

SZCZEGÓŁOWY SCENARIUSZ SZKOLENIA

AKADEMIA BIZNESU

Strategia eksportowa produktów i usług wraz z elementami modelu biznesowego

Mój|biznes
za granicą

Projekt „Mój biznes za granicą - model wsparcia instytucjonalnego MŚP w obszarze umiędzynarodowienia oferty firm i rozpoczęcia działalności na rynkach międzynarodowych”, współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020, IV Oś Priorytetowa Innowacje społeczne i współpraca ponadnarodowa, Działanie 4.3 Współpraca ponadnarodowa.

1.OKREŚLENIE CELÓW EKSPORTOWYCH I GŁÓWNYCH CZYNNIKÓW MOTYWUJĄCYCH EKSPORT - 14 SLAJDÓW, 65 MINUT

NUMER SLAJDU	TREŚĆ DO PREZENTACJI	CZAS W MIN.
1	<p>Slajd: Strategia eksportowa produktów i usług wraz z elementami modelu biznesowego</p> <p>Dla prowadzącego: Przedstaw się, opowiedz uczestnikom o swoich doświadczeniach, czym się zajmujesz. Przekonaj ich, że jesteś właściwą osobą na właściwym miejscu. Już na początku należy pokazać grupie, że posiadasz wiedzę i umiejętności związane z tematyką szkolenia i chcesz się z nimi podzielić swoimi doświadczeniami.</p> <p>Jeśli nie widzisz przeszkód zaproponuj uczestnikom żebyście podczas szkolenia wszyscy mówili sobie na „TY”. To również otworzy grupę i będzie miało wpływ na lepszą komunikację.</p> <p>Możesz również zaproponować zasady obowiązujące podczas szkolenia np. dotyczące zadawania pytań. W związku z tym, że uczestnikami są przedsiębiorcy poproś, żeby nie odbierali telefonów w sali, ponieważ dzisiejsze szkolenie jest dla nich, dla rozwoju ich biznesu, więc maksymalne skupienie się na przekazywanych treściach jest bardzo istotne.</p> <p>Lodołamacz: Jedno słowo – poproś uczestników, żeby na kartce zapisali jedno słowo – przymiotnik (jaki? jaka? jakie?), który kojarzy im się ze słowem EKSPORT. Poproś ich o kreatywność. Następnie zbierz kartki i odczytaj kilka odpowiedzi po krótko je omawiając. Dzięki temu ćwiczeniu grupa powinna zauważyć jak różne jest podejście do eksportu w zależności od reprezentowanej branży, doświadczeń itd.</p>	9
2	Slajd: Dzięki szkoleniu dowiesz się, jak skutecznie:	1

	<ul style="list-style-type: none"> wytypować rynki, które będą najbardziej zgodne z twoimi celami, przygotować firmę do wejścia na rynki zagraniczne poprzez zrozumienie nowych klientów oraz ich realnych potrzeb, optymalizować rozwój firmy na nowych obszarach poprzez odnalezienie słabszych stron, określenie wyzwań i usprawnienie działań, promować firmę za pomocą międzynarodowych działań marketingowych. 	
3	<p>Slajd: Określenie celów eksportowych i głównych czynników motywujących eksport</p> <p>Dla prowadzącego: Pierwszy temat jaki poruszymy podczas szkolenia dotyczy określenia celów eksportowych i głównych czynników motywujących eksport</p>	1
4	<p>Slajd: Planowanie eksportu krok po kroku</p> <p>Dla prowadzącego: Zastanówmy się teraz jakie kroki należy wykonać zanim rozpoczniemy eksport. Zobaczcie jakie to proste.</p>	
5	<p>Slajd: 5 kroków do EFEKTYWNEJ strategii eksportowej</p> <p>Dla prowadzącego: Przed nami 5 kroków, przez które należy przejść planując eksport</p> <ul style="list-style-type: none"> Krok 1. Zbadanie zdolności eksportowych przedsiębiorstwa. Krok 2. Postawienie celów eksportowych. Krok 3. Analiza konkurencyjności przedsiębiorstwa w wymiarze globalnym. Krok 4. Analiza branży. Krok 5. Wstępny wybór rynków docelowych. <p>Do zaprezentowania: Polscy przedsiębiorcy okazują się być coraz bardziej przekonani do eksportu. Chętniej wchodzi na nowe rynki zagraniczne i to nie tylko europejskie. Trend ten przekłada się na wielkość eksportu polskiej gospodarki, wzrastającą w szybkim tempie. Obrazują go dwucyfrowe wskaźniki procentowe zwiększające się na przestrzeni kwartałów kilku ostatnich lat.</p> <p>Wskazane wyniki, stanowią zachętę dla małych i średnich graczy, którzy dopiero rozpoczynają sprzedaż eksportową bądź planują jej poszerzenie o nowe rynki. Podjęcie decyzji o działalności</p>	10

eksportowej okazuje się proste, jeśli przedsiębiorca wyposaży się w odpowiednie narzędzia przygotowawcze.

Najważniejsze jest opracowanie strategii, która pozwoli na zaprojektowanie scenariusza działania, jak i różnych jego alternatyw.

Przedsiębiorca musi jednak pamiętać, iż przygotowanie dobrej strategii wymaga przebycia pięciu istotnych kroków.

Krok 1. Zbadanie zdolności eksportowych przedsiębiorstwa.

Określenie zdolności eksportowych to podstawowa analiza, jaką należy podjąć po pojawieniu się wizji rozpoczęcia sprzedaży eksportowej. Przedsiębiorca musi określić, czy jest w stanie podjąć się przedsięwzięcia, jakim jest eksport. W tym celu należy przeanalizować podstawowe czynniki, do których najczęściej należą: moce przerobowe (moce kadrowe), stan infrastruktury, park maszynowy, baza logistyczna, doświadczenie w branży oraz ewentualne wstępnie zdiagnozowane zapotrzebowanie na towary/usługi przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych. Przeprowadzenie takiej analizy może nie tylko wpłynąć na podjęcie racjonalnej decyzji dotyczącej rynków zagranicznych, ale także przybliżyć sytuację przedsiębiorstwa na poziomie krajowym, sygnalizując konieczność wypełnienia zdiagnozowanych braków.

Krok 2. Postawienie celów eksportowych.

Zaprojektowanie odpowiedniej strategii wymaga określenia konkretnych potrzeb przedsiębiorstwa, a wreszcie postawienia celów eksportowych. Ważne by wyodrębnić cele główne, poboczne, długofalowe, jak i krótkofalowe. Określenie ich rangi jest niezwykle istotne dla doboru odpowiednich narzędzi, jak i prawidłowego zaplanowania kolejności ich zastosowania na etapie internacjonalizacji.

Dodatkowe materiały dla prowadzącego (rozszerzenie materiału):

Celem finalnym w większości przypadków może okazać się zwiększenie przychodów finansowych przedsiębiorstwa pochodzących z działalności eksportowej, zwiększenie sprzedaży eksportowej, a co za tym idzie pozyskanie nowych rynków zagranicznych, jak i kontaktów z zagranicznymi podmiotami. Jako cel poboczny przedsiębiorcy często wskazują wzrost posiadanego know-how, zwiększenie prestiżu firmy, co ma szansę przełożyć się także na wyniki na rynku rodzimym, jak i chęć zdywersyfikowania

ryzyka finansowego. Określenie hierarchii wskazanych celów, z przypisaniem im konkretnych wymiernych planowanych wyników, pozwoli na prawidłowe dobranie narzędzi i metod działania na wybranych rynkach docelowych.

Krok 3. Analiza konkurencyjności przedsiębiorstwa w wymiarze globalnym.

Analiza konkurencyjności przedsiębiorstwa zawsze odbywa się na tle danej branży, w której usytuowany jest produkt/usługa, wstępnie wytypowany, jako przedmiot eksportu.

Określając pozycję firmy należy zbadać zakres prezentowanej oferty, określić głównych odbiorców produktów/usług (zdiagnozować ich najważniejsze potrzeby, czynniki, które zdecydowały o wyborze danej marki, określić charakter relacji- stały bądź jednorazowy klient), stopień innowacyjności przedsiębiorstwa (stosowanie elementów innowacyjności produktowej/procesowej, prowadzenie działań z zakresu B+R), posiadane doświadczenie i zasoby, w porównaniu do innych graczy na rynku.

Dodatkowe materiały dla prowadzącego (rozszerzenie materiału):

Warto określić poziom konkurencyjności pod kątem tzw. 4P. Zbadać w tym przypadku należy konkurencyjność pod względem oferowanego produktu/usługi, stosowanej wokół niego polityki cenowej, wykorzystywanych narzędzi marketingowo-promocyjnych oraz przyjętego schematu dystrybucji. Określenie ww. czynników na tle realiów rynku rodzimego, pozwoli określić na ile konkurencyjne dane przedsiębiorstwo może okazać się na rynkach zagranicznych, przy założeniu, że zdecyduje się na przyjęcie podobnego modelu działania we wszystkich aspektach, bądź wskazać, które elementy należy przemodelować, dostosowując się do specyficznych potrzeb rynków zagranicznych.

Krok 4. Analiza branży.

Ważne jest oszacowanie wielkości branży, tu liczby działających w niej podmiotów. Jednocześnie pozwoli to określić stopień jej niszowości bądź zbadać, czy istnieją niezagospodarowane luki. Lukę odnaleźć można z jednej strony analizując stosowane na rynku technologie bądź materiały, z drugiej, potrzeby konsumentów/odbiorców. Wstępną analizę branży należy przeprowadzić na rynku rodzimym, następnie porównać jego realia z rynkami zagranicznymi. Na potrzeby początkowych badań, rynki zagraniczne można pogrupować wg regionalnego klucza.

	<p>Krok 5. Wstępny wybór rynków docelowych.</p> <p>Tak przeprowadzone analizy powinny doprowadzić przedsiębiorcę do dokonania wstępnego wyboru docelowych rynków planowanej działalności eksportowej. Zbadanie branży wg ww. klucza regionalnego, określenie dotychczasowej pozycji przedsiębiorstwa oraz oszacowanie poziomu jego konkurencyjności, pozwolą wybrać rynki, które przy pomocy strategii eksportowej zostaną poddane dalszej wieloaspektowej ewaluacji. W konsekwencji pozwoli to na dobór najbardziej optymalnych działań na wskazanych rynkach, począwszy od wyselekcjonowania dogodnej formy eksportu, po działania czysto marketingowe.</p>	
6	<p>Slajd: Czym właściwie jest eksport?</p> <p>Dla prowadzącego: Szkolenie należy zacząć od pytania czy na sali są osoby, które już eksportują swoje produkty bądź usługi?</p> <p>Jeśli tak to można skierować do nich pytanie - czym właściwie jest eksport? Czy uczestnicy nie mylą pojęcia z importem? Czy słuchacze mają świadomość czym różni się eksport od wewnątrzwspólnotowej dostawy towarów?</p> <p>Treść do zaprezentowania:</p> <p>W języku potocznym „eksportem” nazywa się sprzedaż towarów bądź usług poza granice kraju, a przedsiębiorcę prowadzącego tego typu działania określa się mianem „eksportera”. Jednak w kontakcie z organami podatkowymi lub celnymi definicja „eksport” może odbiegać od wspomnianego tradycyjnego znaczenia. Warto zatem zapoznać się z pojęciem „eksportu”, szczególnie w rozumieniu Ustawy z dnia 11 marca 2004 r. o podatku od towarów i usług, aby uniknąć komplikacji i ewentualnych nieprawidłowości w zakresie rozliczeń podatkowych dotyczących działań kierowanych na rynki zagraniczne. Zgodnie z art. 2 pkt 8 przedmiotowej ustawy, eksport towarów to dostawa towarów wysyłanych lub transportowanych z terytorium kraju, rozumianego jako terytorium Rzeczypospolitej Polskiej, poza terytorium Unii Europejskiej, jeżeli wywóz towarów poza terytorium Unii Europejskiej jest potwierdzony przez urząd celny określony w przepisach celnych.</p> <p>Dostawa ta dokonywana być może przez:</p> <ol style="list-style-type: none"> dostawcę lub na jego rzecz lub przez nabywcę mającego siedzibę poza terytorium kraju lub na jego rzecz (z pewnymi włączeniami). 	5

Eksportem w rozumieniu przepisów ustawy o VAT nie jest zatem dostawa, której towarzyszy wywóz towarów z terytorium Rzeczypospolitej Polskiej na terytorium innego państwa członkowskiego Unii Europejskiej. Tego typu transakcje są klasyfikowane w świetle przepisów ustawy o VAT odmiennie – jako wewnątrzwspólnotowa dostawa towarów.

Dodatkowe uzupełnienie (gdyby pojawiły się pytania):

W myśl art. 13 ust. 1 ustawy o VAT przez wewnątrzwspólnotową dostawę towarów rozumie się bowiem, co do zasady, wywóz towarów z terytorium kraju, na terytorium państwa członkowskiego Unii Europejskiej inne niż terytorium kraju, w wykonaniu czynności dostawy towarów określonej w art. 7 tejże ustawy. Warto przy tym podkreślić, iż dana transakcja może zostać zdefiniowana jako wewnątrzwspólnotowa dostawa towarów, o ile nabywca towarów spełnia określone warunki, o których mowa w art. 13 ust. 2 ustawy (m.in. nabywca towarów jest podatnikiem podatku od wartości dodanej (VAT), zidentyfikowanym na potrzeby transakcji wewnątrzwspólnotowych na terytorium państwa członkowskiego, innym niż terytorium kraju – tj. w praktyce musi posiadać tzw. numer VAT UE nadany w tym innym kraju Unii Europejskiej). Ponadto, jak mówi art. 13 ust. 3 ustawy, za wewnątrzwspólnotową dostawę towarów uznaje się również tzw. przemieszczenie własnych towarów z Polski do innego kraju UE (tj. przemieszczenie przez podatnika VAT lub na jego rzecz towarów należących do jego przedsiębiorstwa z terytorium kraju na terytorium państwa członkowskiego UE, inne niż terytorium kraju, które zostały przez tego podatnika na terytorium kraju w ramach prowadzonego przez niego przedsiębiorstwa wytworzone, wydobyte, nabyte, w tym również w ramach wewnątrzwspólnotowego nabycia towarów, albo sprowadzone na terytorium kraju w ramach importu towarów, jeżeli mają służyć działalności gospodarczej podatnika). Od zasady tej obowiązują pewne wyjątki wskazane w ustawie. Zgodnie z art. 13 ust. 6 ustawy o VAT, wewnątrzwspólnotowa dostawa towarów występuje, jeżeli dokonującym dostawy jest podatnik niekorzystający ze zwolnienia podmiotowego z VAT. Wreszcie na podstawie art. 13 ust. 7 ustawy, z wewnątrzwspólnotową dostawą towarów mamy do czynienia także wówczas, gdy dokonującymi dostawy towarów są inne niż wymienione w przywołanym wcześniej ust. 6 podmioty (czyli inne niż zarejestrowane jako podatnik VAT), jeżeli przedmiotem dostawy są nowe środki transportu.

Źródło informacji: Ustawa z dnia 11 marca 2004 roku o podatku od towarów i usług (Dz. U. z 2021 r. poz. 685, z późn. zm.)

