.

Systemowa ochrona znaków towarowych daje firmie komfort, co szczególnie jest odczuwane przy wchodzeniu na nowe rynki. Dzięki procedurze sprawdzania czy takie same lub bardzo podobne znaki i marki są już zarejestrowane w danym kraju, Ziołopex ma idealne rozeznanie z jakimi markami może bez problemu zaistnieć na nowym rynku. Wtedy bez obaw są podejmowane działania zmierzające do zarejestrowania znaków i wiadomo, że firma nie będzie naruszała praw innych podmiotów. Wówczas można śmiało rozwijać markę na danym rynku. Dzięki prawnej ochronie znaków towarowych i handlowych firma ma także pewność, że inwestując w swoją markę (np. organizując kampanię promocyjną) rzeczywiście wspiera własne produkty i nie udziela wsparcia konkurencji. Potencjalni konkurenci rezygnują z prób wprowadzania produktów bardzo podobnych do markowych, ponieważ wiedzą, że Ziołopex sprzeciwi się takiej praktyce posiadając ochronę prawną swoich wartości intelektualnych.

Kolejną korzyścią płynącą z ochrony znaków towarowych i handlowych jest pomyślna współpraca z partnerami zagranicznymi. Wielokrotnie rozmowy z nimi rozpoczynają się od żądania z ich strony udokumentowania prawa własności firmy do znaków towarowych i handlowych, którymi zamierza posługiwać się na danym rynku. Obecnie szczególną wagę do tego zagadnienia przywiązują partnerzy z Europy Południowo-Wschodniej, ponieważ na tamtych rynkach najczęściej dochodziło do nadużyć. Nie bez znaczenia jest opisana wcześniej możliwość obrony przed nieuczciwymi konkurentami, co bez formalnej ochrony własności intelektualnej Ziołopexu nie byłoby możliwe. Dzięki temu firma zwiększa wolumen sprzedaży na rynkach zagranicznych oraz realizuje adekwatne przychody z tego tytułu.

5.2. WPŁYW STRATEGII OPARTEJ NA WŁASNOŚCI PRZEMYSŁOWEJ NA ROZWÓJ KAPITAŁU LUDZKIEGO PRZEDSIĘBIORSTWA

Stawianie ambitnych celów i podejmowanie wyzwań wymaga zespołu ludzi, którzy są w stanie udźwignąć związane z tym zadania. Budując Ziołopex od podstaw, a następnie rozwijając firmę, także poprzez promowanie własnych, chronionych marek, Jan Kolański zawsze cenił osoby kreatywne, z charyzmą, które mają jasne życiowe cele. Starał się współpracować z wybitnymi specjalistami w danej dziedzinie. W jednej z wypowiedzi mówił: *„Zawsze wokół siebie starałem się dobierać takich ludzi, którzy myślą podobnie jak ja, którzy są pozytywnie nastawieni do życia, osiągnięcia efektu, sukcesu, którzy działają z pasją. Bez niej nie da się nic zrobić. Ludziom, którzy mają podobne podejście do życia jest łatwiej tworzyć coś razem.”*³⁶

Zatrudnienie w firmie było ściśle związane z poszczególnymi etapami jej rozwoju. Zaczynając w roku 1990 od kilku osób, Ziołopex systematycznie zwiększał liczbę pracowników. Skokowy wzrost (do 50-70 osób) w tym zakresie zanotowano w latach 1997-98, kiedy rozwijano własną sieć sprzedaży, a następnie pod koniec 2002 r., kiedy uruchomiono produkcję w nowym zakładzie w Wykrotach, gdzie stworzono oko-

³⁶ Kubicka A., *Człowiek nie do zatrzymania*, www.calisia.pl, 8.04.2008.



ło 100 nowych miejsc pracy, m.in. dla pracowników produkcyjnych, a także specjalistów ds. jakości, technologii i logistyki. Trzeba jednocześnie dodać, że w tym czasie duży nacisk był położony na wzrost efektywności pracy, czemu sprzyjały inwestycje w nowe linie produkcyjne i zaplecze technologiczno-techniczne. Systematyczna ekspansja zagraniczna także wpływała na wzrost zatrudnienia. Zdaniem Krzysztofa Koszeli – Prezesa Zarządu Ziołopexu, posiadanie przez firmę znanych marek i produktów ułatwia przyciągnięcie do pracy specjalistów od marketingu czy handlowców, uznających za nobilitację pracę z tak prestiżowymi markami.

W 2005 r. Jan Kolański zarządzał firmami, które w sumie zatrudniały około 1.700 osób (w tym ponad 200 pracowników Ziołopexu). Budując holding poprzez przejęcia, połączenia firm oraz restrukturyzacje, stosunkowo często wprowadzał różnego typu zmiany, które miały bezpośredni wpływ na zatrudnionych pracowników. Widać było, jak zmienia się ich nastawienie i zaangażowanie, kiedy widzieli, że zarząd ma jasną wizję i strategię działania. W jednym z wywiadów udzielonych po około roku od objęcia stanowiska Prezesa Zarządu w Jutrzence S.A., Jan Kolański mówi: „(...) To, co już zmieniło się w Jutrzence, to styl pracy. Długo panował zastój, teraz nastawieni jesteśmy na dynamiczny rozwój. Pracownicy wiedzą, że mamy wizję i duże perspektywy. Kreatywność, świeże pomysły są w cenie. Produkty Jutrzenki stają się powszechnie znane, firma dobrze się kojarzy, a praca w niej to już nie zwykły etat, ale prestiż.”³⁷ Duży nacisk kładł wówczas na kształtowanie właściwej kultury organizacyjnej i budowanie zgranego zespołu.

W ramach emisji akcji serii C w marcu 2008 r. część akcji była skierowana do pracowników w ramach transzy pracowniczej. Akcje te objęli pracownicy lub osoby współpracujące na stałe z następującymi spółkami z Grupy Kapitałowej: Jutrzenka, Kaliszanka i Ziołopex, za cenę 109,71 zł za akcję, co dało łączną kwotę pozyskaną z tej transzy emisji w wysokości 1.413 tys. zł. Liczba obejmowanych akcji zależała od statusu danego pracownika w firmie. Nabycie akcji w zależności od stopnia uprzywilejowania, ściśle określonego przez regulamin transzy pracowniczej, dawało możliwość uczestnictwa w programie darmowych akcji, do których zobowiązał się Jan Kolański. Obecnie w roku 2010 została zrealizowana pierwsza transza darowizn, w której Jan Kolański podzielił się swoimi prywatnymi akcjami Jutrzenki Holding w liczbie 148.500 z 76 uprawnionymi osobami.

W 2010 r. Jutrzenka Holding S.A. zatrudnia około 2.000 osób (w tym około 200 osób pracuje dla Ziołopexu). Kreatywni pracownicy z działu marketingu i technologii mają istotny udział w tworzeniu nowych produktów. Uczestniczy w tym również sam Prezes Kolański, który swoimi pomysłami dzieli się ze współpracownikami, aby ewentualnie kontynuowali dalsze prace. Jego zdaniem „Ważne jest, by nie tylko coś wymyślić, ale by ta koncepcja była innowacyjna. Nie chcemy być firmą, która jest naśladowcą. Jesteśmy kreatorem. Wprowadzamy na rynek produkty, które są unikatowe, a klient ma możliwość się nimi delectować.”³⁸ Rolą pracowników z adekwatnych zespołów jest weryfikacja idei oraz nadanie konkretnych kształtów pomysłom przyjętym do realizacji – nie tylko w zakresie nowych produktów, ale także w odniesieniu do realizacji wizji i strategii rozwoju firmy czy całego holdingu.

6. ROLA STRATEGII ROZWOJU EKSPORTU OPARTEJ NA WŁASNOŚCI PRZEMYSŁOWEJ W PRZYSZŁYM ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTWA

6.1. UMIEJSCOWIENIE WŁASNOŚCI PRZEMYSŁOWEJ W OBECNEJ I PRZYSZŁOŚCIOWEJ STRATEGII ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTWA – PORÓWNANIE JAKOŚCIOWE (JAK STAN OBECNY MOŻNA PORÓWNAĆ DO ZAKŁADANEGO STANU DOCELOWEGO)

Stosowana niemal od początku działania firmy polityka ochrony znaków towarowych Ziołopexu w kraju i na rynkach zagranicznych jest kwestią bardzo istotną w strategii rozwoju firmy. Dzięki odpowiednio wcześniej podjętej ochronie własności intelektualnej firma mogła realizować wzrost sprzedaży swoich produktów na rynku rodzimym, mogła również bez większych barier wprowadzać je na rynki międzynarodowe.

³⁷ Żelki są hitem – rozmowa z prezesem Jutrzenki, wywiad Katarzyny Staszak z Janem Kolańskim, Gazeta Wyborcza Bydgoszcz, 17.05.2005.

³⁸ Kubicka A., Człowiek nie do zatrzymania, www.calisia.pl, 8.04.2008.



Obrany sposób postępowania w przypadku ochrony nowych znaków będzie kontynuowany, również w odniesieniu do rynków zagranicznych. Stosowana przez firmę strategia sprawdzała się dotychczas, a przez wszystkie lata Ziołopex wypracował najbardziej efektywny sposób zabezpieczania swoich interesów na zróżnicowanych rynkach. W zamierzeniach jest położenie jeszcze większego nacisku na szczegóły przy rejestracji znaków towarowych i handlowych, czyli zwrócenie większej uwagi na takie kwestie, jak grafika, opakowanie produktów, sposób i forma ich pakowania itp.

Ziołopex zamierza także poszerzać swój udział na rynku globalnym poprzez wejście na kolejne rynki Europy Południowej i Wschodniej, jak również rynki krajów Dalekiego Wschodu. Te rynki są mniej dojrzałe, niż rynki krajów Europy Zachodniej, gdzie konkurencja jest bardzo ostra i zaistnienie w obszarze, w którym działa Ziołopex jest możliwe praktycznie wyłącznie poprzez przejęcie lokalnego podmiotu, czego firma nie wyklucza. Wówczas, tak jak zwykle, w pierwszej kolejności będzie uwzględniane posiadanie wartościowych brandów przez podmiot, którego akwizycja wchodziłaby w grę. Ziołopex widzi możliwości zajęcia istotnej pozycji na rynkach Europy Południowej, Wschodniej i rynkach dalekowschodnich, dlatego będzie podejmował właściwe działania, aby urzeczywistnić swoje plany.

6.2. ROLA KAPITAŁU LUDZKIEGO, WSPÓŁPRACY Z NAUKĄ I BUDOWY WARTOŚCI INTELKTUALNYCH W KREOWANIU PRZYSZŁEJ WARTOŚCI INTELKTUALNEJ – SPOJRZENIE PRZEDSIĘBIORSTWA W PRZYSZŁOŚĆ

Rola kapitału ludzkiego Ziołopexu w realizacji wizji i strategii firmy jest ogromna, co opisano w punkcie 5.2. Dzięki zaangażowaniu kadry powstają nowe produkty, pomysły na nowe kampanie reklamowe, ochronie (nie tylko w kraju) są poddawane kolejne znaki towarowe i handlowe. Ponadto firma współpracuje z wieloma uczelniami wyższymi zarówno w zakresie tworzenia receptur nowych produktów, jak i doradztwa dotyczącego wprowadzania nowych produktów na rynek, zarządzania czy tworzenia strategii. Ziołopex podejmując współpracę z daną jednostką podpisuje umowę regulującą zasady tej współpracy i obejmującą wzajemne zobowiązania, a prawa autorskie do wypracowanej własności intelektualnej zawsze zostają po stronie Ziołopexu, co jest literalnie stwierdzone w dokumentach. Ponadto firma przyjmuje studentów różnych uczelni na praktyki (marketing i sprzedaż, human resources, rynki zagraniczne i zakupy, produkcja i technologia), najlepszym oferuje płatne staże³⁹, co niejednokrotnie owocuje pozyskaniem wartościowych pracowników. Do uczelni, z którymi firma współpracuje należą m.in.: Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. Prezydenta Stanisława Wojciechowskiego w Kaliszu, Politechnika Wrocławska, Uniwersytet Łódzki, a także Uniwersytet Medyczny w Łodzi.

W planach jest zacieśnienie współpracy z Państwową Wyższą Szkołą Zawodową im. Prezydenta Stanisława Wojciechowskiego w Kaliszu, polegającej na realizacji w kaliskiej uczelni badań naukowych nad zdrową żywnością, prowadzonych w ramach nowo tworzonego kierunku studiów – dietetyki.