7	<p>Slajd: Eksportować czy nie eksportować?</p> <p>Treść do zaprezentowania: Decyzja o rozpoczęciu działalności eksportowej przez przedsiębiorstwo nie może być przypadkowa. Dlatego jeśli Twoja firma ma plany związane z eksportem, zapoznaj się bliżej z tym zagadnieniem. Dlaczego warto eksportować?</p> <p>Korzyści, jakie przynosi firmie działalność eksportowa:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Zdobycie nowych rynków zbytu - wpływa na wzrost rentowności firmy oraz obniżenie jednostkowych kosztów produkcji. Zwiększając skalę produkcji jednocześnie zmniejsza się udział kosztów stałych w firmie, w efekcie wzrasta rentowność firmy, ponieważ koszty stałe rozkładają się na większą ilość wyprodukowanych towarów. Przykład: Wprowadzasz produkt na nowy rynek, rośnie sprzedaż, rośnie zainteresowanie na nowych rynkach sąsiednich, więc rośnie produkcja. Sprzedaż na rynkach zagranicznych daje, wręcz, nieograniczone możliwości wzrostu sprzedaży. Warunki, które trzeba spełnić, żeby móc rozwijać sprzedaż i zacząć eksportować do WSZYSTKICH krajów to przede wszystkim wolne moce produkcyjne, które można zwiększać w nieskończoność. 2. Zmniejszenie ryzyka spadku sprzedaży towarów na wiele rynków. Dywersyfikacja biznesu mniejsza zależność od sytuacji pojedynczych klientów lub rynków Przykład: Tracisz klienta w Polsce, masz więcej towaru – możesz go zaproponować kontrahentom zagranicznym na preferencyjnych warunkach. Wszyscy na tym skorzystają. 3. Pogłębianie wiedzy i doświadczenia - nie tyle o poszczególnych rynkach zbytu, ile o kliencie, jego potrzebach, wymogach jakościowych, działaniach konkurentów i trendach światowych w branży - to szansa na szybką reakcję i dostosowanie się do zachodzących zmian. Przykład: Moim ulubionym „efektem ubocznym” sprzedaży eksportowej jest możliwość szybszego, efektywniejszego i często bardziej innowacyjnego rozwoju naszego produktu. Dlaczego tak się dzieje? Jeżeli działasz strategicznie, współpracujesz ze swoimi klientami/dystrybutorami, na bieżąco obserwujesz rynki i konkurencję to wcześniej się dowiadujesz o trendach i potrzebach. Masz odbiorców na nowy produkt. W związku z tym wprowadzasz NOWOŚĆ na rynek wcześniej niż konkurencja. Kiedy w kraju tylko się zaczyna trend Ty jesteś gotów do sprzedaży gotowego produktu. 	10
---	---	----

	<p>Konkurencja jest mniejsza --> sprzedaż wyższa --> zarobek większy. Wprowadzasz produkt na nowy rynek, okazuje się, że jego funkcjonalność należy dostosować do rynku docelowego. Wprowadzasz nowy wariant produktu i jednocześnie testujesz go na rynku polskim. Bez eksportu nie pomyślałabyś o takim rozwiązaniu.</p> <p>4. Potencjał przedłużenia cyklu życia produktu - w sytuacji, gdy produkt przestaje sprzedawać się na rynku krajowym, następuje spadek produkcji, przestaje działać reklama i zawodzą inne instrumenty promocji alokacja produktu na rynkach zagranicznych daje „drugie życie” produktowi. Eksport może wtedy okazać się odpowiednią strategią ratowania produktu. Przykład jak wyżej.</p> <p>5. Poprawienie wizerunku firmy - jest wartością dodaną każdego przedsiębiorstwa. Przykład: Eksport to rozwój. Dla nowych klientów stajesz się bardziej wiarygodny. Mówiąc o polskich markach, które pokochali zagraniczni klienci, nie sposób wspomnieć o wafelkach Prince Polo, które są ulubionymi słodkimi Islandczyków. Są tam znane jako Prins Póló, wyspiarze chrupią je już od ponad 60 lat. Trafiły tam jako element wymiany – Polska wysyłała do Islandii wódkę, drewno i wafelki, w zamian dostając śledzie. W ten sposób Prince Polo wrosły w świadomość mieszkańców wyspy. W latach 70. zjadali średnio kilogram wafelków na głowę, teraz jest to pół kilo, ale i konkurencja na rynku jest większa.</p> <p>6. Osłabienie negatywnego skutku sezonowych wahań popytu na rynku krajowym - jest kołem ratunkowym dla firm produkujących towary sezonowe (np. materiały budowlane, akcesoria ogrodowe). Przykład: Sprzedawcy kominków w jednych krajach mają sezon przez cały rok, a w innych w ogóle. Tworzenie kalendarza, który umożliwia sprzedaż przez cały rok na podobnym poziomie ułatwia firmie funkcjonowanie przez cały rok.</p> <p>Wskazówka dla prowadzącego – zapytaj uczestników o inne, dodatkowe korzyści, przykłady z własnego otoczenia, może też własne doświadczenia?</p> <p>Przykłady:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zwiększenie obrotu i rentowności poprzez sprzedaż na rynkach wysokomarżowych 	
--	---	--

	<ul style="list-style-type: none"> • Dywersyfikacja biznesu mniejsza zależność od sytuacji pojedynczych klientów lub rynków • Zwiększenie zatrudnienia • Większy potencjał na nowe inwestycje • Dostęp do informacji o nowych trendach i innowacjach w swojej branży poprzez monitorowanie trendów na rynkach zagranicznych • Wzrost kompetencji pracowników • Usprawnienie procesów w przedsiębiorstwie • Zagraniczne referencje zwiększają prestiż na lokalnym rynku • Pozytywny wpływ na wzrost gospodarczy regionu i kraju 	
8	<p>Slajd: Weryfikacja motywacji przedsiębiorstwa Nie wierz w stereotypy Przedsiębiorco!</p> <p>Do zaprezentowania: zdobywanie nowych rynków poszerza zdolności dostrzegania potrzeb klientów. Ma to dodatni wpływ na rozwój i jakość produktów.</p> <p>Przedsiębiorcy jako najważniejsze przeszkody stojące na drodze do eksportu swoich produktów czy usług wymieniają małą skalę prowadzonej działalności, niską innowacyjność, problem ze znajdowaniem wiarygodnych partnerów biznesowych za granicą, brak znajomości lokalnych przepisów prawa, czy problem z pozyskaniem informacji o zagranicznych rynkach.</p> <p>Główną barierą uniemożliwiającą wyjście ze swoją ofertą poza kraj jest przekonanie o tym, że eksport zarezerwowany jest tylko dla największych firm. Okazuje się jednak, iż decyzja o rozpoczęciu ekspansji na rynki zagraniczne jedynie w bardzo niewielkim stopniu związana jest z wielkością przedsiębiorstwa.</p> <p>Eksport dodaje skrzydeł!</p> <p>Dodatkowe materiały dla prowadzącego (rozszerzenie materiału): Dzięki podjęciu działań związanych z konkurencyjnością na zagranicznych rynkach, podmioty z sektora MŚP mają szansę na osiągnięcie ponadprzeciętnych zysków. Działalność eksportowa może też doprowadzić do wzrostu wartości firmy. Niewątpliwie prowadzenie racjonalnej działalności gospodarczej na rynkach zagranicznych wymaga wiedzy i informacji. Jednym z kluczowych czynników decydujących o powodzeniu wejścia na rynki zagraniczne jest więc jak najlepsze przygotowanie się do tego procesu. Aby jednak tak się stało, konieczne jest spełnienie</p>	2

	<p>podstawowego warunku – uwierzenie w to, że eksport jest sposobem na rozwój firmy. Także tej małej.</p> <p>Wskazówka dla prowadzącego: Zanim przejdzie do kolejnego slajdu zakończ tę część pytaniem.</p> <p>A jaka jest Wasza motywacja?</p> <p>W załączonych materiałach znajdziecie ćwiczenie (ćwiczenie 1), które możecie wykonać w domu: Kwestionariusz do mierzenia motywacji. Ma ono charakter testu psychologicznego, ale pozwoli Wam na ocenę zarówno czynników wewnętrznych jak i zewnętrznych. Ćwiczenie dotyczy różnych dziedzin i sfer życia – zarówno prywatnego, jak i służbowego. Śmiało po powrocie możesz je przeprowadzić wśród swoich pracowników.</p>	
9	<p>Slajd: Badanie potrzeb i motywacji własnej</p> <p>Dla prowadzącego: Przejdźmy zatem do kolejnego ćwiczenia (ćwiczenie 2). W materiałach znajdziecie kilka pytań dotyczących Badania potrzeb i motywacji własnej pośrednio związanych z Waszą obecnością dzisiaj na szkoleniu, ale de facto z możliwościami, które daje eksport Waszych towarów lub usług.</p> <p>Każdy z Was niech spróbuje po krótku odpowiedzieć sobie na 5 pytań:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Co zmotywowało Cię, aby uczestniczyć w tym szkoleniu? <p>Zapisujcie od razu odpowiedzi, krótko hasłowo, obrazkowo, prozą – jak kto woli. Każdy z nas jest tutaj z jakiegoś powodu.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Czego oczekujesz od tego szkolenia? <p>Jakie informacje chciałbyś zdobyć? Zastanów się teraz nad tym, później możesz o to dopytać, jeśli temat nie zostanie poruszony lub uznasz, że chciałbyś dowiedzieć się więcej.</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Jakie są mocne strony Twojego przedsiębiorstwa, które będą istotne w procesie wejścia na nowe rynki zagraniczne? <p>Co Twoim zdaniem stanowi przewagę Twojej firmy na lokalnym rynku? Czym się wyróżniasz albo czym chciałbyś się wyróżniać?</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Co zamierzasz osiągnąć po szkoleniu? <p>Co możesz zrobić, żeby to osiągnąć? Jakie poczynisz pierwsze kroki? Czy zdobędziesz się na odwagę i podejmiesz pierwsze aktywności związane z rozwojem eksportu?</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Jak za kilka miesięcy poznasz, że szkolenie przyniosło oczekiwane rezultaty i wprowadziłeś zmiany? <p>Postaw sobie jasny cel, który będziesz mógł zmierzyć, zważyć. Nie czekaj, nie zwlekaj. Skoro jesteś tutaj dzisiaj wiemy, że chcesz. Pytanie co dalej? Co mógłbyś zrobić po dzisiejszym szkoleniu? Jaki telefon wykonać, do kogo? Jaką zmianę organizacyjną wprowadzić?</p>	5

	Z kim się spotkać – może odwlekasz jakieś spotkanie, które mogłoby być kluczowe? Zastanów się nad tym w drodze do domu.	
10	<p>Slajd: Czynniki wpływające na decyzję o ekspansji</p> <p>Uwaga dla prowadzącego: W materiałach dodatkowych uczestnicy znajdą dodatkowe ćwiczenie związane z prezentowaną tematyką. Ćwiczenie do wykonania w domu lub w trakcie zajęć (nie wymaga dodatkowego czasu, decyzję powinien podjąć prowadzący w zależności od aktywności uczestników) – ćwiczenie 4.</p> <p>Dla prowadzącego: Cel strategiczny powinien mieć szeroki zakres i wskazywać na konkretną metodę wejścia. Przedsiębiorstwa najczęściej wskazują jako główny cel działań eksportowych zwiększenie sprzedaży i zysku. Często podawanym powodem jest chęć rozwoju, lecz ze względu na mały rynek krajowy nie ma możliwości osiągnięcia wyznaczonych celów. Ponadto, istnieją sytuacje, gdzie popyt na rynku krajowym zmniejszył się i jedynym rozwiązaniem jest dywersyfikacja oferty firmy poza granice kraju. Zwiększenie liczby obsługiwanych rynków bardzo często ogranicza ryzyko funkcjonowania przedsiębiorstwa, ponieważ sytuacja kryzysowa może prezentować się odmiennie na różnych rynkach. Uruchomienie produkcji za granicą w lokalizacjach z łatwym dostępem do surowców, niższymi kosztami transportu lub zasobów ludzkich, może umożliwić niższe koszty pracy lub pozwolić na ominięcie potencjalnych barier handlowych nakładanych na importowane na dany rynek produkty.</p> <p>Czynniki można również skategoryzować na zewnętrzne i wewnętrzne – co widzicie na slajdzie. Do głównych czynników wpływających na decyzję o ekspansji należą:</p> <p>Wzrost: zwiększenie liczby rynków zbytu, wzrost liczby odbiorców oraz sprzedaży. Przetrwanie: utrzymanie sprzedaży w sytuacji starzenia się produktu lub kurczenia się rynku krajowego. Ograniczenie ryzyka: dywersyfikacja segmentów produktowych, rynków zbytu, odbiorców, dostawców. Racjonalizacja kosztowa: dostęp do tańszych kosztów pracy, dostęp do specyficznych kompetencji lub nowych technologii (produkcja za granicą, kooperacje).</p>	2

	<p>Kreowanie wizerunku: budowanie marki przedsiębiorstwa jako firmy globalnej (tworzenie zagranicznych oddziałów produkcyjnych lub handlowych).</p> <p>DNA firmy: firmy typu 'born global' aby osiągnąć zyskowność i wykorzystać swoje przewagi muszą działać na wielu rynkach.</p>	
11	<p>Slajd: Różne podejścia od realizacji eksportu</p> <p>Uwaga dla prowadzącego: W materiałach dodatkowych uczestnicy znajdą ćwiczenie, które mogą wykonywać w trakcie omawiania treści – nie wymaga dodatkowego czasu – ćwiczenie 5.</p> <p>Do zaprezentowania (wyjaśnienie wszystkich użytych pojęć): Zanim jednak zaczniemy analizę możliwości eksportu pomyślałam, że warto wyjaśnić różnicę pomiędzy dwoma zagadnieniami tj. strategii i taktyka. Dzięki temu będziesz mógł nie tylko lepiej planować działania firmy, ale również upewnić się, że Twoi pracownicy rozumieją, co masz na myśli.</p> <p>Na czym polega różnica pomiędzy strategią a taktyką?</p> <p>„Strategia bez taktyki to najwolniejsza droga do zwycięstwa. Taktyka bez strategii to hałas przed porażką.” – Sun Tzu.</p> <p>Gdybym miała krótko podsumować zasadniczą różnicę między nimi, powiedziałabym, że: Strategia koncentruje się na „Dlaczego?”. Taktyka skupia się na „Jak?”.</p> <p>Możemy pokusić się oczywiście o bardziej rozwiniętą definicję. Strategia jest planem działania, a taktyka to wszystkie elementy, które umożliwiają wykonanie tego planu. Spróbujmy to omówić na krótkim ćwiczeniu, które wykonanym razem.</p> <p>Uwaga dla prowadzącego: Uruchom ćwiczenie online i pytając grupę o każdy element dopasujcie poszczególne opisy do właściwej definicji. Wybierzcie które pasują do strategii, a które do taktyki. Czas trwania ćwiczenia ok. 2 min. Link: https://wordwall.net/pl/resource/31737498</p> <p>Strategie eksportowe Eksport pośredni</p>	15

Polega na sprzedaży produktów firmy, a następnie ich eksporcie przy pomocy pośredników. Eksport pośredni charakteryzuje się relatywnie niskim ryzykiem. Bardzo często rola pośredników pełniona jest przez firmy handlowe, które zajmują się zagranicznym handlem hurtowym. Pośrednik zajmuje się zakupem towarów od przedsiębiorcy, a następnie odsprzedaży je na rynku zagranicznym. Ważne jest, aby pamiętać o stanowczym uzgodnieniu celów do osiągnięcia (KPI) z pośrednikiem, w przeciwnym razie nie ma gwarancji zachowania odpowiedniej jakości sprzedaży lub promocji produktu, a w rezultacie nieosiągnięcia założonych celów.

Eksport bezpośredni

Jest dokonywany najczęściej przez własną komórkę eksportową, której zadaniem jest penetracja i badanie zagranicznych rynków oraz nawiązywanie kontaktów handlowych. Zadania te mogą być wykonywane w kraju, jednak konieczne są regularne zagraniczne wyjazdy w celu budowania relacji biznesowych oraz prowadzenia negocjacji i podpisywania kontraktów. Aby przedsiębiorstwo odniosło sukces, ważne są u pracowników wysokie umiejętności marketingowe, negocjacyjne oraz doświadczenie. Istotna jest również przewaga komparatywna produktu lub usługi na wybranym rynku.

Eksport bezpośredni stosowany jest wówczas, gdy przedsiębiorstwo stopniowo nabiera doświadczenia w działaniach na rynkach zagranicznych oraz dysponuje środkami finansowymi niezbędnymi do przejęcia na siebie dodatkowych obowiązków związanych z działaniami eksportowymi (działania spedycyjne, transportowe, ubezpieczeniowe, budowa kanałów dystrybucji, weryfikacja i dobór partnerów zagranicznych itd.). Produkt dociera do ostatecznych odbiorców za granicą, np. bezpośrednio do sieci handlowych, bez pośrednich ogniw dystrybucji. Obecność firmy za granicą ogranicza się do obecności na targach i kontaktach z kluczowymi klientami. Ta metoda umożliwia rozszerzenie wcześniej zdobytej wiedzy o praktyczne doświadczenia na wybranym rynku

Eksport kooperacyjny

Forma eksportu polegająca na współpracy z innymi eksportującymi firmami krajowymi lub zagranicznymi poprzez utworzenie nowego podmiotu.

Plus: Ograniczenie ryzyka związanego z wejściem firmy na rynki zagraniczne oraz zwiększenie potencjału firmy poprzez kumulację

środków, zasobów (również technologii) oraz kontaktów biznesowych.

Dodatkowe materiały dla prowadzącego (rozszerzenie materiału): Jest jednym ze sposobów internacjonalizacji przedsiębiorstwa. Kooperacja w ramach współpracy eksportowej może kształtować się zależnie od ustaleń poczynionych przez uczestniczące podmioty. Eksport kooperacyjny odróżnia od eksportu pośredniego głównie możliwość kontroli podmiotu zaangażowanego w działania eksportowe. W przypadku eksportu pośredniego, firma nie współtworzy oraz nie ma kontroli nad podmiotem pośredniczącym, natomiast w eksporcie kooperacyjnym jest jednym z jego założycieli i kontroluje go razem z innymi firmami.

Strategie kontraktowe - nie wymagają zaangażowania zasobów kapitałowych (względnie minimalnego ich zakresu), gdyż bazują na długookresowych umowach z partnerami zagranicznymi, obejmujących zróżnicowane formy współpracy.