7. PODSUMOWANIE – ZASADNICZE CZYNNIKI SUKCESU

Historia Ziołopexu, to opowieść o rodzinnej firmie tworzonej od podstaw, która ostatecznie przejęła kontrolę nad wieloma liczącymi się przedsiębiorstwami w kraju i zagranicą. Sukces Ziołopexu był budowany w oparciu o tworzenie, ochronę i rozwój oryginalnych produktów i znaków towarowych, do czego założyciel firmy stale przywiązuje ogromną wagę.

Sukcesy, które wciąż firma odnosi, to wynik realizacji najważniejszych celów, jakimi są utrzymywanie niezmiennego jakości produktów, dbałość o konsumenta, jego potrzeby i oczekiwania oraz postawienie na równoległy rozwój wszystkich działów organizacji. Wszystkie wymienione czynniki wynikają z właściwie sformułowanej i konsekwentnie realizowanej strategii rozwoju, w której tworzenie i ochrona własnych marek i znaków towarowych jest kwestią priorytetową.

³⁹ Więcej na: www.expressdokariery.pl.



Istotną rolę w sukcesie Ziółopexu oraz budowaniu grupy stworzonej przez Jana Kolańskiego mieli (i mają nadal) jego współpracownicy, co sam podkreśla w publicznych wypowiedziach.⁴⁰ Dzięki nim firma rozwijała się, realizując kolejne, ambitne cele. Krzysztof Koszela – obecny Prezes Zarządu Ziółopex, podkreśla ogromne zaangażowanie zespołu firmy, nastawienie na sukces, wielką motywację do realizacji zakładanych celów oraz utrzymanie rodzinnego charakteru firmy – w sensie dbałości o nią, jak o własną firmę.

Jednak twórcą sukcesu Ziółopexu jest jego założyciel i prezes. Jan Kolański zaczynał od dobrego pomysłu, który udało mu się przekuć w wartościowy produkt rynkowy. Zawsze wyznaczał sobie cele, które, ciężko pracując, konsekwentnie realizował. Nie obawiał się podejmować nowych wyzwań, nie wycofywał się z obranego kierunku działań, nawet wówczas, kiedy pojawiały się przeciwności – zwłaszcza wtedy wykazywał upór. Jeśli popełniał błędy, wyciągał z nich wnioski, aby nie powtarzać tych samych pomyłek w przyszłości. Rozwój osobisty to jego priorytet. Mówi, że lubi być wszędzie i wiedzieć, co się dzieje we wszystkich działach firmy. Jako osoba wysoce kreatywna preferuje zmiany i dynamikę w działaniu. Uważa, że stabilność i rutyna mogą być zgubne, usypiając czujność. Jego zdaniem bardzo ważne jest patrzeć w przyszłość, posiadanie wizji oraz celów i skupianie się na nich zwłaszcza wtedy, kiedy biznes dobrze się rozwija.⁴¹ Za umiejętność zarządzania biznesem Jan Kolański został wyróżniony między innymi w konkursie „Top Manager roku 2007”.⁴² Od wielu lat jest obecny na liście stu najbogatszych Polaków.

Jak mówi „Nie myli się tylko ten, kto nic nie robi. Ważną rzeczą jest, by po porażce wyciągnąć wnioski i nie popełniać już tego samego błędu. Gdy popełnia się go po raz kolejny nieporównywalnie bardziej boli.”⁴³

BIBLIOGRAFIA

- Berger R., *Colian rusza na podbój*, Puls Biznesu, 02.05.2008.
- Drzewiecki P., *Jutrzenka planuje przejęcia*, www.money.pl, 16.02.2010.
- Graniszewska M., *Ziółopex i Kaliszanka są warte prawie pół miliarda złotych*, Parkiet, 17.02.2007.
- Jan Kolański najlepszym menadżerem, www.calisia.pl, 3.01.2008.
- Jutrzenka chce w tym roku zwiększyć przychody (wywiad), Serwis Ekonomiczny PAP, 31.08.2009.
- JUTRZENKA HOLDING SA – Nabycie akcji przez Ziółopex sp. z o.o. w wyniku połączenia z Janpak sp. z o.o., Parkiet, 2.10.2008.
- Jutrzenka ma poprawić przychody i rentowność, www.handel-net.pl, 12.03.2008.
- Jutrzenka może przeznaczyć 25% zysku za 2009 r. na dywidendę, możliwy skup akcji własnych, <http://gospodarka.gazeta.pl>, 15.02.2010.
- Jutrzenka przejęła majątek Helleny za 75,2 mln zł, chce zwiększyć przychody, www.inwestycje.pl, 1.06.2007.
- Konwicki E., *Jutrzenka rusza na podbój Europy*, Parkiet, 24.04.2007.
- Kubicka A., *Człowiek nie do zatrzymania*, www.calisia.pl, 8.04.2008.
- Marketing Jutrzenki po fuzji z Ziółopeksem i Kaliszanką, Media i Marketing Polska, 04.04.2007.
- Polskie firmy coraz chętniej inwestują w Rosji, www.bankier.pl za „Manager Magazine”, 26.04.2006.
- PROSPEKT EMISYJNY Jutrzenka SPÓŁKA AKCYJNA z siedzibą w Bydgoszczy, www.jutrzenka.com.pl, 2007.
- Prusek T., *Ziółopex przejął producenta wafelków „Grzeński”*, Gazeta Wyborcza, 7.10.2005.
- Słabe wyniki Ziółopeksu przed fuzją z Jutrzenką, www.handel-net.pl, 4.03.2008.
- Sprzedż i rentowność Jutrzenki rosną, ale Helleną ją dołuje, www.handel-net.pl, 03.03.2009.
- Szafraniec G., *Zyska ten, kto nie zaniecha silnej promocji swoich marek – rozmowa z Janem Kolańskim, prezesem firmy Jutrzenka Holding*, Wiadomości Handlowe, Nr 7(87) Lipiec 2009.
- Wieczorek D., *Wyrasta inwestor strategiczny*, Parkiet, 7.11.2002.

⁴⁰ Kubicka A., *Człowiek nie do zatrzymania*, www.calisia.pl, 8.04.2008; *Żelki są hitem – rozmowa z prezesem Jutrzenki*, wywiad Katarzyny Staszak z Janem Kolańskim, Gazeta Wyborcza, Bydgoszcz, 17.05.2005.

⁴¹ Tamże.

⁴² Jan Kolański najlepszym menadżerem, www.calisia.pl, 3.01.2008.

⁴³ Kubicka A., *Człowiek nie do zatrzymania*, www.calisia.pl, 8.04.2008.



Wieczorek D., Jutrzenka podwoi udział w rynku, Parkiet, 8.07.2004.

Wielkie zbliżenie Jutrzenki, Kaliszanki i Ziolopektu, Życie Handlowe, 01.03.2007.

Ziolopek przed wejściem na GPW chce uporządkować grupę, Puls Biznesu za PAP, 29.11.2005.

Ziolopek w grupie dynamicznych Gazel Biznesu, www.otopr.pl, 21.01.2008.

Ziolopek zainteresowany przejęciem Kaliszanki, Parkiet, 6.07.2005.

Zmiana nazwy Jutrzenki i członka rady nadzorczej, www.handel-net.pl, 01.09.2008.

Żelki są hitem – rozmowa z prezesem Jutrzenki, wywiad Katarzyny Staszak z Janem Kolańskim, Gazeta Wyborcza Bydgoszcz, 17.05.2005.

ŹRÓDŁA INTERNETOWE

www.appetita.pl

www.colian.pl

www.expressdokariery.pl

www.jutrzenka.pl

www.poradnikhandlowca.eu

www.ziolopek.com.pl

ŹRÓDŁA INTERNETOWE DLA EKSPORTERÓW – PORTAL EKSPORTER.GOV.PL.

Załącznik 1

Jeśli chcecie znaleźć odbiorców dla swoich towarów gorąco rekomendujemy odwiedzenie portalu EKSPORTER.GOV.PL.

Serwis stawia sobie za cel integrację gospodarczych zasobów Internetu w jednym miejscu w Sieci. Podstawowym zadaniem portalu jest udostępnienie informacji o rynkach zagranicznych, które mogą być pomocne w nawiązaniu kontaktów handlowych poza granicami Polski. Eksporter.gov.pl posiada także bazę polskich podmiotów gospodarczych zainteresowanych eksportem swoich produktów. Źródłem informacji w portalu są wydziały ekonomiczno-handlowe polskich placówek dyplomatycznych, można tu znaleźć informacje, np. z Dominikany, czy zdecydowanie bliższej Ukrainy

Niezależnie od bazy ofert i zapytań, które znajdują się na portalu, zawiera on także wiele przydatnych informacji dla przedsiębiorców podejmujących lub prowadzących współpracę z firmami z zagranicy.

Portal ma pełnić rolę źródła wiarygodnej informacji makroekonomicznej o rynkach zagranicznych oraz o formach wspierania eksportu funkcjonujących w Polsce. Te dwa bloki informacyjne są przeznaczone głównie dla polskich małych i średnich przedsiębiorstw, które bądź już są eksporterami, bądź też planują nimi zostać. Użytkownikami portalu są również przedsiębiorcy zagraniczni, zainteresowani współpracą z Polską, i dla nich dostępny jest blok informacji makroekonomicznych o Polsce.

Druga podstawowa funkcja portalu to stworzenie platformy prezentującej kontrahentom zagranicznym polskie oferty eksportowe. Ponadto przedsiębiorcy zagraniczni mogą zamieścić swoje oferty zakupu towarów i usług.

Szczególnie warta polecenia jest lista danych teleadresowych organizacji wspierających wymianę handlową w poszczególnych krajach

<http://www.eksporter.gov.pl/Informacja/Skroty.aspx?kategoria=152> –

oraz lista danych teleadresowych izb dwustronnej wymiany gospodarczej

<http://www.eksporter.gov.pl/Informacja/Informacja.aspx?Id=14933> -

Portal należy do Ministerstwa Gospodarki i jest prowadzony przez Polską Agencję Informacji i Inwestycji Zagranicznych S.A.

1. BEZPOŚREDNIE FORMY WSPARCIA

1.1. BRANŻOWE PROJEKTY PROMOCYJNE DOTYCZĄCE EKSPORTU

Regulacja prawna: rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 31 października 2007 r. w sprawie udzielania pomocy de minimis na realizację branżowych projektów promocyjnych w zakresie eksportu lub sprzedaży na Jednolitym Rynku Europejskim (Dz. U. z 2007 r. Nr 211, poz. 1542).

Cel: wsparcie przedsięwzięć, realizowanych w ciągu jednego roku kalendarzowego, obejmujących co najmniej dwie formy działań promocyjnych, takich jak: pokazy, degustacje, wystawy, prezentacje, demonstracje, spotkania branżowe, szkolenia i warsztaty realizowane w kraju i za granicą, badania rynku zagranicznego.

Dla kogo przeznaczone jest wsparcie: przedsiębiorcy wykonujący działalność gospodarczą na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej, tworzący grupę co najmniej 4 przedsiębiorców biorących udział w projekcie.

Kwota wsparcia dla jednego przedsiębiorcy: nie większa niż 50 000 PLN.

Kwota wsparcia dla jednego przedsiębiorcy biorącego udział w projekcie: nie większa niż 8 000 PLN.

Szczegółowe informacje:

<http://www.eksporter.gov.pl/ppe/informacje/podglad?akcja=wyswietl&idWersjiJezykowej=36080>

1.2. CERTYFIKATY EKSPORTOWE

Regulacja prawna: rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 31 października 2007 r. w sprawie udzielania pomocy de minimis na uzyskanie certyfikatu wyrobu wymaganego na rynkach zagranicznych (Dz. U. z 2007 r. Nr 210, poz. 1552).

Cel: uzyskanie certyfikatu wyrobu lub przedłużanie ważności certyfikatów, świadectw i atestów wyrobu wymaganych w obrocie towarami na rynkach zagranicznych, z wyłączeniem certyfikatów, świadectw i atestów zgodności z normami Jednolitego Rynku Europejskiego i innych wymaganych w obrocie na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej.

¹ Dokument źródłowy: Instrumenty umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorców, Ministerstwo Gospodarki, Departament Instrumentów Wsparcia, Warszawa, 2009.