Produkcja kontraktowa

Dotyczy zawierania z kooperantem porozumień w sferze produkcji (produkcja kontraktowa), przy jednoczesnym sprawowaniu nadzoru nad marketingiem wyrobów.

Dodatkowe materiały dla prowadzącego (rozszerzenie materiału): Ograniczenie ryzyka związanego z wejściem firmy na rynki zagraniczne oraz zwiększenie potencjału firmy poprzez kumulację środków, zasobów (również technologii) oraz kontaktów biznesowych. Zagraniczny kontrahent szuka w kraju produkcji przedsiębiorstwa, które zobowiąże się wykonać produkt według specyfikacji zamówienia. Producent ma z zadanie wykonanie produktu z materiałów, które często są dostarczane oraz zaakceptowanie cenowych warunków przerobu. Poszukiwani są tacy producenci, którzy są w stanie zmieścić się w granicach ceny wskaźnikowej. Zagraniczny kontrahent odpowiada za sprzedaż i promocję produktu nadając mu bardzo często swoją markę. Ten rodzaj handlu wiąże się z naciskiem na obniżkę kosztów.

Sprzedaż licencji

Sprzedaż kontrahentowi prawa do częściowego lub pełnego korzystania z objętych patentem wynalazków, wzorów użytkowych, znaków towarowych (marki handlowej, nazwy firmy) czy know-how z zachowaniem kontroli nad przedmiotem licencji. Jest to strategia wejścia na rynek zagraniczny bez łączenia kapitału obu przedsiębiorstw. W przypadku podjęcia decyzji o udzieleniu licencji,

należy przeanalizować, jaki typ licencji będzie optymalny i w jaki sposób mają być kształtowane długoterminowe relacje z licencjobiorcą. Umowie licencyjnej towarzyszą najczęściej dodatkowe działania, jak pomoc techniczna, doradztwo czy szkolenia zapewnione przez licencjodawcę

Dodatkowe informacje, ale tylko gdyby pojawiły się pytania – rodzaje licencji:

Wyłączna - Licencjobiorca jest jedynym uprawnionym do korzystania z wyników prac B+R.

Niewyłączna - Licencjodawca może udzielić licencji także innym osobom.

Pełna - Uprawnienia licencjobiorcy odpowiadają, co do zakresu prawom licencjodawcy.

Ograniczona - Licencjobiorca uzyskuje tylko część praw, które przysługują licencjodawcy.

Otwarta - Jest licencją pełną i niewyłączną, a opłata licencyjna nie może przekraczać 10% korzyści uzyskanych przez licencjobiorcę w każdym roku korzystania z wynalazku lub innych wytworów (po potrąceniu nakładów). Wymaga zgłoszenia do Urzędu Patentowego RP. (po dokonaniu zgłoszenia, licencjodawca nie może go cofnąć)

Franchising

Polega na udostępnieniu kontrahentowi, w określonym zakresie terytorialnym, całościowego programu marketingowego (know-how, marki, wzornictwa, sposobu prowadzenia firmy, produkcji, dystrybucji, rozwiązań organizacyjnych) w zamian za świadczenia pieniężne. Franchising jest zbliżony do umowy sprzedaży licencji, jednak różnica dotyczy przedmiotu umowy. Franchising stosowany jest przede wszystkim w sferze handlu i usług. Przykładami międzynarodowych sieci franchisingowych są Hilton, Marriott Hotels & Resorts, Holiday Inn, McDonald, KFC, Burger King i Pizza Hut.

Kontrakt menadżerski

Polega na tym, że przedsiębiorstwo daje do dyspozycji swojemu partnerowi na zagranicznym rynku zespół osób dysponujących określona wiedzą i doświadczeniem w zakresie kierowania firmą.

Dodatkowe materiały dla prowadzącego (rozszerzenie materiału): Stosowany jest wówczas, gdy przedsiębiorstwo:

- realizuje inwestycję za granicą na zlecenie i po jej ukończeniu (do czasu nabycia doświadczenia przez lokalny personel) pozostawia swój zespół - zarządzający wykonanym obiektem
- przekazuje licencję i aż do zdobycia doświadczenia przez lokalny personel - zarządza wykorzystaniem licencji przez własny zespół
- utworzyło z partnerem zagranicznym joint venture i z powodu braku doświadczenia w zarządzaniu przez lokalny personel - oddało do dyspozycji własny zespół zarządzający
- zleca innym - ze względu na trudności ekonomiczne - kierowanie przez określony czas swoją firmą

Strategie z zaangażowaniem kapitałowym

Filia zagraniczna

Utworzenie na rynku zagranicznym filii, oddziału, spółki-córki lub nowego przedsiębiorstwa, może wiązać się z dużym zaangażowaniem zasobów oraz ryzykiem. Motywacją budowy przedsiębiorstwa na rynku zagranicznym mogą, lecz nie muszą, być kwestie technologiczne. W nowopowstałym zakładzie można zastosować nowoczesną technologię, podczas gdy jej wdrożenie w istniejącej już firmie może być utrudnione (konieczność przeszkolenia załogi, redukcji zatrudnienia lub budowy nowej struktury organizacyjnej).

Decyzja o założeniu nowego przedsiębiorstwa może także wynikać z korzystnych rozwiązań finansowych i zachęt inwestycyjnych dla inwestorów zagranicznych na danym rynku (np. ulgi, zwolnienia podatkowe, brak ograniczeń w transferze zysków).

Dodatkowe materiały dla prowadzącego (rozszerzenie materiału):

Przedsiębiorstwa zakładają również własne oddziały w celu sprzedaży produktów, budowy kanałów dystrybucji i promocji. Utworzenie oddziału oznacza, że jest on w pełni własnością przedsiębiorstwa macierzystego i odpowiada za jego zobowiązania, a także nie posiada osobowości prawnej, a więc ma mniejszą samodzielność ekonomiczną. Z czasem następuje lokowanie na rynku zagranicznym zakładów produkcyjnych. Spółka-córka jest także własnością przedsiębiorstwa macierzystego, ale jego odpowiedzialność ograniczona jest do wysokości kapitałów spółki. Spółka taka posiada osobowość prawną i jest odpowiedzialna za swoje zobowiązania.

	<p>Zakład produkcyjny Forma prowadzenia działalności gospodarczej poza granicą Polski, w postaci wyodrębnionej organizacyjnie części przedsiębiorstwa</p> <p>Przejęcie zagranicznego przedsiębiorstwa zakup, przejęcie lub objęcie pakietu większościowego na rynku zagranicznym już istniejącego przedsiębiorstwa - ta forma wejścia na rynek, może być jedną z szybszych, lecz kluczowym aspektem jest przeprowadzenie due diligence. Przejęcie przedsiębiorstwa pozwala na ominięcie barier dostępu do danego rynku. Zaletą jest, iż z chwilą zakupu firma nabywa często określony udział w rynku, istniejące sieci kontaktów handlowych i ewentualnie znaną na rynku zagranicznym markę produktu, co umożliwia osiągnięcie przewagi konkurencyjnej nad innymi firmami zagranicznymi. Wyzwaniem jest fakt, że taki zakup wymaga dużych nakładów kapitałowych.</p> <p>Dodatkowe materiały dla prowadzącego (rozszerzenie materiału): Istnieje ryzyko przeszacowania wartości przedsiębiorstwa i dlatego niezbędne będzie tutaj przeprowadzenie due diligence, aby precyzyjnie wycenić przedsiębiorstwo. Wymagane są zazwyczaj długie i skomplikowane negocjacje. Atuty rynkowe przejętej firmy mogą stracić na wartości, np. na skutek wrogiej reakcji opinii publicznej na obecność obcego kapitału, mogą wystąpić również trudności we współpracy z pozostawioną kadrą pracowniczą (różnice kulturowe), ryzyko strajków związków zawodowych, pogorszenia sytuacji politycznej, prawnej lub gospodarczej kraju docelowego inwestycji.</p> <p>Joint venture Polega na tym, że tworzone jest wspólne przedsiębiorstwo z partnerem zagranicznym. Czynnikiem sprzyjającym utworzeniu wspólnego przedsięwzięcia jest sytuacja, gdy perspektywy ekonomiczne wejścia na obcy rynek są atrakcyjne, ale utworzenie własnego przedsiębiorstwa jest niemożliwe ze względu na brak wystarczającego doświadczenia, bezpośredniego dostępu do klientów lub znajomości specyfiki rynku zagranicznego. Czasami prawo wymaga min. 51% udziału lokalnego podmiotu w takim przedsięwzięciu.</p> <p>Dodatkowa informacja - inne wersje: Eksport aktywny: ma on miejsce, gdy przedsiębiorstwo (tzw. Producent, eksporter) angażuje się w rozwój eksportu na dany rynek, od niego wychodzi inicjatywa dostawy produktu za granicę.</p>	
--	--	--

	Eksport bierny (nieregularny, okazjonalny): inicjatywa leży po drugiej stronie, czyli przedsiębiorstwa zagranicznego (np. importera), który szuka w danym kraju produktu, który chce zaimportować.	
12	<p>Slajd: Eksport bezpośredni</p> <p>Silne strony: Bezpośredni kontakt z odbiorcami zagranicznymi.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Budowanie doświadczenia. • Poznanie rynku zagranicznego. • Wzrost poziomu kwalifikacji pracowników. • Przyjęcie zagranicznych standardów pracy / produkcji. • Możliwość dobrej opłacalności transakcji. <p>Słabe strony: Trudność w pozyskaniu odpowiednich pracowników.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zwiększone koszty organizacyjne i operacyjne handlu. • Zwiększone ryzyko niepowodzeń i strat. • Poznawanie rynków „na własnych błędach”. <p>Możliwości: Poprzez zdobyte doświadczenie istnieje możliwość stworzenia bardziej zaawansowanej obecności na rynku zagranicznym.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Przystawienie profilu działalności na eksport. • Lepsze kwalifikacje zespołu eksportowego mogą umożliwić inicjację nowych, szerzej zakrojonych projektów eksportowych. <p>Zagrożenia: Koszty działalności eksportowej wyższe niż sprzedaż.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Długi czas zwrotu nakładów na eksport prowadzący do zaniechania tej działalności. • Deficytowość zespołu eksportowego w wyniku niezdobycia odpowiedniej pozycji (brak odpowiedniego wolumenu kontraktów). 	2
13	<p>Slajd: Eksport pośredni</p> <p>Silne strony: Niskie koszty wejścia. Trudności przeniesione na pośrednika. Niskie wymagania kadrowe. Małe ryzyko finansowe. Brak kosztów inwestycyjnych, marketingowych. Brak potrzeby powołania specjalnej komórki w firmie</p>	1,5

	<p>Słabe strony: Niska opłacalność transakcji. Brak możliwości zdobycia doświadczenia zagranicznego. Brak poznania rynków zagranicznych. Pełne uzależnienie od pośrednika.</p> <p>Możliwości: Zdobycie podstaw wiedzy eksportowej. Podniesienie standardów produkcji.</p> <p>Zagrożenia: Pośrednik może znaleźć lepszego dostawcę. Mała opłacalność transakcji prowadząca do zaprzestania transakcji. Rezygnacja z usług firmy przez pośrednika w wyniku samodzielnego uruchomienia produkcji.</p>	
14	<p>Slajd: Elementy prawno-ekonomiczne, które należy wziąć pod uwagę Planując eksport należy zwrócić uwagę na szereg aspektów, które będą miały wpływ na wybór określonej strategii wejścia na nowe rynki zagraniczne.</p> <p>Określenie relacji między przedsiębiorstwem a makrootoczeniem Oznacza to zestawienie danego czynnika z tym, jak wpływa lub może wpłynąć na działalność przedsiębiorstwa na danym rynku. Najczęstszymi błędami podczas przeprowadzania analizy okazuje się nieprawidłowe dzielenie czynników i ich klasyfikowanie do wymienionych kategorii. Poniżej przykłady przyporządkowania poszczególnych czynników:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Czynniki polityczno-prawne: prawo pracy, polityka podatkowa, polityka socjalna danego państwa, ustawodawstwo antymonopolowe, stabilność władzy, regulacje prawne związane z przedsiębiorczością, ochrona rynku krajowego (np. cła, kontyngenty), możliwość dofinansowania przedsięwzięć eksportowych i inwestycyjnych itd. • Czynniki ekonomiczne: inflacja, wskaźnik bezrobocia, kursy walut, faza cyklu koniunkturalnego, stopy procentowe i dostępność kredytów, dochody gospodarstw domowych, płynność finansowa przedsiębiorstw w branży (ich rentowność), dostępność oraz koszt energii, łączności, 	1,5

	transportu itp., ceny surowców i innych czynników produkcji wykorzystywanych w branży.	
--	--	--

2. ANALIZA GOTOWOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA DO EKSPORTU - 12 SLAJDÓW, 40 MINUT

NUMER SLAJDU	TREŚĆ DO PREZENTACJI	CZAS W MIN.
15,16	<p>Slajd: Analiza gotowości przedsiębiorstwa do eksportu (i kolejny) Uwaga dla prowadzącego: Zaproś uczestników do rozwiązania testu dołączonego do materiałów dla uczestników. Test został przygotowany przez PAIH. Na jego wypełnienie potrzeba ok. 3 min. W materiałach ćwiczenie 3.</p> <p>Do zaprezentowania: Przechodząc do kolejnego etapu zaczniemy od testu przygotowanego przez PAIH – od czego zacząć przygotowanie do eksportu? Skorzystajcie z zestawu pytań pomocnych przy wstępnej ocenie potencjału eksportowego i sprawdźcie czego potrzebujecie, aby rozpocząć ekspansję na zagraniczne rynki. Test znajdziecie w materiałach dodatkowych.</p> <p>Uwaga dla prowadzącego: W trakcie wypełniania testu przez uczestników przełącz na kolejny slajd i w między czasie odczytaj wszystkie pytania. Postawione w teście pytania są bardzo szczegółowe. Pytania ze slajdu odnoszą się bardziej do celów – na te pytania warto sobie odpowiedzieć zaczynając myśleć o eksporcie.</p>	6
17	<p>Slajd: Analiza rynku Analiza rynku zagranicznego powinna być przeprowadzona pod względem:</p> <ul style="list-style-type: none"> • strukturalnym (tj. położenie, warunki geograficzne, demografia, sytuacja polityczna i gospodarcza, uwarunkowania prawne dot. handlu zagranicznego) Wskazane powyżej elementy będą miały znaczący wpływ zarówno na możliwość wyeksportowania produktów jak również ich sprzedaży na rynku docelowego eksportu. W zależności od sytuacji politycznej czy gospodarczej sprzedaż na danym rynku może być niemożliwa ze względu na restrykcyjne przepisy (np. uregulowania celne, certyfikacyjne), ograniczenia importu określonych produktów czy też z określonych rynków zagranicznych (np. embargo, wewnętrzne przepisy chroniące rynek przed napływem produktów z zagranicy). W zależności od struktury demograficznej sprzedaż 	4

	<p>produktów dedykowanych przykładowo do konkretnych grup wiekowych może być nieopłacalna.</p> <ul style="list-style-type: none"> • elementów rynku (przede wszystkim popytu i charakteru konkurencji) Popyt na towar czy usługę jest jednym z najważniejszych elementów branych pod uwagę przy analizie rynku zagranicznego. To od chłonności rynku będzie zależała sprzedaż naszych produktów, oczywiście pod warunkiem, że oferta przedsiębiorcy jest dopasowana do potrzeb potencjalnych klientów. Oferta musi być odpowiedzią na potrzeby odbiorcy, ale także powinna być tworzona w oparciu o informacje dotyczące konkurencji na rynku zagranicznym. Szczegółowa analiza profilu z tej samej branży pozwala budować ofertę w oparciu o przewagi konkurencyjne, czyli takie elementy oferty, które zadecydują o tym, że nasz produkt (wyrób/usługa) będą preferowane przez potencjalnych klientów na wskazanym rynku zagranicznym. • marketingowym (produktu, dystrybucji, promocji i polityki cenowej). Analiza konkurencji na rynku ewentualnego docelowego eksportu pod względem oferowanego produktu, stosowanych przez nią kanałów dystrybucji, form promocji i polityki cenowej, mogą być punktem wyjścia do budowania własnej strategii wchodzenia na rynek zagraniczny, stworzenia strategii produktu, dystrybucji, promocji i cen, aby budować własną przewagę konkurencyjną. <p>Pierwszy etap przygotowania transakcji eksportowej jest kluczowym w całym procesie transakcyjnym. W zależności od informacji uzyskanych na tym etapie inicjujemy eksport bądź podejmujemy decyzję o jego zaniechaniu, weryfikujemy rynki docelowego eksportu, dopasowujemy produkt względem potrzeb rynku, ostatecznego odbiorcy, tworzymy strategię wchodzenia na rynek zagraniczny z uwzględnieniem działań i produktów konkurencji. Pozyskanie informacji z zakresu analizy rynku może być realizowane samodzielnie na tyle na ile przedsiębiorca czuje się w tym zakresie kompetentnym bądź zlecone wyspecjalizowanym podmiotom gospodarczym.</p>	
18	<p>Slajd: Elementy szczególnie ważne dla poszczególnych branż</p> <p>Do zaprezentowania: W ujęciu branżowym należy zwrócić szczególną uwagę na dwa czynniki zewnętrzne, które będą miały istotne znaczenie w analizie gotowości przedsiębiorstwa</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Charakterystyka i uwarunkowanie danej branży 2. Sytuacja konkurencyjna w danej branży 	5