Dla kogo przeznaczone jest wsparcie: przedsiębiorcy wykonujący działalność gospodarczą na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej zaliczani do sektora małych i średnich przedsiębiorstw.

Kwota wsparcia dla jednego przedsiębiorcy: roczny limit pomocy nie może przekroczyć kwoty 50 000 PLN.

Szczegółowe informacje:

<http://www.eksporter.gov.pl/ppe/informacje/podglad?akcja=wyswietl&idWersjiJezykowej=36214>

1.3. PRZEDSIĘWZIĘCIA PROMOCYJNE I WSPIERAJĄCE EKSPORT

Regulacja prawna: rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 31 października 2007 r. w sprawie udzielania pomocy de minimis na realizację niektórych przedsięwzięć w zakresie promocji i wspierania eksportu lub sprzedaży na Jednolitym Rynku Europejskim (Dz. U. z 2007r. Nr 211, poz. 1544).

Cel: organizacja seminariów, konferencji, zbiorowych pokazów oraz prezentacji wyrobów przemysłu obronnego.

Dla kogo przeznaczone jest wsparcie: przedsiębiorcy wykonujący działalność gospodarczą na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej.

Kwota wsparcia dla jednego przedsiębiorcy: wielkość pomocy nie może przekroczyć 50% kosztów netto, kwalifikujących się do objęcia pomocą.

Instytucja udzielająca wsparcia: Ministerstwo Gospodarki

Szczegółowe informacje:

<http://www.eksporter.gov.pl/ppe/informacje/podglad?akcja=wyswietl&idWersjiJezykowej=36083>

1.4. PRZEDSIĘWZIĘCIA WYDAWNICZE PROMUJĄCE EKSPORT

Regulacja prawna: rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 31 października 2007 r.

w sprawie udzielenia pomocy de minimis na realizację przedsięwzięć wydawniczych, promujących eksport lub sprzedaż na Jednolitym Rynku Europejskim (Dz. U. z 2007 r. Nr 211, poz. 1543).

Cel: promowanie przedsięwzięć wydawniczych: katalogów, informatorów (branżowych i regionalnych), folderów, obcojęzycznych wersji czasopism, publikacji książkowych oraz materiałów promocyjnych i informacyjnych na nośnikach elektronicznych, promujących eksport lub sprzedaż na Jednolitym Rynku Europejskim. Pomoc nie może być udzielona na publikację materiałów reklamowych indywidualnego przedsiębiorcy.

Dla kogo przeznaczone jest wsparcie: przedsiębiorcy wykonujący działalność gospodarczą na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej.

Kwota wsparcia dla jednego przedsiębiorcy: wielkość pomocy nie może przekroczyć 50% kosztów netto kwalifikujących się do objęcia pomocą.

Instytucja udzielająca wsparcia: Ministerstwo Gospodarki

Szczegółowe informacje:

<http://www.eksporter.gov.pl/ppe/informacje/podglad?akcja=wyswietl&idWersjiJezykowej=36078>

1.5. PASZPORT DO EKSPORTU

Regulacja prawna: rozporządzenie Ministra Rozwoju Regionalnego z dnia 7 kwietnia 2008 r. sprawie udzielania przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości pomocy finansowej w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka, 2007–2013 (Dz. U. z 2008r. Nr 68, poz. 414 z późn. zm.), Działanie 6.1 POIG.

Cel: wzmocnienie pozycji polskiej gospodarki poprzez promocję Polski, jako atrakcyjnego partnera gospodarczego i miejsca nawiązywania wartościowych kontaktów handlowych, zwiększenie wielkości polskiego eksportu oraz zwiększenie liczby przedsiębiorstw prowadzących działalność eksportową.



Dla kogo przeznaczone jest wsparcie: przedsiębiorcy z sektora mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw (MSP), prowadzący działalność i mających siedzibę, a w przypadku osoby fizycznej prowadzącej działalność gospodarczą, miejsce zamieszkania na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej, którzy w roku obrotowym poprzedzającym rok, w którym złożą wniosek o udzielenie wsparcia, posiadają udział eksportu w całkowitej sprzedaży, nieprzekraczający 30% przychodów ogółem.

Kwota wsparcia dla jednego przedsiębiorcy: dofinansowaniem mogą zostać objęte projekty realizowane na dwóch kolejnych etapach:

Etap I obejmuje przygotowanie Planu rozwoju eksportu (PRE) poprzez zakup zewnętrznych usług doradczych. Realizacja tego etapu nie może przekroczyć 6 miesięcy. Maksymalna kwota dofinansowania dla jednego przedsiębiorcy to 10 000 PLN (do 80% całkowitych wydatków na zakup usług doradczych).²

Etap II polega na realizacji PRE przy wykorzystaniu możliwych do wyboru instrumentów proeksportowych (czas trwania to maksymalnie 24 miesiące). Maksymalna kwota dofinansowania przewidziana na tym etapie to 200 000 PLN (do 50% całkowitych wydatków kwalifikujących się do objęcia wsparciem).

Instytucja udzielająca wsparcia: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości

Szczegółowe informacje:

www.parp.gov.pl/index/more/3381

1.6. BRANŻOWE PROGRAMY PROMOCYJNE

Regulacja prawna: uchwała Rady Ministrów z dnia 30 października 2007 r. nr 267 w sprawie przyjęcia Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka, 2007–2013, Działanie 6.5 – Promocja polskiej gospodarki.

Cel: promowanie grup towarów, usług i nowoczesnych technologii reprezentujących wybrane branże wg ustalonych kryteriów. Wsparcie przedsiębiorców wybranych branż, które ze względu na potencjał krajowej produkcji, jak i możliwości kreowania pozytywnych skojarzeń z krajem pochodzenia produktu mogą stać się polskimi specjalnościami eksportowymi.

Dla kogo przeznaczone jest wsparcie: przedsiębiorcy prowadzący działalność gospodarczą (bez względu na wielkość), mający siedzibę na terenie Polski, a w przypadku osób fizycznych – miejsce zamieszkania w Polsce.

Kwota wsparcia i wydatki kwalifikowane dla jednego przedsiębiorcy: ustalone po ostatecznym zatwierdzeniu projektu.

Instytucja odpowiedzialna za wdrażanie działania: Ministerstwo Gospodarki

Szczegółowe informacje:

<http://www.mg.gov.pl/Kontakt/DIW/Wydzial+Promocji+Gospodarki/Realizowanie+projektu+systemowego+POIG+dzialanie+65+Promocja+polskiej+gospodarki.htm>

1.7. OGÓLNE PROGRAMY PROMOCYJNE

Regulacja prawna: uchwała Rady Ministrów z dnia 30 października 2007 r. nr 267 w sprawie przyjęcia Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka, 2007–2013, Działanie 6.5 – Promocja polskiej gospodarki.

Cel: promowanie udziału przedsiębiorców w wydarzeniach promocyjnych (branżowych i ogólnych) w kraju i za granicą, zwiększających stopień rozpoznawalności Polski na świecie oraz promujących Polskę jako kraj posiadający innowacyjny potencjał produkcyjny.

Dla kogo przeznaczone jest wsparcie: przedsiębiorcy prowadzący działalność gospodarczą (bez względu na wielkość), mający siedzibę na terenie Polski, a w przypadku osób fizycznych – miejsce zamieszkania w Polsce.

² Usługi tego typu świadczy np.: Krajowa Izba Gospodarcza, www.kig.pl



Kwota wsparcia i wydatki kwalifikowane dla jednego przedsiębiorcy: ustalane po ostatecznym zatwierdzeniu projektu.

Instytucja odpowiedzialna za wdrażanie działania: Ministerstwo Gospodarki

Szczegółowe informacje:

<http://www.mg.gov.pl/Kontakt/DIW/Wydzial+Promocji+Gospodarki/Realizowanie+projektu+systemowego+POIG+dzialanie+65+Promocja+polskiej+gospodarki.htm>

1.8. WSPARCIE W ZAKRESIE STOSOWANIA PRAWA OCHRONY WŁASNOŚCI INTELEKTUALNEJ

Regulacja prawna: rozporządzenia Ministra Rozwoju Regionalnego z dnia 7 kwietnia 2008 r. w sprawie udzielania przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości pomocy finansowej w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka, 2007-2013 (Dz. U. Nr 68, poz. 414 z późn. zm.).

Cel: realizacja projektów mających na celu poprawę efektywności funkcjonowania rynku innowacji i przepływu rozwiązań innowacyjnych, poprzez upowszechnianie stosowania prawa własności intelektualnej, w szczególności poprzez uzyskiwanie ochrony własności przemysłowej.

Dla kogo przeznaczone jest wsparcie: Mikro, mali lub średni przedsiębiorcy posiadający siedzibę na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej, a w przypadku przedsiębiorcy będącego osobą fizyczną – zamieszkały na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej.

Kwota wsparcia i wydatki kwalifikowane dla jednego przedsiębiorcy: Zasadnicza wartość dofinansowania na tego rodzaju projekty dla mikro i małego przedsiębiorstwa wynosi 70% wydatków kwalifikowanych, a w przypadku średniego przedsiębiorstwa 60%, jeżeli wynalazek, wzór użytkowy lub wzór przemysłowy powstał w wyniku prowadzonych badań przemysłowych. Jeżeli wynalazek, wzór użytkowy lub wzór przemysłowy powstał w wyniku prowadzonych prac rozwojowych wysokość wsparcia dla mikro i małego przedsiębiorstwa wynosi 45% wydatków kwalifikowanych, a w przypadku średniego przedsiębiorstwa 35%. Kwota wsparcia na uzyskanie prawa własności przemysłowej udzielona dla jednego podmiotu na jeden projekt nie może jednak być niższa niż 2 tys. PLN i nie może przekroczyć kwoty 400 tys. PLN.

Instytucja udzielająca wsparcia: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości

Szczegółowe informacje:

<http://poig.parp.gov.pl/index/index/636>

2. POŚREDNIE FORMY WSPARCIA – INSTYTUCJE WSPIERAJĄCE PRZEDSIĘBIORCÓW

2.1. WYDZIAŁY I PORTAL PROMOCJI HANDLU I INWESTYCJI

Regulacja prawna: Wydziały Promocji Handlu i Inwestycji (WPHil) powołuje zarządzeniem Minister Gospodarki.

Cel: WPHil są placówkami zagranicznymi Ministra Gospodarki, działającymi w ramach Ambasad i Konsulatów RP, których podstawowym celem jest wspieranie polskich przedsiębiorców w procesie internacjonalizacji. Działalność WPHil obejmuje instrumentarium promocji na dwóch płaszczyznach:

- w skali **makro** – promocja szeroko rozumianej współpracy gospodarczej
- w skali **mikro** – promocja polskich przedsiębiorstw.

Dla kogo przeznaczone jest wsparcie: WPHil nie świadczą wsparcia finansowego, zakres odbiorców nie jest niczym ograniczany.

Oferowane wsparcie przedsiębiorców: WPHil prowadzą działalność informacyjną na rzecz polskich przedsiębiorców oraz przedsiębiorców z kraju urzędowania w zakresie promocji współpracy gospodarczej Polski z krajem urzędowania, jak również wspierania rozwoju współpracy (internacjonalizacji) przedsiębiorstw.

Zasięg geograficzny: WPHil działa w 42 krajach.



Szczegółowe informacje:

<http://www.mg.gov.pl/>, <http://polska.trade.gov.pl/pl>

2.1.1. PORTAL WYDZIAŁÓW PROMOCJI HANDLU I INWESTYCJI

Cel: wsparcie polskich i zagranicznych przedsiębiorców zainteresowanych rozwijaniem współpracy gospodarczej, nawiązywaniem kontaktów handlowych i inwestowaniem.

Źródła informacji: opracowania własne Wydziałów Promocji Handlu i Inwestycji, materiały pochodzące z Ministerstwa Gospodarki oraz innych instytucji publicznych.

Użytkownicy portalu: potencjalni eksporterzy, importerzy zagraniczni oraz inwestorzy polscy i zagraniczni.