	<p>Z perspektywy klienta najważniejszy jest efekt końcowy. W każdej branży klient oczekuje produktu dostępnego we właściwym czasie i miejscu, opatrzonego stosowną ceną oraz odpowiednio wypromowanego – reguła 4P i mimo, że mówimy o narzędziach marketingu to uważam, że na tym etapie planowania należy mieć świadomość uniwersalności tej zasady. Formułę 4P stworzył – nieżyjący już – amerykański profesor marketingu Edmund Jerome McCarthy. Istotą tego marketingowego mix'u jest rozłożenie funkcjonowania danego przedsiębiorstwa na mniejsze działy, co powinno pozytywnie wpłynąć na jego działanie. Wdrożenie opisywanego podziału pozwala m.in. na głębszą analizę funkcjonowania firmy, jak również dokładniejsze przygotowanie strategii różnych przedsięwzięć, w tym eksportu.</p> <p>Produkt (ang. product) – w tym aspekcie skupiamy się na określeniu i sprostaniu potrzebom klientów, jakie dany produkt ma zaspokajać. Obserwujemy, czy dany produkt spełnia oczekiwania rynku. Do tej kategorii zaliczyć możemy m.in. usługi, markę, opakowanie, asortyment czy jakość towaru. Zaliczymy tutaj także działania i czynności z zakresu wsparcia klienta już po zakupie m.in. pomoc techniczną, gwarancję czy rękojmię.</p> <p>Cena (ang. price) – w tej kategorii głównym celem jest określenie m.in. polityki rabatowej, polityki cenowej, rentowności, warunków płatności i wskazanie na inne ważne elementy marketingu mix, wpływających na koszt towaru. Należy pamiętać, że patrząc okiem przedsiębiorcy cena zawsze będzie wynagrodzeniem za poniesione nakłady. Natomiast z punktu widzenia nabywcy cena zawsze pozostanie wydatkiem, jaki musi ponieść, aby mieć dany produkt.</p> <p>Dystrybucja (ang. place) – należy skupić się na rozwiązaniach logistycznych i kanałach dystrybucji towarów tj. wzajemnych układach zależnych od siebie przedsiębiorstw, które działają na rzecz najefektywniejszego dostarczenia danego produktu do pojedynczych i przemysłowych odbiorców. Do określania poziomu obsługi rynku w tym aspekcie służą tzw. wskaźniki ważonej dystrybucji i wartości liczbowej.</p> <p>Promocja (ang. promotion) – przy omawianiu tego aspektu, należy zwrócić uwagę na wszystkie elementy i kanały komunikacji z klientem.</p>	
19	Slajd: Uwarunkowania decyzji eksportowej – analiza SWOT	5

Uwaga dla prowadzącego: W materiałach dodatkowych uczestnicy otrzymali szereg dodatkowych informacji oraz wskazówek jak przygotować analizę SWOT. Ćwiczenie do wykonania w domu – ćwiczenie 6.

Ważna informacja dla uczestników: Tematyka będzie rozwinięta w trakcie warsztatu Konstrukcja konkurencyjnej oferty eksportowej i jej prezentacja. Przykładowa analiza SWOT została przedstawiona przy analizie eksportu pośredniego i bezpośredniego.

Dodatkowe materiały dla prowadzącego (rozszerzenie materiału): jak ocenić gotowość firmy do eksportu? W dobie globalizacji większość firm odczuwa zwiększoną konkurencję na rynku wewnętrznym, który długo był obszarem działania krajowych MŚP. Coraz więcej pojawia się na nim zagranicznych dostawców, pochodzących np. z Chin, których głównym atutem są niskie koszty wytwarzania, umożliwiające im konkurowanie niskimi cenami na rynkach zagranicznych. Silna konkurencja na rynku krajowym, jego nieduże rozmiary i w rezultacie stan nasycenia rynku wewnętrznego produktami, które przedsiębiorstwo nadal chciałoby sprzedawać, zmusza firmy do wyjścia ze swoją ofertą na rynki zagraniczne. Zazwyczaj decyzja MŚP o rozpoczęciu eksportu wymaga wprowadzenia wielu zmian, m.in. organizacyjnych i infrastrukturalnych. Warto wtedy przeprowadzić analizę SWOT. Analiza SWOT to narzędzie, dzięki któremu firma może zanalizować i rozpoznać własne silne i słabe strony (Strengths i Weaknesses), a także istniejące i potencjalne szanse i zagrożenia (Opportunities i Threats) płynące z otoczenia zewnętrznego. Po zakończeniu, analiza SWOT określa, co może pomóc w realizacji celów firmy (silna strona lub możliwość) lub co może być przeszkodą, którą należy przezwyciężyć lub zminimalizować w celu osiągnięcia pożądanego rezultatu (słaba strona lub zagrożenie). Bardzo ważną rzeczą jest obiektywne, a nawet krytyczne spojrzenie na przedsiębiorstwo. Tylko wtedy będziemy mogli przyjrzeć się organizacji. Oczywiście jest, że każda analiza SWOT pisana przez nas będzie mimo wszystko subiektywna, ale trzeba starać się spojrzeć na przedsiębiorstwo z drugiej perspektywy: jakie silne strony widzi w firmie otoczenie zewnętrzne. Jeżeli przedsiębiorstwo ma tylko jednego właściciela, to warto rozpocząć od wypisania pozytywnych cech charakteru przez tą osobę. Mocne strony stanowią wartość dla odbiorców i warto je podkreślać w ofertach, przekazywać komunikacyjnym. Z drugiej strony pamiętajmy o słabych stronach. Nie bójmy się identyfikować „wąskich gardeł”. Ukrywanie

	<p>słabości nie spowoduje tego, że przestaną one istnieć. Warto dlatego zrobić listę błędów, przeoczeń czy pomyłek. Warto jest spojrzeć na przedsiębiorstwo z zewnętrznej perspektywy np. jedna osoba może wiedzę właściciela potraktować jako silną stronę, jednak osoba z zewnątrz może to postrzegać jako słabość.</p>	
20, 21	<p>Slajd: Analiza PEST</p> <p>Uwaga dla prowadzącego: W materiałach dodatkowych uczestnicy otrzymali informacje oraz wskazówki jak przygotować analizę PEST. Ćwiczenie do wykonania w domu – ćwiczenie 7.</p> <p>Ważna informacja dla uczestników: Tematyka będzie rozwinięta w trakcie warsztatu Konstrukcja konkurencyjnej oferty eksportowej i jej prezentacja.</p> <p>Do zaprezentowania: Analiza PEST jest bardzo często wykorzystywana przez eksporterów do oceny środowiska makroekonomicznego. Dotyczy kraju, w którym eksporter prowadzi sprzedaż swoich produktów/usług lub kraju, na obszarze którego eksporter dopiero zamierza zacząć sprzedawać swoje produkty/usługi.</p> <p>Dodatkowe materiały dla prowadzącego (rozszerzenie materiału): Nazwa PEST pochodzi od pierwszych liter angielskiego opisu czterech aspektów analizy: P (Political Environment) - oznacza analizę środowiska politycznego, E (Economic Environment) - oznacza analizę środowiska ekonomicznego, S (Sociocultural Environment) - oznacza analizę środowiska społeczno-kulturowego, T (Technological Environment) - oznacza analizę środowiska technologicznego.</p> <p>Po co tworzy się analizę PEST? Identyfikacja czynników pochodzących z otoczenia zewnętrznego pozwala na uświadomienie sobie, w jakim klimacie funkcjonuje Twoja firma. Opracowując swojego PESTa będziesz zaskoczony, jak wiele czynników pomijasz w myśleniu o swoim przedsiębiorstwie. Dzięki temu narzędziu możesz uporządkować te czynniki i wyselekcjonować najważniejsze.</p> <p>Analizę PEST można prowadzić przy wykorzystaniu wskaźników punktowych (np. skali 5-punktowej w której 5 - oznacza ocenę bardzo wysoką, a 1 - ocenę bardzo niską). Dodatkowo można</p>	5

	zastosować wagi, które będą uwzględniać znaczenie danego wskaźnika z punktu widzenia eksportera, np. dla eksportera dóbr konsumpcyjnych znacznie ważniejsza jest wielkość całego rynku - mierzona liczbą ludności, niż saldo bilansu handlowego danego kraju.	
21	<p>Slajd: Analiza PESTEL</p> <p>Do zaprezentowania: Analiza PESTEL jest rozszerzeniem analizy PEST (Political, Economic, Social, Technological) o dwa czynniki:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Environmental - środowiskowy • Legal - prawny <p>Podczas tworzenia analizy ważne jest aby patrzeć przyszłościowo i ustalić, który z czynników może się zmienić, co znacznie wpłynie na przedsiębiorstwo. W każdym przedsiębiorstwie istotne są różne czynniki, w szczególności w przedsiębiorstwach zagranicznych, gdyż każdy kraj ma inne zasady.</p> <p>Ważna informacja dla uczestników: Tematyka będzie rozwinięta w trakcie warsztatu Konstrukcja konkurencyjnej oferty eksportowej i jej prezentacja.</p>	1
22	<p>Slajd: Możliwości finansowe</p> <p>Do zaprezentowania: W lutym 2022 roku KUKE i Bank Gospodarstwa Krajowego i podpisały umowę rozszerzającą współpracę o oferowanie eksporterom nowych instrumentów ubezpieczeniowych i gwarancyjnych wspierających ich inwestycje i ekspansję zagraniczną.</p> <p>Oferta BGK wzbogaciła się o najnowsze rozwiązania z systemu wsparcia eksportu KUKE. Dzięki nim firmy już aktywne na zagranicznych rynkach bądź planujące taką działalność będą mogły pozyskać na atrakcyjnych warunkach m.in. finansowanie dla krajowych inwestycji służących zwiększaniu potencjału eksportowego.</p> <p>Nowe rozwiązania umożliwią przedsiębiorcom sfinansowanie m.in. przygotowania do eksportu, np. wybudowanie nowej hali, kupno terenu, linii produkcyjnej lub maszyn, dzięki którym powstanie eksportowane dobro lub usługa. Dadzą też możliwość uzyskania dodatkowego zabezpieczenia w postaci ubezpieczenia kredytu przeznaczonego na inwestycje zagraniczne, np. przejęcie dotychczasowego konkurenta czy akwizycję zakładu produkcyjnego. Wspieranie eksportu i ekspansji zagranicznej jest</p>	3-5

	<p>szczególnie ważne w kontekście koronawirusa i rozwijania działalności gospodarczej polskich firm. Rodzimy eksport okazał się niezwykle odporny na efekty gospodarcze wywołane przez pandemię.</p> <p>Nie można również pominąć dotacji na rozwój działalności eksportowej. (o ile są obecnie dostępne jakieś dotacje)</p> <p>Uwaga dla prowadzącego: Jeśli na dzień prowadzenia szkolenia jest dostępny jakiś konkurs – warto o tym powiedzieć. Można również wspomnieć, że kwestie możliwości finansowania eksportu stanowią kluczowy element odrębnego szkolenia. (stąd widełki czasowe 3-5 min)</p>	
23	<p>Slajd: Rozwiązania organizacyjne</p> <p>Do zaprezentowania: Eksport w małych i średnich firmach wymaga w wielu wypadkach wprowadzenia zmian organizacyjnych. Zmiany te powinny być wprowadzane stopniowo, w miarę rozwoju działalności eksportowej.</p> <p>W przedsiębiorstwach można wyróżnić cztery etapy zmian organizacyjnych:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Stworzenie komórki eksportowej – stanowisko do spraw eksportu 2. Stworzenie działu operacji zagranicznych – wyodrębniony dział/ departament eksportu 3. Stworzenie pionu zagranicznego – np. w biurze zagranicznym/ filii 4. Stworzenie organizacji produktowej lub geograficznej – dotyczy dużych firm -obsługują bardzo zróżnicowanych odbiorców końcowych, <p>Lub stosują takie rozwiązania ze względu na wysokie koszty transportu, ceł, itp. swoje wyroby produkują na lokalnym rynku.</p> <p>Z punktu widzenia małej i średniej firmy najciekawszy jest sposób organizacji eksportu na pierwszym i drugim etapie rozwoju działalności eksportowej. Można jednak założyć, że rozwój eksportu w średniej wielkości firmie może wymusić wprowadzenie struktury organizacyjnej opartej na podziale na poszczególne grupy produktów lub wydzielone obszary geograficzne.</p>	2

Slajd: Konsultant zewnętrzny a zasoby własne

2

Do zaprezentowania: W działalności eksportowej firmy dobre rozpoznanie interesującego ją rynku zagranicznego oraz nawiązanie tam pierwszych kontaktów biznesowych zajmuje dużo czasu i pochłania spore koszty. Jest to poważna bariera w rozwoju firmy w tym obszarze. Pomoc w pokonaniu tego pierwszego i najtrudniejszego kroku może otworzyć nowy rozdział w historii firmy, która ma ambicję rozwijania ekspansji na rynki zagraniczne. Rozpoczynając eksport firma powinna dysponować wykwalifikowanymi pracownikami, mającymi doświadczenie w prowadzeniu obrotu z zagranicą. Potrzeba wyodrębnienia stanowiska ds. eksportu pojawia się natomiast wtedy, kiedy firma zaczyna sprzedawać większe ilości produktów na rynkach zagranicznych i kiedy działalność eksportowa staje się zjawiskiem permanentnym, a nie okazjonalnym.

Dla mikro i małych firm, które dopiero rozpoczynają działalność eksportową stosunkowo dobrym rozwiązaniem jest zatrudnienie na część etatu (lub na umowę-zlecenie) pracownika, mającego doświadczenie w kontaktach z firmami zagranicznymi. Z chwilą, kiedy eksport przestanie być działalnością okazjonalną, trzeba będzie pomyśleć o wyodrębnieniu stanowiska specjalisty ds. eksportu i zatrudnieniu odpowiedniego pracownika na pełny etat.

Podstawowe obowiązki specjalisty ds. eksportu

- Przygotowywanie materiałów ofertowych.
- Prowadzenie dokumentacji eksportowej.
- Nadzorowanie płatności międzynarodowych.
- Gromadzenie informacji o rynkach zagranicznych.
- Przygotowywanie sugestii dotyczących oferty eksportowej, cen oraz programów dystrybucji i promocji.

Konsultant zewnętrzny – to wiedza i sieć kontaktów, ale również dodatkowe koszty

Zasoby własne – to czas i ryzyko związane z brakiem rezultatów, ale zdecydowanie mniejsze koszty.

Przedmiotowe szkolenie ma na celu wskazanie ścieżek, kontaktów i źródeł informacji, które pozwolą stawiać pierwsze kroki na nowych rynkach zagranicznych. Jest szereg instytucji regionalnych i krajowych, które oferują swoje usługi nieodpłatnie dlatego nie rekomendujemy w pierwszym etapie korzystania z firm doradczych, konsultantów itd.

25	<p>Slajd: Błędy najczęściej popełniane przez firmy próbujące rozpocząć przygodę z eksportem</p> <p>Do zaprezentowania: Jeśli macie doświadczenia, które wpisują się w podawane przeze mnie przykłady – możecie się z nami podzielić. W końcu najlepiej uczyć się właśnie na błędach, a nie popełnia ich tylko ten, który nic nie robi.</p> <p>1. Człowiek po filologii nie jest dobrym handlowcem, ale wprawnie władający językiem obcym jest łatwiejszy do wyszkolenia na handlowca niż handlowiec do nauczenia się języka obcego. Przykład: Sprzedaż usług edukacyjnych nie jest prosta. Znajomość języków obcych jest niezwykle istotna. Łatwiej jest znaleźć osobę, która zna języki, wstępnie pozyska klientów, których obsługą zajmą się kolejne osoby, aniżeli próbować uczyć kilku języków osobę, która posiada świetne umiejętności sprzedażowe.</p> <p>2. Wchodząc na rynek zagraniczny, mało która firma zadaje sobie trud, aby go poznać i zbadać. Warto chociaż zrobić pobieżne badania by dokonać poprawnego wyboru rynku, aby zwiększyć szanse powodzenia. Przykład: Słynnym przykładem były polskie jabłka w Chinach. Chińscy konsumenci przyzwyczajeni byli/są do jabłek o jednolitym kolorze czerwonym lub zielonym – pomogła kampania Europejskie Jabłka Dwukolorowe. LUB Jeśli będziesz próbował sprzedawać coś w plastikowych opakowaniach, możesz ponieść klęskę w Skandynawii, która jest bardzo proekologiczna.</p> <p>3. Jeżeli powierzamy pracownikowi rozwój sprzedaży zagranicznej, warto, aby to było jego jedyne i główne zadanie. Jeżeli będzie to handlowiec obsługujący bieżących klientów, to albo zacznie ich zaniedbywać, albo nie będzie miał czasu i ochoty zajmować się pozyskiwaniem zupełnie nowych i przez to bardziej wymagających klientów. Przykład: Jeśli nie stać nas na oddzielne stanowiska warto pomyśleć o współpracy z firmą o podobny profilu. Dobrym przykładem są grupy producenckie, które w pojedynkę nie miały ani potencjału, ani środków, ale dzięki połączeniu w większą całość i wspólnej inwestycji zwrot przewyższył oczekiwania.</p>	5-15
----	---	------

4. W sprzedaży eksportowej niezmiernie ważna jest prezentacja produktu, którego klient nie widzi i nie może bezpośrednio dotknąć. Jeżeli nie będziemy go w stanie przekonać do oferowanej jakości poprzez materiały handlowe, następnym kosztem będzie koszt wysyłki próbek, co nie przy każdym produkcie wchodzi w grę.