Adres: <http://www.trade.gov.pl/>

2.2. PORTAL PROMOCJI EKSPORTU

Cel: wsparcie polskiego eksportu, polskich przedsiębiorców planujących eksportować swoje towary/usługi na rynki zagraniczne poprzez:

- a) integrację rozproszonych zasobów Internetu o tematyce gospodarczej, istotnych dla polskiego eksportera,
- b) umożliwienie polskim eksporterom oraz zagranicznym kontrahentom bezpłatnego dostępu o wiarygodnej, aktualnej i łatwo dostępnej informacji gospodarczej zarówno o rynkach zagranicznych, jak i o Polsce,
- c) ułatwienie polskim przedsiębiorcom nawiązywania kontaktów handlowych z zagranicznymi importerami,
- d) promocję polskich ofert eksportowych,
- e) dostęp do aktualnych informacji o rynkach zagranicznych oraz instrumentach wspierania polskiego eksportu,
- f) nawiązywanie kontaktów handlowych z kontrahentami zagranicznymi,
- g) bezpłatną promocję przedsiębiorstwa i jego ofert eksportowych,
- h) dostęp do informacji makroekonomicznych,
- i) dostęp do informacji ofertowych.

Źródła informacji: głównym źródłem informacji dla Portalu są raporty oraz zagraniczne zapytania ofertowe przekazywane przez Wydziały Promocji Handlu i Inwestycji polskich placówek dyplomatycznych, a także materiały pochodzące z Ministerstwa Gospodarki oraz innych instytucji publicznych.

Użytkownicy portalu: głównie eksporterzy z małych i średnich przedsiębiorstw, potencjalni eksporterzy oraz firmy zagraniczne zainteresowane importem towarów i usług z Polski.

Adres: <http://www.eksporter.gov.pl/>

W ramach Działania 6.5 Promocja polskiej gospodarki planuje się dokonać konsolidacji portali www.trade.gov.pl i www.eksporter.gov.pl.

2.3. CENTRA OBSŁUGI INWESTORÓW I EKSPORTERÓW (COIE)

Cel: wzrost poziomu umiędzynarodowienia polskich firm poprzez ułatwienie przedsiębiorcom dostępu do kompleksowych, wysokiej jakości i nieodpłatnych usług informacyjnych w zakresie niezbędnym do planowania, organizowania i realizacji eksportu i/lub inwestycji poza granicami Polski. Cel ten obejmuje także działanie na rzecz zwiększania poziomu inwestycji zagranicznych w Polsce poprzez ułatwienie potencjalnym inwestorom zagranicznym dostępu do informacji o warunkach podejmowania działalności gospodarczej w Polsce i instrumentach wsparcia rozwoju przedsiębiorczości, w tym zachętach inwestycyjnych.

Szczegółowe informacje:

<http://www.mg.gov.pl/Przedsiębiorcy/Poradnik+przedsiębiorcy/Wsparcie+dla+MSP/podzialanie621.htm>



2.4. BAZA DANYCH EULEX ZAWIERAJĄCA AKTY PRAWNE UE DOTYCZĄCE SEKTORA MSP

Cel: ułatwienie przedsiębiorcom poszukiwania wybranych uregulowań prawnych Unii Europejskich istotnych dla prowadzenia działalności gospodarczej bez konieczności przeglądania pełnych tekstów aktów prawnych.

Funkcjonalność bazy: możliwość przeszukiwania prawodawstwa Unii Europejskiej w polskiej wersji językowej w formie syntez aktów prawnych. Każdy obowiązujący akt prawny UE, jeśli dotyczy przedsiębiorstw sektora MSP, jest uwzględniony w bazie i jest opisany za pomocą: jednoznacznych i zgodnych z normami obowiązującymi w UE identyfikatorów (Nr Celex); nazwy aktu w języku angielskim i polskim; skróconego opisu (syntezy) przedmiotu regulacji w języku polskim.

Szczegółowe informacje:
www.eulex.parp.gov.pl

2.5. USŁUGI DORADCZE NA RZECZ PRZEDSIĘBIORCÓW

Regulacja prawna: uchwała Rady Ministrów z dnia 30 października 2007 r. nr 267 w sprawie przyjęcia Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka, 2007–2013, Działanie 6.5 Promocja polskiej gospodarki.

Cel: wzrost konkurencyjności oferty krajowych eksporterów, umożliwienie przedsiębiorcom uczestniczącym w zagranicznych targach, wystawach, spotkaniach branżowych, itp., korzystanie z dostępu do usług doradczych oferowanych przez wyspecjalizowane podmioty. Podmioty te zostaną wyposażone w różnego rodzaju opracowania, analizy, badania, opinie prawne, ekspertyzy rynkowe itp. Zakup ww. opracowań umożliwi przedsiębiorcom dostęp do szczegółowych informacji na temat rynków, branż, potencjalnych kontrahentów, warunków prawnych funkcjonowania.

Instytucja odpowiedzialna za wdrażanie działania: Ministerstwo Gospodarki

Szczegółowe informacje:
<http://www.mg.gov.pl/Kontakt/DIW/Wydzial+Promocji+Gospodarki/Realizowanie+projektu+systemowego+POIG+dzialanie+65+Promocja+polskiej+gospodarki.htm>

3. FORMY WSPIERANIA INSTYTUCJI OTOCZENIA BIZNESU

3.1. WSPARCIE UDZIAŁU ORGANIZACJI PRZEDSIĘBIORCÓW W PRACACH MIĘDZYNARODOWYCH GRUP LUB ORGANIZACJI BRANŻOWYCH

Regulacja prawna: plan rzeczowo-finansowy Ministerstwa Gospodarki

Cel: wspieranie integracji firm na Jednolitym Rynku Europejskim, zapewnienie silniejszej i efektywniejszej reprezentacji interesów polskich małych i średnich przedsiębiorców na forum międzynarodowym oraz upowszechnianie polskich osiągnięć i doświadczeń za granicą.

Dla kogo przeznaczone jest wsparcie: organizacja zrzeszająca przedsiębiorców, która:

- zgodnie ze statutem nie działa w celu osiągnięcia zysku lub przeznaczają zysk na cele statutowe,
- dobrze zna problematykę sektora MSP,
- zrzesza przedsiębiorców zaliczanych do małych lub średnich przedsiębiorstw (min. 60% członków),
- funkcjonuje na rynku minimum 2 lata (w przypadku nowych organizacji, powstałych w wyniku wyodrębnienia się z istniejącej organizacji części członków, którzy przynajmniej częściowo przejmują dorobek i kontynuują działalność jednostki macierzystej, honorowany jest krótszy niż 2-letni okres funkcjonowania na rynku).