Przykład: producent wina spotkał się z partnerem z Azji na targach, następnie prowadzili rozmowy na odległość. Ze względu na specyfikę produktu partner zamówił próbki (w mniejszych butelkach). Sprzedawca nie spełnił wymogów celnych, nie dostał zapłaty za towar, towar został zabrany, klient zrezygnował.

5. Handlowiec, na odległość, bez możliwości okazania próbek towaru, nie przekona nowego klienta, aby ten wysłał mu pieniądze na bliżej nieznanemu towar, co często ma miejsce w eksporcie. To właśnie jakość prezentowanych materiałów i profesjonalizm handlowców przekonuje zagraniczne firmy do podjęcia ryzyka współpracy z nowym dostawcą.

Aby zachęcić importera do akceptacji proponowanego produktu lub usługi, powinniśmy wyeksponować nasze przewagi nad towarami oferowanymi przez konkurentów (benchmarking) i wykazać wymierne korzyści wynikające z wyboru naszej oferty.

Uczestnicy spotkań biznesowych zainteresowani są kupnem korzyści wyrażonych w pieniądzu, a nie cech lub przewag. Z tego względu, opracowując ofertę, przekładajmy cechy i przewagi oferowanych towarów na policzalne korzyści, jakie odniesie klient, akceptując nasz produkt. Korzyści te nie mogą być abstrakcyjne lub teoretyczne, powinny spełniać podstawowe oczekiwania i potrzeby klienta. Dobry prezenter umiejętnie eksponując klientowi potencjalne korzyści, często potrafi przekonać go do wyboru nawet niezbyt atrakcyjnej oferty.

Przykład: Eksporter suplementów chciał wprowadzić produkt na rynek Indonezji. Małej, polskiej firmie trudno było znaleźć dystrybutora. Podczas rozmów z potencjalnymi klientami powołał się na partnera w innym kraju, który okazał się być znany klientowi. To otworzyło drzwi do dalszej, owocnej współpracy. Jednocześnie zwiększyło się zamówienie co bezpośrednio przełożyło się na możliwość zaproponowania niższych kosztów.

Uwaga dla prowadzącego: Jeśli jest czas można stworzyć profil idealnego kandydata na osobę odpowiedzialną za eksport - stworzenie osoby, kluczowe kompetencje, umiejętności. Na tego rodzaju ćwiczenie trzeba poświęcić co najmniej dodatkowe 10 min.

26	<p>Slajd: Aspekty prawne konieczne do rozważenia na etapie analizy gotowości</p> <p>Do zaprezentowania: Dowiedz się jakich formalności trzeba dopełnić, żeby sprawnie przeprowadzić transakcję z partnerem z Unii Europejskiej i spoza obszaru Unii. Przypomnij sobie czym się różni sprzedaż wewnątrz Unii Europejskiej od importu i eksportu poza granice Unii.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rejestracja jako płatnik VAT EU – skonsultuj z księgową kwestie rozliczenia i zabezpieczenia finansowego • Rejestracja firmy na Platformie Usług Elektronicznych Skarbowo-Celnych (PUESC) • Uzyskanie numeru EORI, który służy do identyfikacji przedsiębiorców w kontaktach z organami celnymi na terytorium całej Unii Europejskiej. • Pomyśl o przygotowaniu stosownych dokumentów – handel zagraniczny również podlega ograniczeniom. <p>Przykład: Działalność gospodarcza w zakresie obrotu – w tym importu i eksportu – środkami ochrony roślin jest działalnością regulowaną.</p> <p>Wymagany jest wpis do specjalnego rejestru przedsiębiorców wykonujących tę działalność. Jeśli chcesz się tym zajmować, powinieneś złożyć stosowny wniosek do Inspektora Ochrony Roślin i Nasiennictwa w województwie, w którym twoja firma ma siedzibę.</p> <p>Na tym etapie należy już rozważyć i zabezpieczyć kwestie formalne w kraju. Nie odwołaj tych decyzji, żeby później, jak nagle pojawi się klient, on nie musiał czekać.</p> <p>Uwaga dla prowadzącego: Szczegółowe i precyzyjne informacje dotyczące kwestii prawnych są poruszane podczas szkolenia Aspekty formalno-prawne wejścia na rynki zagraniczne.</p>	2
----	---	---

3. WYBÓR PRODUKTU O NAJWIĘKSZYM POTENCJALE EKSPORTOWYM (WYBRANYCH Z ASORTYMENTU FIRMY) - 13 SLAJDÓW, 50 MINUT

NUMER SLAJDU	TREŚĆ DO PREZENTACJI	CZAS W MIN.
27	<p>Slajd: Wybór produktu o największym potencjale eksportowym (wybranych z asortymentu firmy)</p> <p>Przechodzimy do kolejnego kroku – wybór produktów lub usług z asortymentu firmy.</p>	0,5
28	<p>Slajd: Decyzję o eksporcie danego produktu należy rozważyć wtedy, gdy:</p> <ul style="list-style-type: none"> • jest on sprzedawany z sukcesem na rynku krajowym; • ma atesty i certyfikaty wymagane na nowym rynku; • uzyskał nagrody i wyróżnienia na targach i wystawach; • uzyskał pozytywne oceny ze strony potencjalnego importera; • w trakcie badania rynku zbytu uzyskał pozytywne oceny potencjalnych klientów (nabywców ostatecznych); • jest porównywalny lub lepszy pod względem jakości od konkurencyjnych produktów dostępnych na rynku docelowym; • jest oparty na nowoczesnej technologii, patentach itp. 	1,5
29	<p>Slajd: Ustalanie przewag pozacenowych</p> <p>Do zaprezentowania: Wybór produktu eksportowego warto rozpocząć od ustalenia jego przewag pozacenowych nad produktami konkurencji. Dla ich określenia można wykorzystać następujące pytania:</p> <ul style="list-style-type: none"> • czy produkt oferuje wartości użytkowe przydane na danym rynku docelowym? • czy liczba wartości użytkowych zawartych w oferowanym produkcie jest większa niż liczby wartości zawartych w produktach konkurencji? • które wartości użytkowe zawarte w oferowanym produkcie są niedostępne w wyrobach konkurencji? 	3

	<ul style="list-style-type: none"> • które wartości użytkowe zawarte w produktach konkurencji są niedostępne w oferowanym przez nas produkcie? • czy oferowany produkt zawiera istotne wartości emocjonalne, które mogą być ważne dla nabywcy z danego rynku docelowego? • czy produkt został wykonany przy wykorzystaniu nowoczesnej, konkurencyjnej technologii? • czy produkt oferuje wyższą jakość niż produkty konkurencji? • czy rozwiązania techniczne naszego produktu są chronione patentami, wzornictwo podlega ochronie własności przemysłowej, produkt spełnia wymogi ekologiczne? • jakie inne przewagi czy wartości oferuje nasz produkt w porównaniu z produktami konkurencji? Przed podjęciem decyzji o włączeniu produktu do oferty eksportowej warto zwrócić uwagę na nazwę produktu. <p>PRZYKŁAD: FIRMA ASTOR - Firma ASTOR działa na rynku business to business w branży automatyzacji procesów, technologii IT i podnoszenia efektywności w produkcji przemysłowej. Rozwój technologiczny sprawia, że w przemyśle coraz większą rolę odgrywają informatyczne rozwiązania, dzięki którym można usprawnić produkcję. Studium przypadku podejmuje problem wyboru metod konkurowania na rynku B2B: od najbardziej podstawowych (cena, jakość, obsługa, logistyka, itp.) po złożone (wiedza, relacje z klientami, itp.). Źródło: https://questus.pl/case-study/astor/</p> <p>Uwaga dla prowadzącego: Jeśli jest czas odtwórz film, jeśli nie – powiedz uczestnikom, że w materiałach dodatkowych znajdują film na temat rozwoju firmy, która zaczęła od mikro rodzinnej firmy do firmy, która zatrudnia obecnie ponad 100 osób.</p> <p>Nazwa w języku polskim, podobnie w innych językach, może mieć zupełnie inne znaczenie po przetłumaczeniu na język importera. Weźmy pod uwagę kilka produktów, które mogą mieć kłopoty z nazwą na rynkach anglojęzycznych:</p> <ul style="list-style-type: none"> • „Mental” – nazwa francuskich cukierków miętowych (ang. psychiczny); • „Bra” – szwedzki jogurt (ang. biustonosz); <p>Ciekawym przykładem jest również zmiana nazwy Prudential na PRU.</p>	
--	---	--

Dodatkowe materiały dla prowadzącego (rozszerzenie materiału):

Około 360 milionów ludzi posługuje się językiem angielskim jako językiem ojczystym. To sprawia, że angielski jest trzecim najbardziej popularnym językiem używanym na świecie po mandaryńskim i hiszpańskim. Na świecie jest ponad 7,6 miliarda ludzi, co sprawia, że wielu ludzi pozostaje poza tą grupą. Chociaż prawdą jest, że wiele osób na całym świecie uczęszcza na zajęcia z języka angielskiego i że jest on często określany jako język biznesu, poziom znajomości języka angielskiego jest bardzo zróżnicowany na całym świecie. Na niektórych kluczowych rynkach, takich jak Ameryka Łacińska, gdzie biegła znajomość języka angielskiego jest bardzo niska, umiejętność jasnego porozumiewania się w lokalnych językach i regionalnych odmianach języka hiszpańskiego i portugalskiego jest absolutnie konieczna do prowadzenia działalności.

Obecnie ponad 55 procent zawartości stron internetowych na całym świecie jest napisane w języku angielskim. To podstawowe skupienie się na języku angielskim stanowi wyzwanie podczas komunikowania się z międzynarodowym klientem, którego język angielski nie jest językiem ojczystym

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

PRZYKŁADY: 1. Polscy fani gry planszowej Superfarmer dobrze znają jej historię. Planszówka powstała w Warszawie w 1943 roku dzięki pomysłowości polskiego matematyka, profesora Karola Borsuka. Gdy Niemcy zamknęli Uniwersytet Warszawski, naukowiec został bez pracy. Chcąc ratować domowy budżet, postanowił sprzedawać grę o hodowaniu zwierzątek, która zyskała wielką popularność, wykraczającą poza jego rodzinę i znajomych. Gra do dziś cieszy się zainteresowaniem za sprawą rodzinnej firmy Granna, która dotarła z tym produktem na wiele zagranicznych rynków. Ale nie wszędzie gracze znają historię Superfarmera. Gdy firma chciała sprzedawać grę w kraju, który podczas drugiej wojny światowej był po złej stronie, potencjalny dystrybutor odradził eksponowanie wątków wojennych

	<p>w instrukcji. W ten sposób produkt, którego częścią była historia jego powstania, na nowym rynku pojawił się bez storytellingowej otoczki dotyczącej kłopotliwej historii, bo mogłaby ona skutecznie zniechęcić potencjalnych klientów do zakupu.</p> <p>2. Gdy firma Lechpol Electronics wprowadziła markę Kruger & Matz oferującą sprzęt audio, tablety i smartfony, chciała dotrzeć do niemieckich klientów. W tym celu zaczęła prowadzić sprzedaż za pośrednictwem niemieckiego Amazona, mimo to napotkała problem. Kiedy odbiorca zauważył, że produkt jest wysyłany z Polski, zaczął mieć wątpliwości dotyczące jego jakości. Aby ich się pozbyć, zastosowano skomplikowany system dystrybucji, dokonując przesyłki za pośrednictwem belgijskiego partnera.</p> <p>Te dwie historie pokazują, jak wielkie znaczenie w procesie ekspansji ma wiedza o odmienności rynków.</p>	
30	<p>Slajd: Kiedy i gdzie zaprojektować nowy produkt</p> <p>Do zaprezentowania: Kryteria wyboru produktów do eksportu</p> <p>Odpowiedź na pytania, które produkty nadają się do eksportu i którymi kryteriami należy się kierować przy ich wyborze, nie jest łatwa. Trzeba pamiętać, że potencjalni klienci, dokonując zakupu, kierują się m.in. kosztami nabycia, użytecznością, trwałością towarów, niekiedy modą, serwisem posprzedażowym, ale również uwarunkowaniami kulturowymi i religijnymi (kraje islamu) itp. Produkt pożądaný i akceptowany na jednym rynku na innym może nie mieć nabywców. Produkty pożądane mają wartość użytkową, która zaspokaja określone potrzeby nabywców (bezpieczeństwo, wygoda, zdrowie, prestiż itp.). Wartość użytkowa produktu rośnie wraz z liczbą potrzeb, które zaspokaja. Niektóre produkty oprócz wartości użytkowej zawierają wartość emocjonalną, która jest utożsamiana ze skłonnością do płacenia wyższej ceny w zamian za cenioną markę, atrakcyjne opakowanie lub inne cechy niekoniecznie przekładające się na cechy użytkowe. Wartości użytkowe i emocjonalne, które produkty oferują klientom, można podzielić na korzyści pierwszoplanowe, które bezpośrednio wpływają na podjęcie decyzji o kupnie, jak też korzyści drugoplanowe, które sprzyjają podjęciu decyzji o zakupie. Korzyści pierwszoplanowe obejmują z reguły ważne wartości użytkowe produktu, związane z kluczowymi cechami produktu takimi jak koszt nabycia, koszty eksploatacji, okres gwarancji.</p>	5

<p>Korzyści drugoplanowe mogą być związane np. z ciekawym wzornictwem, ekologią, estetyką, modą, ergonomią itp. Zaprojektowanie produktu, który przedsiębiorstwo zamierza lokować w wybranym segmencie rynku zagranicznego, wymaga przede wszystkim poznania istniejących ofert konkurencji. Jednym z najlepszych sposobów ustalania miejsca i pozycji produktu na rynku zagranicznym jest badanie percepcji oferowanego towaru na danym rynku poprzez eksponowanie jego kluczowych atrybutów. Na przykład: płyny do zmywania ocenia się głównie na podstawie skuteczności usuwania tłuszczu i nabłyszczania, proszki do prania – od zdolności wybielania i ekonomiczności użycia itp.</p> <p>Dlatego pierwszym krokiem dla właściwego ulokowania produktu w segmencie rynku jest zbadanie percepcji produktu, jakie jego cechy wyznaczają wizerunek w świadomości zagranicznego klienta. Ważnym narzędziem pozycjonowania są tzw. mapy percepcji produktu (ang. product perception map). Pokazują one sposoby postrzegania przez konsumentów produktów dominujących w danym segmencie rynku i pozwalają wyznaczyć cechy produktu najbardziej pożądanego. Mapy percepcji produktu można wykorzystywać na potrzeby projektowania nowych produktów, ich doskonalenia, zmian polityki cenowej, modyfikacji reklamy itp. Pozycjonowanie może polegać na większym lub mniejszym zróżnicowaniu produktu i rozszerzeniu w ten sposób możliwości dokonywania wyboru, manipulowaniu ceną, jakością, ilością, intensywnością promocji etc.</p> <p>Szeroko stosowane jest także oferowanie usług dodatkowych. Budowanie świadomości - Wszyscy kochają darmowe rzeczy! Umieść swoją markę na koszulkach, długopisach, itp.</p> <p>Możliwości pozycjonowania towaru eksportowego poszerzamy również poprzez budowanie oferty produktów powtarzających lub naśladujących cechy produktów sprawdzonych na danym rynku, zwłaszcza gdy klienci uznali je za spełniające ich oczekiwania. Warunkiem powodzenia tzw. strategii naśladownictwa są zwykle niższe ceny i intensywna promocja, jej głównym zagrożeniem jest lojalność nabywców wobec produktów „oryginalnych”. Eksporter może również wykorzystywać istniejące w danym segmencie luki, wprowadzając produkt diametralnie różniący się od dominujących na rynku.</p>
--

Dodatkowe materiały dla prowadzącego (rozszerzenie materiału):

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

Jeżeli przedsiębiorca dojdzie do wniosku, że jego produkt nie może być lepszy od produktów konkurencyjnych, powinien zastanowić się, czy nie należy uczynić go całkowicie różnym. Badanie percepcji oferowanego towaru na danym rynku, budowanie map percepcji to zadanie skomplikowane, czasochłonne i kosztowne. W zasadzie powinno ono być realizowane przez zewnętrzną firmę konsultingową mającą doświadczenie w badaniu rynków eksportowych

PRZYKŁADY:

1. Świetnym przykładem polskiego sukcesu za granicą jest Inglot. Wielu Polaków nawet nie zdaje sobie sprawy z tego, że to rodzima firma. Nazwa nie udaje jakiejś zachodniej marki – to nazwisko.

Wojciech Inglot założył swoją firmę w 1983 roku. Pierwszym produktem nie był kosmetyk, ale płyn do czyszczenia kaset magnetofonowych. Później Inglot, chemik z wykształcenia, zajął się produkcją kosmetyków. W Przemysłu produkują kosmetyki, które następnie sprzedają w najbardziej prestiżowych lokalizacjach na świecie. Ich produkty reklamują hollywoodzkie gwiazdy – ostatnio robiła to Jennifer Lopez. Sklep na Times Square w Nowym Jorku nigdy nie świeci pustkami, a marka dzięki franczyzobiorcom jest dostępna w najbardziej prestiżowych lokalizacjach na świecie. Ale nie walczy o miano ekskluzywnej – ceny ma rozsądne i stałe, nie organizuje wyprzedaży.

Ciekawostką może być fakt, że marka Inglot jest bardzo popularna na Bliskim Wschodzie. Okazuje się, że muzułmanki świetnie przyjęły jeden z produktów firmy – oddychający lakier do paznokci. Dzięki swoim właściwościom spełnia religijne wymogi i kobiety nie muszą zmywać paznokci przed modlitwą.

	<p>2. Tymbark jest hitem nie tylko na polskim rynku. Produkowane przez polską firmę napoje szczególnie pokochali Rumuni. Na większości zagranicznych rynków Tymbark jest znany jako napoje Topjoy.</p> <p>3. W Turcji, Bułgarii czy Rumunii dużą popularność zyskał Kubuś. Oczywiście nie pod polską nazwą – jest tam znany jako Tedi.</p>	
31	<p>Slajd: Cechy produktu i jego jakość</p> <p>Do zaprezentowania: Dzięki zrozumieniu podstawowego asortymentu produktów i korzyści, firma może teraz zacząć podejmować ważne decyzje dotyczące produktów. Należą do nich:</p> <p>Decyzje dotyczące wzornictwa: Podstawowa decyzja, aby określić, jak silne będzie wzornictwo w całym asortymencie produktów. Czy będzie to uzupełnienie funkcji, czy też funkcje będą zaprojektowane wokół unikalnego designu.</p> <p>Decyzje dotyczące jakości: Jakość potrzeb jest utrzymywana wraz z innymi elementami marketingu mix. Wysoka cena może być naliczona, jeśli produkt ma najwyższą jakość.</p> <p>Decyzje dotyczące cech: Jakie będą ostateczne cechy produktu? Czy dodadzą one do postrzeganych i rzeczywistych korzyści produktu? Również w tym przypadku firma może naliczyć cenę premium za dodatkowe, pożądane korzyści płynące z funkcji.</p> <p>Decyzje dotyczące marki: Decyzje dotyczące brandingu pozostają jednymi z najważniejszych, ponieważ zamieniają produkt w coś więcej niż tylko dobry. Marka może mieć moc generowania natychmiastowej sprzedaży, a także utrwalać zaufanie do jakości i niezawodności produktu.</p>	3
32, 33	<p>Slajd: Estetyka produktu – wybór opakowania + kolejny slajd z grafiką</p> <p>Do zaprezentowania: Estetyka odnosi się do artystycznego elementu kultury. Element ten może dotyczyć form, kolorów, muzyki, designu lub opakowania. Wartości estetyczne różnią się w zależności od kraju. Międzynarodowe firmy muszą być świadome odmiennej estetyki w poszczególnych kulturach. Wartości estetyczne mają wpływ na produkcję i projekty opakowań w przemyśle wytwórczym działającym za granicą.</p> <p>Wskazówka dla prowadzącego: przełącz na kolejny slajd i dokończ omawianie zgodnie z treścią poniżej</p>	15

	<p>Ponad 40% konsumentów twierdzi, że opakowania markowe sprawiają, że są bardziej skłonni do dzielenia się wizerunkiem produktu lub materiałem wideo w mediach społecznościowych. Oznacza to, że siła estetyki nie tylko wpływa na doświadczenie konsumenta, ale także wpływa na prawdopodobieństwo, że konsument podzieli się tym doświadczeniem i utrwali Twój produkt.</p> <p>Każdy kolor ma swoje przypisane emocje i co ciekawe, różnią się one w zależności od szerokości geograficznej. Przykładowo, kolor biały w zachodniej kulturze kojarzy się z czystością i niewinnością, jednak w Azji - z pechem.</p> <p>Kolory w komunikacji mają ogromne znaczenie, dlatego przy projektowaniu np. opakowania powinieneś zastanowić się, jakie emocje chcesz wywołać u odbiorcy. Czy ma być to pobudzająca do działania czerwień, radosna żółć czy wzbudzający zaufanie kolor niebieski. Zwróć też uwagę na to, do kogo kierujesz swój przekaz - kobiety i mężczyźni mają inne preferencje co do wyboru koloru. Jeśli produkt dedykujesz do kobiet, wybieraj bardziej pastelowe barwy, a jeśli do mężczyzn - zdecydowane, mocne kolory.</p> <p>Wpływ koloru na emocje wykorzystują marki na całym świecie. Wśród 100 największych marek na świecie, aż 33% używa do swojego logo koloru niebieskiego. Czerwień wybrało 29% marek, czarny 18%, a żółty 13%. Zobacz, jakie emocje wzbudzają poszczególne kolory i jakie marki je wykorzystują. (źródło: Analiza logo 100 największych brandów na świecie za: https://blog.marketo.com/2018/05/brand-colors-can-reveal-business.html oraz https://designbuddy.com/world-top-brand-logos)</p> <p>Czerwień to kolor bardzo mocny i intensywny. Kojarzy się z siłą, energią, miłością, ale również z zagrożeniem. Zwraca na siebie szczególną uwagę, dlatego często wykorzystywany jest do oznaczenia czegoś ważnego, wartego uwagi i podjęcia szybkiej decyzji. Szczególnie często używany podczas komunikowania sprzedaży.</p> <p>Marki, które wybrały czerwień jako swój przewodni kolor to np. Coca-Cola, Red Bull, McDonald's czy H&M.</p>	
--	---	--

	<p>W swojej kampanii użyj go:</p> <ul style="list-style-type: none"> • By zwrócić na siebie szczególną uwagę odbiorców • By zmotywować ich do natychmiastowego działania • By komunikować wyprzedaż lub akcję specjalną <p>Kolor żółty związany jest z radością, energią, słońcem i optymizmem. Często używany do przyciągania uwagi, szczególnie w sklepowych witrynach. Kolor żółty kojarzy się z miłym spędzaniem czasu, dlatego wykorzystywany jest w promocji np. ofert wakacyjnych.</p> <p>Logo o żółtym odcieniu mają takie marki jak np. IKEA, Shell, Nikon.</p> <p>W swojej kampanii użyj go:</p> <ul style="list-style-type: none"> • By promować oferty wakacyjne • By zwrócić na siebie uwagę odbiorców • Przy promocji produktów dla dzieci <p>Pomarańczowy kolor z kolei to połączenie cech dwóch poprzednich: energii związanej z czerwienią i radości związanej z kolorem żółtym. Dlatego kojarzy się często z dobrą zabawą i młodością. Kolor pomarańczowy wpływa również na zwiększenie apetytu, dlatego używany jest do promocji produktów spożywczych.</p> <p>Kolor pomarańczowy znajdziesz w logo takich marek jak np. Fanta, Orange, allegro.</p> <p>W swojej kampanii użyj go:</p> <ul style="list-style-type: none"> • By promować produkty spożywcze • By wzbudzać pozytywne emocje zabawy, przyjemności, radości <p>Zieleń kojarzy się z naturą, ekologią, świeżością, zdrowiem, bezpieczeństwem oraz spokojem. W zależności od odcienia może akcentować inne cechy, np. jasna zieleń wskazuje bardziej na świeżość, z kolei ciemna - na ambicje. Kolor zielony wykorzystywany jest często przy promocji naturalnych produktów, w komunikacji firm, które chcą wzbudzić zaufanie, ale także przy kampaniach na rzecz ochrony środowiska.</p>	
--	---	--

	<p>Zielonego używają takie marki jak: BP, Android, Animal Planet, Starbucks Coffee.</p> <p>W swojej kampanii użyj go:</p> <ul style="list-style-type: none"> • By promować produkty ekologiczne • By promować produkty spożywcze • By promować leki (zieleni wzbudza zaufanie) <p>Kolor niebieski z kolei kojarzy się z zaufaniem, wiedzą, kompetencją, a także z czystością. Niebieski mocno związany jest z wodą i powietrzem (niebem). Wykorzystuje się go często do promocji linii lotniczych, wielkich firm technologicznych oraz środków czystości.</p> <p>Marki, które wybrały kolor niebieski to np. Twitter, Facebook, LinkedIn, Skype, Ford, Oral-B, PLL LOT, Nokia.</p> <p>W swojej kampanii użyj go:</p> <ul style="list-style-type: none"> • By wzmocnić w odbiorcy postrzeganie Twojej firmy jako rzetelnej • Do promocji środków czystości • Do promocji leków • Do promocji produktów lub marek związanych z wodą lub powietrzem <p>Czerń to mocny, a zarazem klasyczny i elegancki kolor, który kojarzy się z luksusem, władzą i profesjonalizmem.</p> <p>Kolor czarny wykorzystują marki takie jak: SONY czy HONDA.</p> <p>W swojej kampanii użyj go:</p> <ul style="list-style-type: none"> • By podkreślić ekskluzywny charakter Twojej marki • W promocji eleganckich produktów z branży modowej <p>Kolor brązowy kojarzy się z naturalnością i uczciwością, ale także słodyczą i ciepłem. Często wykorzystuje się go do promocji produktów naturalnych (skojarzenie z ziemią i drewnem), jak również restauracji, kawiarni, produktów związanych z jedzeniem (skojarzenie z czekoladą, kawą). W połączeniu ze złotem kojarzy się z ekskluzywnością.</p> <p>Brąz znajdziesz w logo takich marek jak: M&M's, UPS, Wawel, Grycan.</p> <p>W swojej kampanii użyj go:</p> <ul style="list-style-type: none"> • By podkreślić ekologiczny charakter Twoich produktów 	
--	---	--

	<ul style="list-style-type: none"> • Do promocji kawiarni czy restauracji • By podkreślić naturalność • By nadać wysyłce ciepły, przytulny klimat <p>Różowy to kolor szczególnie dziewczęcy. W zależności od odcienia, może być kojarzony ze śmiałością i entuzjazmem lub z przytulnością i słodyczą. Najczęściej wykorzystuje się go do promocji produktów przeznaczonych dla dzieci, kosmetyków, salonów SPA czy słodczy.</p> <p>Kolor różowy używa marka Barbie, T-Mobile, Millenium Bank, hebe.</p> <p>W swojej kampanii użyj go:</p> <ul style="list-style-type: none"> • W komunikacji przeznaczonej do kobiet • Do promocji słodczy (pastelowy róż) • W promowaniu salonów SPA lub kosmetyków dla kobiet • Do promocji zabawek i produktów przeznaczonych dla dzieci 	
	<p>Uwaga dla prowadzącego: W tym miejscu możesz zaplanować PRZERWĘ</p>	
34	<p>Slajd: Weryfikacja produktów pod względem cel</p> <p>Do zaprezentowania: Cło, w najprostszym ujęciu, jest podatkiem nakładanym przez państwo na import. Stanowi opłatę, którą pobiera się w momencie przewozu towaru przez granicę danego kraju (np. w ramach wwozu lub tranzytu przez obszar celny). Cło ma zadanie chronić krajowych producentów i zasilić budżet państwa. Ze względu na kierunek transportu, istnieją trzy główne rodzaje cła:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cło importowe • Pobierane jest przy okazji przekraczania towaru granicy celnej kraju. Ogranicza napływ danego rodzaju towarów, generuje zyski dla skarbu państwa i wpływa na ostateczną cenę produktu w kraju. • Cło eksportowe • Pobiera się je w momencie wywozu towaru za granicę. Najczęściej dzieje się to w przypadku surowców, co ma zachęcać do przetwarzania ich w kraju pochodzenia. Powoduje wzrost ceny towaru za granicą. • Cło tranzytowe 	4

	<p>Opłata nakładana na towary jedynie przewożone przez terytorium kraju.</p> <p>Cła nakłada się w celu zasilenia budżetu, ochrony lokalnego rynku lub wpływaniu na zagraniczne rynki (to zastosowanie cła może prowadzić do wojen celnych).</p> <p>Dokonanie odprawy celnej eksportowej (nie dotyczy UE) Odprawa celna towarów ściśle związana jest formułą handlową (INCOTERMS) na jakiej towar jest sprzedawany importerowi. W zależności od wyboru bazy dostawy obowiązki dokonania odprawy są po stronie sprzedającego bądź kupującego. Istotne jest, aby zwłaszcza jeśli odprawy dokonuje przedsiębiorca w kraju i na bazie prawa mu nieznanego, aby jego partner biznesowy udzielił mu pomocy w organizacji wszystkich dokumentów niezbędnych do dokonania tejże odprawy. Na tym etapie cennym jest także korzystanie z pomocy agencji celnych.</p> <p>Dodatkowe materiały dla prowadzącego (rozszerzenie materiału): Przygotowanie zakresu dokumentacji związanej z realizacją transakcji wiąże się bezpośrednio z formułą handlową, jaka zostanie wybrana dla określenia warunków dostawy oraz warunkami płatności, jakie zostały doprecyzowane w kontrakcie (np. płatność w postaci akredytywy). W zależności od tego po czyjej stronie leży gestia transportowa, dany podmiot będzie zobligowany do przygotowania takiej dokumentacji, która umożliwi sprawne przekazanie towaru przewoźnikowi, a następnie kupującemu. Zależnie od wyboru formy płatności należy przygotować odpowiednie dokumenty niezbędne do rozliczenia transakcji od strony finansowej. Na tym etapie realizacji transakcji warto korzystać z doradztwa firm spedycyjnych, transportowych, finansowych</p> <p>Przykład: Eksporter kapusty Przedsiębiorca zawarł kontrakt na dostawy kapusty do Rosji. W kontrakcie nie doprecyzowano dokumentów, jakie będą niezbędne przy odprawie importowej, wskazano tylko, że stroną odpowiedzialną za organizację dostawy towaru wraz z odprawą importową w Rosji będzie eksportujący. Polski producent kapusty, jako początkujący eksporter ani na etapie podpisywania kontraktu, ani na etapie organizacji wysyłki towaru nie rozeznał tematu dokumentacji niezbędnej do jego odprawy w imporcie na</p>	
--	---	--

	<p>terenie Rosji. Poskutkowało to zatrzymaniem transportu kapusty na granicy z powodu braku wymaganej dokumentacji, którą należało uzupełnić. Wydarzenie to przełożyło się na wzrost ceny za transport towaru w wyniku nieplanowanego postoju na granicy, a importer nie otrzymał na czas zamówionych produktów.</p>	
35	<p>Slajd: Analiza w kontekście embarga i obecnych wojen handlowych</p> <p>Pytanie do grupy: Kto jest najważniejszym partnerem handlowym Polski w eksporcie? Odpowiedź: Niemcy. Łączna wartość eksportu w 2021 wyniosła 374 137 997,5 PLN. W przybliżeniu jest to ok 27 proc. ogólnego eksportu z Polski. (dane GUS na podstawie: http://swaid.stat.gov.pl/HandelZagraniczny_dashboards/Raporty_predefiniowane/RAP_DBD_HZ_4.aspx).</p> <p>Są jednak kraje, z którymi eksport nie układa się tak efektywnie.</p> <p>W marcu 2022 Rosja stała się najbardziej obłożonym sankcjami krajem na świecie, wyprzedzając Iran i Koreę Północną</p> <p>Do zaprezentowania: Rosyjskie embargo na produkty rolno-spożywcze Polska wielokrotnie była obejmowana zakazami eksportu do Rosji produktów rolno-spożywczych, które wprowadzano w latach 2005–2007 i w 2011.</p> <p>Zakazy wprowadzane przez władze rosyjskie narażało na duże straty tysiące polskich eksporterów, a także rosyjskich odbiorców i przetwórców artykułów rolno-spożywczych, jednakże jak się okazało skutki wprowadzonego przez Rosję embarga nie były aż tak dotkliwe, jak początkowo się obawiano. W największym stopniu embargiem został dotknięty sektor owoców i warzyw, mleczarski i mięsny. Wskazać należy, iż udział tych produktów objętych zakazem stanowił dużą część polskiego eksportu żywności do Rosji– aż 65%, przy czym w ujęciu całościowym udział produktów objętych embargiem w całkowitych przychodach sektora rolno-spożywczego wynosił jedynie 1,2%.</p> <p>Dodatkowe materiały dla prowadzącego (rozszerzenie materiału): Na spadek eksportu żywności do Rosji, oprócz wprowadzonego embarga, przełożył się także spadek dynamiki PKB i osłabienie</p>	2