Kwota wsparcia dla organizacji: 45 000 PLN (brutto) w 2009 r., natomiast dla organizacji pracodawców, zgodnie z ustawą z dnia 6 lipca 2001 r. o Trójstronnej Komisji do Spraw Społeczno-Gospodarczych i wojewódzkich komisjach dialogu społecznego (Dz. U. z 2001 r. nr 100, poz. 1080 z późn. zm.) – dwukrotność maksymalnej kwoty dotacji.



Dodatkowe wsparcie – w kwocie nie wyższej niż 25 000 PLN – dla organizacji opłacających dwie lub więcej składek i których łączne składki przekraczają maksymalną kwotę dotacji.

Institucja udzielająca wsparcia: Ministerstwo Gospodarki

Szczegółowe informacje:

<http://www.mg.gov.pl/Wiadomosci/Strona+glowna/Wsparcie+MG+dla+organizacji+MSP.htm>

3.2. WSPARCIE DLA SIECI CENTRÓW OBSŁUGI INWESTORÓW I EKSPORTERÓW

Regulacja prawna: uchwała Rady Ministrów z dnia 30 października 2007 r. nr 267 w sprawie przyjęcia Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka, 2007–2013, Poddziałanie 6.2.1. Sieć Centrów Obsługi Inwestorów i Eksporterów (COIE), projekt systemowy Ministra Gospodarki.

Cel: wzrost poziomu umiędzynarodowienia polskich firm poprzez ułatwienie przedsiębiorcom dostępu do kompleksowych, wysokiej jakości i nieodpłatnych usług informacyjnych w zakresie niezbędnym do planowania, organizowania i realizacji eksportu i/lub inwestycji poza granicami Polski, zwanych usługami „pro-eksport”. Cel ten obejmuje także działanie na rzecz zwiększania poziomu inwestycji zagranicznych w Polsce poprzez ułatwienie potencjalnym inwestorom zagranicznym dostępu do informacji o warunkach podejmowania działalności gospodarczej w Polsce i instrumentach wsparcia rozwoju przedsiębiorczości, w tym zachętach inwestycyjnych, zwanej dalej usługą „pro-biz”.

Dla kogo przeznaczone jest wsparcie: Centra Obsługi Inwestorów i Eksporterów (COIE) utworzone w strukturach urzędów marszałkowskich (UM) bądź innych jednostkach wybranych przez UM do realizacji zadania, zgodnie z obowiązującymi uregulowaniami prawnymi.

Ostateczną grupę docelową projektu stanowią:

- w obszarze usługi pro-eksport wszyscy przedsiębiorcy, mający siedzibę na terenie Rzeczypospolitej Polskiej (RP), a w przypadku osób fizycznych posiadający miejsce zamieszkania na terenie Polski,
- w obszarze usługi pro-biz wszyscy inwestorzy zagraniczni, zainteresowani prowadzeniem działalności gospodarczej w Polsce.

Kwota wsparcia dla jednego przedsiębiorcy: usługi pro-eksport i pro-biz nie przewidują dofinansowania.

Institucja udzielająca wsparcia: Ministerstwo Gospodarki

Szczegółowe informacje:

<http://www.mg.gov.pl/Przedsiębiorcy/Poradnik+przedsiębiorcy/Wsparcie+dla+MSP/poddziałanie621.htm>

3.3. PROMOCJA OGÓLNA POLSKICH SPECJALNOŚCI EKSPORTOWYCH

Regulacja prawna: uchwała Rady Ministrów z dnia 30 października 2007 r. nr 267 w sprawie przyjęcia Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka, 2007–2013, Działanie 6.5 – Polska gospodarka na rynkach międzynarodowych.

Cel: promocja poszczególnych branż oraz promocja wyselekcjonowanych nowoczesnych technologii i urządzeń o wysokim potencjale konkurencyjnym. Wsparcie obejmuje działania promocyjne organizowane podczas różnego rodzaju imprez branżowych zarówno w kraju, jak i za granicą i ma charakter uzupełniający w stosunku do branżowych programów promocji, ponieważ stanowi jedynie realizację rozwiązań wypracowanych w trakcie wdrażania branżowych programów promocji.

Dla kogo przeznaczone jest wsparcie: ustalane po ostatecznym zatwierdzeniu projektu.

Kwota wsparcia i wydatki kwalifikowane dla jednego przedsiębiorcy: ustalane po ostatecznym zatwierdzeniu projektu.

Institucja odpowiedzialna za wdrażanie działania: Ministerstwo Gospodarki

Szczegółowe informacje:

<http://www.mg.gov.pl/Kontakt/DIW/Wydzial+Promocji+Gospodarki/Realizowanie+projektu+systemowego+POIG+działanie+65+Promocja+polskiej+gospodarki.htm>



3.4. SZWAJCARSKO-POLSKI PROGRAM WSPÓŁPRACY, TZW. INSTRUMENT SZWAJCARSKI

Regulacja prawna: umowa ramowa o wdrażaniu Szwajcarsko-Polskiego Programu Współpracy zawarta w dniu 20 grudnia 2007 r. w Bernie/ Memorandum of Understanding z 27 lutego 2006 r. (KE – Szwajcaria). Działanie 3.6 Rozwój sektora prywatnego i promocja eksportu małych i średnich przedsiębiorstw.

Cel: poprawa środowiska biznesowego i dostępu do kapitału dla małych i średnich przedsiębiorstw.

Działanie składa się z dwóch projektów:

- Projekt I dotyczy zagadnień eksportowych, planuje się zbudowanie potencjału merytorycznego sieci, składającej się z 16 Centrów Obsługi Inwestorów i Eksporterów (COIE),
- Projekt II obejmuje zagadnienia społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR). Składa się z 3 części: budowa potencjału COIE w zakresie CSR, wsparcie finansowe dla MSP na projekty CSR, upowszechnienia dobrych praktyk i komunikacji.

Instytucja odpowiedzialna za wdrażanie działania: Ministerstwo Gospodarki

Kwota wsparcia i wydatki kwalifikowane dla jednego przedsiębiorcy: ustalone po ostatecznym zatwierdzeniu Działania.

Szczegółowe informacje:

<http://www.programszwajcarski.gov.pl>





NOTATKI





NOTATKI





NOTATKI





NOTATKI





NOTATKI