	<p>rubla oraz zakaz importu wieprzowiny w związku z afrykańskim pomorem świń (ASF).</p> <p>Wielu krajowych producentów, nauczonych doświadczeniem poprzednich lat, podejmowało aktywne zabiegi na rzecz uniezależnienia się od wschodniego partnera, koncentrując się na sprzedaży swoich produktów na rynku krajowym i unijnym oraz poszukiwaniu nowych odbiorców spoza UE. Podjęte działania pozwoliły na zminimalizowanie strat związanych z wprowadzeniem embarga, gdyż pomimo spadku wartości eksportu do Rosji (z 1,36 mld euro do 370 mln euro), udało się zwiększyć cały polski eksport do rekordowego poziomu 21 mld euro, co dobitnie pokazuje, iż polscy eksporterzy stają się coraz bardziej konkurencyjni.</p> <p>W celu zminimalizowania strat wywołanych embargiem, KE zdecydowała o wprowadzeniu od 18 sierpnia 2014 r. środków wsparcia dla producentów niektórych łatwo psujących się owoców i warzyw: pomidorów, marchwi, białej kapusty, papryki, kalafiorów, ogórków, pieczarek, jabłek, gruszek, czerwonych owoców, winogron deserowych i kiwi.</p> <p>Środki te obowiązywały do końca listopada 2014 r., a ich wartość wyniosła 125 mln euro</p>	
36	<p>Slajd: Certyfikat pochodzenia a kwestie celne</p> <p>Do zaprezentowania: Czym jest świadectwo pochodzenia? Świadectwo pochodzenia to dokument potwierdzający kraj pochodzenia towaru. Wskazuje, gdzie wyprodukowano, zmontowano lub przetworzono dany produkt. Zazwyczaj wymagane jest przez urząd celny danego kraju w celu przeprowadzenia odprawy celnej importowanych towarów.</p> <p>Dlaczego potrzebne jest świadectwo pochodzenia towaru? Niekiedy, wysyłając towary za granicę, nadawca musi uzyskać dla nich świadectwo pochodzenia.</p> <p>Świadectwo pochodzenia jest często konieczne, gdy z powodów ekonomicznych, politycznych lub środowiskowych, służby muszą znać kraj pochodzenia towarów.</p> <p>Wskazówka dla prowadzącego: Odtwórz film</p>	7

	<p>Dodatkowe materiały dla prowadzącego (rozszerzenie materiału - cała procedura została wyjaśniona w filmie): Może się to zdarzyć w sytuacji, w której obowiązują na dany towar kontyngenty importowe, bojkoty lub środki antydumpingowe.</p> <p>W przypadku transportu pomiędzy państwami związanymi umową handlową organy celne mogą stwierdzić na podstawie świadectwa pochodzenia, czy dane towary rzeczywiście podlegają obniżonym cłom importowym lub podatkom.</p> <p>Świadectwo pochodzenia należy również dołączyć do niektórych produktów zwierzęcych i roślinnych objętych postanowieniami konwencji CITES.</p> <p>Jak dowiedzieć się, czy potrzebne jest świadectwo pochodzenia? Takie informacje można uzyskać od lokalnej izby handlowej.</p> <p>Jak uzyskać świadectwo pochodzenia towaru? Możesz złożyć wniosek w miejscowej izbie handlowej — należy jednak pamiętać, że do każdej wysyłki należy dołączyć oddzielny dokument.</p> <p>W niektórych krajach wniosek o świadectwo pochodzenia możesz złożyć online. W innych należy wypełnić standardowy formularz wniosku o świadectwo pochodzenia, który następnie należy złożyć w miejscowej izbie handlowej, gdzie zostanie on ostemplowany i zatwierdzony.</p> <p>Procedura ubiegania się o świadectwo pochodzenia może być skomplikowana, w związku z czym można ją zlecić przedstawicielowi, na przykład firmie spedycyjnej.</p> <p>Pamiętaj, że niektóre kraje wymagają poświadczenia świadectwa przez ambasadę lub Ministerstwo Spraw Zagranicznych, co może wydłużyć czas oczekiwania.</p> <p>Jakie są rodzaje świadectw? Istnieją dwa rodzaje świadectw pochodzenia towaru:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Niepreferencyjne świadectwo pochodzenia Wystawiane dla towarów, które nie należą do żadnej specjalnej kategorii w kraju pochodzenia. Dokument stwierdza jedynie kraj pochodzenia towarów. • Preferencyjne 	
--	--	--

	<p>Wystawiane w przypadku przesyłek pomiędzy państwami związanymi umową handlową. Stanowi dowód, że dane towary podlegają obniżonym opłatom importowym.</p> <p>Które kraje wymagają dostarczenia świadectwa pochodzenia towaru? Każdy kraj może zażądać świadectwa pochodzenia dla dowolnego towaru. Aby dowiedzieć się, czy taki dokument jest wymagany, należy zwrócić się do miejscowej izby handlowej.</p> <p>Niektóre międzynarodowe relacje handlowe, w przypadku których często wymagane jest świadectwo pochodzenia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wysyłka z Unii Europejskiej do kraju z podpisaną umową handlową UE — skorzystaj z dokumentu EUR.1 lub EUR-MED. • Wysyłka pomiędzy Kanadą, Stanami Zjednoczonymi i Meksykiem — skorzystaj ze świadectwa pochodzenia NAFTA. • Wysyłka pomiędzy Stanami Zjednoczonymi, Ameryką Centralną i Dominikaną — skorzystaj ze świadectwa pochodzenia CAFTA-DR. • Wysyłka do niektórych krajów na Bliskim Wschodzie i w Afryce — świadectwo pochodzenia jest często wymagane. • Wysyłka do niektórych krajów w Azji, takich jak Chiny, Indie, Malezja czy Singapur — świadectwo pochodzenia jest często wymagane <p>Jakie informacje muszę podać we wniosku o świadectwo pochodzenia?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nazwę oraz dane kontaktowe eksportera • Nazwę i dane kontaktowe producenta (jeśli są inne niż eksportera) • Nazwę oraz dane kontaktowe odbiorcy • Klarowny opis towarów zawierający kod HS, ilość i masę towarów • Kraj pochodzenia • Numer lotniczego listu przewozowego • Środek transportu i szczegóły trasy (opcjonalne) • Uwagi (opcjonalne) • Numery i daty faktur handlowych (opcjonalne) 	
37	Slajd: Konieczność weryfikacji transportu	2

	<p>Do zaprezentowania: Organizacja transportu uzależniona jest od tego po czyjej stronie leży gestia transportowa, a to wynika z określenia warunków dostawy, w tym wyboru np. formuły handlowej (INCOTERMS) w oparciu, o którą będzie realizowana transakcja.</p> <p>Dodatkowe materiały dla prowadzącego (rozszerzenie materiału): Co do zasady przewoźnicy i spedytorzy są wyłączeni ze stosowania reguł Incoterms. Z zakresie ich odpowiedzialności za wykonanie usługi transportowej mają zastosowanie przepisy szeroko pojętego prawa transportowego (Konwencji CMR i prawa lokalnego, w przypadku Polski – ustawy Prawo przewozowe). Niemniej działając w branży TSL warto jest znać reguły Incoterms, by wiedzieć na jakich zasadach działają klienci zlecający przewozu</p> <p>Przykład Eksporter art. przemysłowych Producent systemów oświetlenia zewnętrznego i wewnętrznego w wyniku skutecznego pozyskiwania kontrahentów podpisał kontrakt z firmą niemiecką, w którym doprecyzowano warunki dostawy na bazie CPT INCOTERMS 2010 (Z początkiem 2020 roku zostały zaktualizowane dotychczasowe warunki handlowe Incoterms.), zgodnie z którą sprzedający dostarcza towar do przewoźnika lub innej wyznaczonej osoby, oraz opłaca koszty przewozu. Dzięki pomocy doradcy przy określaniu bazy dostawy, eksporter uzyskał informacje nie tylko o wszystkich zobowiązaniach jakie leżą po jego stronie przy CPT 2010, ale także w jakim miejscu ryzyko przechodzi ze sprzedającego na kupującego, i od którego momentu ryzyko za towar będący przedmiotem kontraktu przechodzi na stronę kupującego. W związku z powyższym importer otrzymał informację od eksportera, że odpowiedzialność za towar podczas transportu na głównej drodze przewozu leży po stronie kupującego, a ten, jeśli chce zminimalizować ryzyko na jakie narażony jest towar podczas transportu, musi we własnym zakresie ubezpieczyć ten towar.</p>	
38	Slajd: Aspekty prawne ważne przy rozważeniu wyboru produktu i wejściu na rynek zagraniczny	2

	<p>Dla prowadzącego: Zawsze! Pamiętaj o sprawdzeniu kontrahenta – weryfikacja i właściwy dobór partnera handlowego to podstawa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poproś o weryfikację ZBH (jeśli jest na miejscu) lub skorzystaj z IOB • Sprawdź adres np. na Google Maps • Poproś o referencje • Zweryfikuj certyfikaty u źródła • Spróbuj dotrzeć do sprawozdań finansowych • Ostatecznie możesz skorzystać z usług wywiadowni gospodarczych <p>Ustal jasne cele jakie partner ma za zadanie osiągnąć (obróć, poziom inwestycji w marketing itd.)</p> <p>Rozważ ubezpieczenie od ryzyk związanych z transakcją, w tym np. gwarancje związane z wykonaniem kontraktu. Również w tym obszarze pojawia się potrzeba doradztwa w zakresie instrumentów ubezpieczeniowych, jak również instrumentów finansowych minimalizujących ryzyko eksportowe</p> <p>Warunki dostawy - określają w skrótovej formie wzajemne zobowiązania eksportera i importera, takie jak organizowanie transportu, ubezpieczenie, obowiązki celne. Warunki dostawy najlepiej jest określać w oparciu o powszechnie stosowane, międzynarodowe formuły INCOTERMS .</p> <p>Uwaga dla prowadzącego: W materiałach dla uczestników jest link do poradnika przygotowanego przez PAIH – Wiarygodność kontrahenta</p>	
39	<p>Slajd: Kalkulacja kosztów samego produktu</p> <p>Do zaprezentowania: Decyzje cenowe - są ważne z dwóch powodów: po pierwsze cena wpływa na rentowność poprzez oddziaływanie na wielkość obrotów oraz zysków, po drugie wpływa na ilość sprzedanych dóbr dzięki oddziaływaniu na popyt.</p> <p>Przy podejmowaniu decyzji dotyczących cen eksportowanych produktów konieczne jest rozważenie pięciu podstawowych parametrów:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Celów firmy, 2. Kosztów, 3. Struktury i wrażliwości cenowej popytu, 4. Cen produktów konkurencyjnych, 	5

	<p>5. Narzutów (pojawiających się na różnych szczeblach dystrybucji).</p> <p>Punktem wyjścia są cele firmy, które najczęściej wiążą się z maksymalizacją zysków w długim lub krótkim okresie. Niektóre firmy przy ustalaniu cen biorą pod uwagę pożądane wskaźniki finansowe, pozycję rynkową oraz pożądany zakres oferowanych produktów. Przykłady celów przy ustalaniu cen mogą być następujące: „utrzymać ceny na poziomie konkurencji, utrzymać pozycję rynków” (Goodyear), „utrzymać udział w rynku i osiągnąć wskaźnik Return on Investment na poziomie 20 %”, „zwiększyć udział w rynku i zrealizować 10-15 % ROI po opodatkowaniu” (Sears)</p> <p>CENA = koszt jednostkowy produkcji + koszt usług uzupełniających + koszty ogólnowydziałowe na jednostkę produkcji + zysk + wizerunek firmy</p> <p>Alternatywy pomocne przy podejmowaniu decyzji: Niska cena ułatwia eksport, ale zmniejsza nasze zyski. Około 90% eksporterów eksportuje po niskich cenach, ale 90% chciałoby spijać śmietankę (sprzedawać po wysokich cenach). Duży wpływ na ostateczną cenę posiada wybór określonych kanałów dystrybucji, ale w niektórych przypadkach nie ma wyboru. Duże marże handlowe dla pośredników zachęcają do kupna, ale zmniejszają naszą opłacalność. Narzuty eksportowe wielokrotniają cenę fabryczną, ale bez nich nie można dokonać eksportu. Czy rzeczywiście? Jakich kosztów da się uniknąć? Ceny muszą pokrywać koszty w okresie 2-3 lat, ale w pierwszym roku trzeba liczyć się z tym, że koszty będą równe przychodom, albo nawet będzie lekka strata. Duże rabaty i obniżki cen zwiększają sprzedaż, ale i skłaniają pośredników, dystrybutorów.</p>	
	<p>Uwaga dla prowadzącego: W tym miejscu możesz zaplanować przerwę</p>	

4. BADANIA RYNKÓW ZAGRANICZNYCH – 6 SLAJDÓW, 15 MINUT

NUMER SLAJDU	TREŚĆ DO PREZENTACJI	CZAS W MIN.
40	<p>Slajd: Badania rynków zagranicznych</p> <p>Do zaprezentowania: W ostatniej części szkolenia zastanowimy się nad możliwościami związanymi z badaniem rynku</p>	
41	<p>Slajd: Metody i zakres badania rynku z wykorzystaniem Internetu</p> <p>Do zaprezentowania: Aby efektywnie wykonać badania na rynkach zagranicznych, konieczne jest poznanie metod analiz i zrealizowanie ich w odpowiedniej kolejności – począwszy od tych o ogólnym zakresie i skończywszy na bardziej szczegółowych. O części z nich już dzisiaj wspominaliśmy, macie je uwzględnione w materiałach dodatkowych. Warto do nich wrócić jak podejmiecie decyzję o ekspansji.</p> <p>1. Analiza makroekonomiczna – polega na ocenie zjawisk, uwarunkowań i procesów gospodarczych zachodzących w skali całej gospodarki, które mogą mieć wpływ na funkcjonowanie danej firmy. Najczęściej używane badanie w ramach wymienionej analizy to tzw. analiza PEST – służy do identyfikacji czynników, które mogą lub mają wpływ na działanie przedsiębiorstwa.</p> <p>2. Analiza rynku – polega na ocenie atrakcyjności danego rynku jako celu ekspansji firmy i określeniu szans i zagrożeń, jakie na nim występują. Dobrze przeprowadzona analiza uchroni firmę przed stratami wynikającymi z obrania złej strategii. Często wykorzystywaną metodą jest model 5 sił Portera, który ma na celu zbadanie potencjalnego otoczenia rynkowego. Innym przydatnym narzędziem jest analiza SWOT, która pomaga firmie zidentyfikować swoją pozycję na rynku, czyli określić własne atuty, aspekty wymagające poprawy, trendy, które mogą mieć negatywny wpływ i zjawiska stanowiące potencjał rozwoju.</p> <p>Dodatkowo warto przeprowadzić następujące analizy:</p>	8

Analiza konkurencji i praktyk biznesowych – polega na identyfikacji swoich konkurentów, ich celów, mocnych stron, oferty itp. Obejmuje proces pozyskiwania informacji na temat ich zwyczajów biznesowych celem stworzenia idealnej strategii, która pomoże w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej. Pierwszą metodą zdobycia takich danych jest desk research – wyszukiwanie informacji dostępnych w Internecie, a drugą, zbieranie danych obserwacyjnych – monitorowanie, przyglądanie się m.in. praktykom biznesowym konkurencji, jakości obsługi itp. Zaleca się również sięgnięcie po tzw. audyt SEO – sprawdzenie, jak konkurencja prezentuje się w Internecie i jakie rozwiązania podejmuje, jeśli chodzi o pozycjonowanie.

Analiza kanałów dystrybucji – polega na rozpatrywaniu dostępnych kanałów dystrybucji i wyborze tych, które będą odpowiednie dla danej firmy. Ich właściwy wybór ułatwi klientowi dotarcie do oferty przedsiębiorstwa i tym samym pomoże zdobyć nowych odbiorców. W trakcie podejmowania decyzji warto zwrócić uwagę na rozwiązania, jakie stosuje konkurencja. Do tego celu można posłużyć się metodą o nazwie mystery shopping – polega na odwiedzaniu np. punktów sprzedaży i opisywaniu doświadczeń w odpowiednio przygotowanych formularzach. To badanie dostarcza informacji o jakości i przebiegu wykonywania usługi.

Analiza nabywców – polega na określeniu preferencji potencjalnych klientów, przyzwyczajzeń i trendów widocznych w ich zachowaniu celem dopasowania do nich oferty i tym samym zwiększenia sprzedaży i zysku. W ramach wymienionej analizy używane są badania jakościowe i ilościowe:

- CATI – wspomagany komputerowo wywiad telefoniczny,
- CAWI – wywiad, w którym uzyskujemy odpowiedzi poprzez ankietę na stronie internetowej,
- IDI – pogłębiony wywiad,
- FGI – wywiad grupowy zogniskowany, polegający na dyskusji prowadzonej przez moderatora.

Analiza kanałów promocji – dobór właściwych kanałów promocji jest bardzo istotny w zależności od produktu lub usługi, który oferujemy. Zastanówmy się czy bardziej skuteczne będą media tradycyjne czy np. social media albo influencerzy.

Poza tym, gdy planowana jest ekspansja, należy uwzględnić to, czy potencjalny produkt spełnia wymogi techniczne charakterystyczne dla danego kraju. Nierzadko bowiem okazuje się, że odpowiedzialność za fiasko ekspansji wynika z braku

	dostosowania produktu do wymogów i przyzwyczajzeń obecnych w danej społeczności. Równie istotna dla osiągnięcia sukcesu jest znajomość barier formalnych, głównie podatkowych i celnych. Przy doborze odpowiednich narzędzi warto również pamiętać o podziale na badania ilościowe – dają konkretne wartości i jakościowe – pokazują motywację konkretnych zachowań.	
42	<p>Slajd: Zlecenie organizacjom zewnętrznym opracowania badania rynku</p> <p>Do zaprezentowania – na slajdzie widać tabele z cenami: Dane mają charakter przykładowy. Szczegółowe dane dotyczące kosztów badań można uzyskać w firmach badawczych obsługujących poszczególne rynki. Podane ceny można negocjować Mniejsze firmy marketingowe i konsultingowe są tańsze. Izby gospodarcze i stowarzyszenia branżowe również prowadzą badania rynkowe, które mogą być znacznie tańsze. Przy negocjowaniu cen należy prosić o kalkulację pracochłonności. Jeden osobo-dzień to przeciętnie od 300 do 500 euro (brutto).</p> <p>W krajach zachodnich jest stosunkowo dobry dostęp do danych rynkowych. Raporty mogą być tańsze niż w krajach nierozwiniętych.</p>	2
43,44	<p>Slajd: Wybór właściwych organizacji do wykonania badania rynku + slajd z adresem</p> <p>Do zaprezentowania – na slajdzie widać nazwy największych firm doradczych: najlepszym rozwiązaniem jest zwrócenie się do izby gospodarczej działającej na danym terenie (najlepiej przemysłowo-handlowej lub branżowej) o wskazanie nam odpowiedzialnego i rozsądnego cenowo konsultanta, który podjąłby się opracowania potrzebnych informacji.</p> <p>Szczegółowe dane teleadresowe dotyczące firm badawczych działających na rynkach zagranicznych można uzyskać pod adresem: European Society For Opinion And Marketing Research Esomar Burgemeester Stramanweg 105 1101 AA, Amsterdam +31 20 664 2141 info@esomar.org</p>	2

	http://www.esomar.org	
45	<p>Slajd: Rola doradcy zewnętrznego przy wyborze ostatecznego rynku</p> <p>Do zaprezentowania: Przy ograniczonej liczbie eksporterów z sektora MŚP w Polsce jest stosunkowo mało konsultantów, którzy potrafiliby dostarczyć wysokiej jakości usługi. Zdaniem przedstawicieli administracji, osób zajmujących się promocją eksportu, w Polsce nie ma rynku usług konsultingowych z prawdziwego zdarzenia, a dostępne fundusze europejskie sprawiły, że działające firmy doradcze nie są wyspecjalizowane w eksporcie, tylko pozyskiwaniu dotacji.</p> <p>Nieliczne firmy specjalizujące się w konsultingu eksportowym: „raczej nie bawią się w pozyskiwanie dotacji unijnych”.</p> <p>Dlatego warto korzystać z usług świadczonych przez organizacje rządowe i pozarządowe.</p> <p>W pierwszej kolejności rekomendujemy kontakt z ekspertami PAIH lub instytucjami na poziomie regionalnym np. COI/COIE, ARP lub ARR.</p> <p>Zgodnie z postanowieniami ustawy o PAIH do zadań Agencji należy promocja polskiej gospodarki, w tym promocja eksportu polskich przedsiębiorców, w szczególności małych i średnich, promocja polskich branż, wspieranie napływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych, wspieranie inwestycji polskich za granicą, wspieranie inwestycji polskich na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej, dostarczanie przedsiębiorcom informacji ekonomiczno-handlowych na temat rynków zagranicznych oraz inwestorom zagranicznym informacji na temat warunków i uregulowań prawnych prowadzenia działalności gospodarczej na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej.</p>	3

5. ZDOBYCIE I USTALANIE ŹRÓDEŁ INFORMACJI - 11 SLAJDÓW, 70 MINUT + 10 MINUT NA TEST

NUMER SLAJDU	TREŚĆ DO PREZENTACJI	CZAS W MIN.
46	Slajd: Zdobywanie i ustalanie źródeł informacji Dla prowadzącego: Ta część jest swoistym podsumowaniem, uporządkujemy wiedzę w zakresie wyszukiwania danych	
47	Slajd: Weryfikacja informacji znalezionych w Internecie Do zaprezentowania: XXI wiek to czas, w którym ma miejsce dynamiczny rozwój nowych technologii, także infrastruktury Internetu. Łatwość i szybkość publikowania w sieci sprawiła, że informacje zamieszczane tam nie są selekcjonowane, przez co ich jakość i wiarygodność nie zawsze jest wysoka. Większość z nas codziennie wykorzystuje Internet jako źródło informacji w celach zarówno naukowych, zawodowych jak i w życiu codziennym. Na podstawie tak zaczerpniętych informacji dokonujemy zakupów, podejmujemy decyzje, które mniej lub bardziej wpływają na nasze życie. Dlatego ważną sprawą jest krytyczne podejście do treści zamieszczanych w sieci oraz sprawne i racjonalne selekcjonowanie ich. Istnieje bardzo wiele różnych kryteriów, na podstawie których można oceniać informacje znalezione w Internecie. Nie istnieją jednak wytyczne, które jednoznacznie nakazywałyby wybór konkretnych kryteriów, ale można wyróżnić takie, które mogą posłużyć za podstawowy wyznacznik informacji jakościowo dobrej i wiarygodnej. Są nimi autorstwo, aktualność, dokładność, obiektywność, relewantność i wiarygodność. Szukanie autora Kryterium autorstwa wiąże się z odpowiedzialnością, jaką ponosi autor za opublikowaną treść. Każda informacja powinna być podpisana nazwiskiem jej autora, żeby możliwe było ustalenie czy osoba ta jest kompetentna do publikowania określonych treści. Informacje o autorze można pozyskać ze źródeł drukowanych takich jak słowniki, encyklopedie czy publikacje typu Who is who in... Warto także przeprowadzić wyszukiwanie nazwiska	5

w wyszukiwarce bądź w serwisach dla naukowców i profesjonalistów, m.in. LinkedIn, GoldenLine, Academia, ResearchGate, Ludzie Nauki – Nauka Polska czy Google Scholar.

Ustalenie daty

Nie mniej ważnym aspektem wymagającym oceny jest aktualność informacji, która może być rozumiana jako zgodność ze stanem rzeczywistym w momencie, kiedy informacja jest wykorzystywana. Należy ustalić datę powstania lub zamieszczenia informacji na stronie oraz datę powstania i ostatniej aktualizacji strony. Jeśli strona nie jest często i systematycznie aktualizowana, może to oznaczać, że treści na niej zamieszczane również są nieaktualne. Informacje o powstaniu lub ostatniej aktualizacji często zamieszczane są w stopce strony. Warto również przeanalizować czy podana informacja jest aktualna do obecnego stanu wiedzy w jakiejś dziedzinie oraz czy podano poprzedni stan wiedzy lub wyniki badań.

Informacja bez błędów

Dokładność informacji może być rozpatrywana w kilku aspektach. Po pierwsze odnosi się do stopnia szczegółowości informacji i precyzyjności jej przedstawienia. Dobrej jakości informacja nie powinna zawierać błędów gramatycznych, ortograficznych, stylistycznych oraz merytorycznych. O dokładności zaprezentowania informacji świadczy także wzbogacenie jej o odnośniki do źródeł, które stanowią rozszerzenie prezentowanego tematu bądź stanu wiedzy. Po wtóre – dokładność wiąże się z tym, czy treść znalezionej informacji jest adekwatna do poziomu wiedzy odbiorcy, czyli czy jest dla niego wystarczająco zrozumiała i przedstawiona w logiczny sposób. Ponadto informacje powinny zawierać adekwatną do tematu i zrozumiałą terminologię oraz ściśle i precyzyjnie odpowiadać na pytanie, które było przyczyną wyszukiwania informacji.

Informacja a emocje

Dobrej jakości informacja powinna także bazować na faktach, być obiektywna oraz widocznie rozgraniczona od opinii własnych jej autora. Informacja, która może zostać uznana za obiektywną nie powinna być nacechowana emocjonalnie, zawierać reklam oraz treści propagandowych. Obiektywność informacji podnosi również poparcie jej innymi źródłami informacji czy zamieszczenie odnośników do stron poruszających tę samą problematykę.

	<p>Czy to na pewno jest to, czego szukasz</p> <p>Cechą informacji wymagającą oceny jest także relewantność. Termin ten oznacza stopień zbliżenia informacji do problemu z jakim użytkownik ma do czynienia. Informacja relewantna to taka, która odpowiada potrzebom informacyjnym jej użytkownika. Warto więc zwrócić uwagę czy informacja jest odpowiednia do tematu poszukiwań, w jakim stopniu okazała się być użyteczna i czy jest wystarczająca, by móc przetworzyć ją w konkretną wiedzę. Dodatkowo informacja powinna być zgodna z celem jej publikowania i planowanymi odbiorcami.</p> <p>Autorytet w Internecie</p> <p>Wiarygodność bardzo często uważana jest, za najważniejszy atrybut informacji. Może ona być rozpatrywana w dwóch wymiarach. W pierwszym – dotyczy prawdziwości danych, w drugim – wiarygodność związana jest ze źródłem jej pochodzenia. Za wiarygodne źródło uznaje się osobę bądź instytucję, która posiada właściwe kwalifikacje, wystarczającą wiedzę i jest uznana za godną zaufania. Ponadto informacje wyszukane w Internecie warto weryfikować z innymi źródłami, także drukowanymi. O wiarygodności informacji może też świadczyć liczba cytowań oraz umieszczenie odnośników do źródeł powszechnie uznawanych za wiarygodne i sprawdzonej jakości.</p> <p>Wiadome jest, że nie każdą informację będziemy oceniać wieloaspektowo, z wykorzystaniem wszystkich kryteriów. Warto jednak zastosować choćby część z nich, by mieć pewność, że informacje przez nas wykorzystywane są wiarygodne i wysokiej jakości.</p>	
48	<p>Slajd: Różne modele zdobywania informacji na temat rynku za pośrednictwem różnych wyszukiwarek</p> <p>Do zaprezentowania: ważnym zagadnieniem są źródła informacji wtórnej. Wyszukiwanie informacji jest bowiem tym skuteczniejsze, im większą wiedzę mamy o tym, gdzie i czego szukać. Oprócz przeglądarek (Google, Bing itp.), baz firm (www.pkt.pl, yellow pages – na rynkach zagranicznych), for internetowych, można korzystać z bardziej zaawansowanych narzędzi, m.in.: Emis – dane o rynkach wschodzących, Euromonitor – raporty branżowe, Eur-Lex – dane prawne, czy też Index of Economic Freedom – dane o tym, czy konkretny obszar działalności jest wolny od ograniczeń np. dotyczących handlu.</p>	2

	Znajomość tych stron usprawni w znaczny sposób proces znajdowania informacji i zaoszczędzi cenny czas.	
49	<p>Slajd: Google Market Finder i inne</p> <p>Do zaprezentowania: Google uruchomiło polskojęzyczną wersję bezpłatnego narzędzia Market Finder, które jest skierowane do małych i średnich firm, zarówno tych, które już są obecne na rynkach zagranicznych i chcą zoptymalizować swoją działalność, jak i tych dopiero planujących ekspansję.</p> <p>Interaktywna ścieżka wskazana przez Market Finder:</p> <ul style="list-style-type: none"> • prezentuje listę obiecujących nowych rynków docelowych odpowiednich dla danej marki, • pomaga określić popyt na wybrane produkty lub usługi, • wskazuje popularne trendy na rynkach, dochód rozporządzalny na osobę i liczbę użytkowników Internetu. <p>Następnie Market Finder pomaga zaplanować działania związane z wyborem form płatności, obsługą klienta, logistyką, a wszystko w ramach obowiązujących regulacji prawno-podatkowych. Narzędzie to cieszy się dużą popularnością na świecie. Korzysta z niego już 200 000 małych i średnich firm, najwięcej we Włoszech, w Niemczech i Wielkiej Brytanii (Enterprise Europe Network).</p> <p>Uwaga dla prowadzącego: Podczas szkolenia pokaż każdą stronę, do której odnośnik (hiperłącze) znajduje się na slajdach.</p> <p>Poza Market Finder, narzędzia pomocne w zdobywaniu wiedzy o zagranicznych rynkach i globalnych konsumentach korzystających z Internetu to m.in.: Amazon Global Selling, Cross Border Insights Finder, eBaymag, Access2Markets oraz Mapa rynków zagranicznych PAIH.</p> <p>Dodatkowe ćwiczenie: Uruchom przeglądarkę internetową i razem z grupą przejdź przez funkcjonalność Google Market Finder. W zależności od zainteresowania grupy ćwiczenie powinno zająć nie więcej niż 15 min.</p>	5-20
50	<p>Slajd: Wykorzystanie opracowań</p> <p>Do zaprezentowania: Aby przedsiębiorstwa sprostały wyzwaniom na konkurencyjnych, światowych rynkach, niezbędne jest wsparcie zarówno instytucji sektora publicznego, jak i prywatnego. Zadania instytucji publicznych mają charakter strategiczny w zakresie</p>	10

opracowania i prowadzenia polityki proeksportowej państwa. Istotną rolę odgrywają przede wszystkim w działaniach informacyjno-promocyjnych. Przygotowują narzędzia i instrumenty na rzecz krajowych eksporterów, wspierając ich w procesie internacjonalizacji poprzez:

- dofinansowanie działań związanych z analizą rynków zagranicznych,
- poszukiwanie partnerów i nawiązanie współpracy,
- organizowanie szkoleń, konferencji,
- udostępnianie publikacji z wynikami analiz,
- udział w targach i misjach zagranicznych.

Instytucje sektora prywatnego oferują podobny zakres wsparcia na wszystkich etapach procesu umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa. Firmy doradcze, instytucje otoczenia biznesu, np. izby gospodarcze, stowarzyszenia branżowe czy też kancelarie prawne, posiadają wiedzę i doświadczenie, które są cenne i mogą przyczynić się do rozwoju przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych. Należy wspomnieć o jednostkach lokalnych, które pomagają rozwijać się mikro-, małym i średnim przedsiębiorstwom. Często są pierwszym ogniwem pozyskiwania informacji i dostosowują ofertę do indywidualnych potrzeb. Taka rolę pełnią np. ośrodki sieci Enterprise Europe Network. W Polsce działa 30 ośrodków (ponad 600 na świecie), które świadczą usługi (nieodpłatnie) mikro-, małym i średnim przedsiębiorstwom.

Wśród kluczowych rozwiązań związanych ze wspieraniem działalności eksportowej należy wymienić:

- działania informacyjno-doradcze i konsultacyjne w zakresie prowadzenia działalności gospodarczej za granicą,
- kojarzenie partnerów poprzez spotkania B2B, oferty kooperacyjne czy udział w targach,
- działania edukacyjne poprzez organizowanie szkoleń, seminariów, warsztatów.

Wachlarz źródeł informacji oraz instytucji je oferujących jest niemały, dlatego można stwierdzić, że przedsiębiorstwa zainteresowane rozwijaniem działalności na rynkach zagranicznych mają dostęp do szerokiego pakietu wsparcia na każdym etapie procesu umiędzynarodowienia. Wybierając źródło informacji, należy kierować się przede wszystkim doświadczeniem podmiotu i wiarygodnością prezentowanych danych, jednocześnie pamiętając, że znaczna część usług o charakterze informacyjnym jest dostępna bezpłatnie.

Wskazówka dla prowadzącego: Uczestnicy mogą zajrzeć do materiałów, ponieważ tam zostały wymienione poniższe opracowania

Skuteczną i relatywnie obiektywną metodą badania rynków zagranicznych jest wykorzystanie istniejących już opracowań: międzynarodowych rankingów, klasyfikacji i wskaźników opracowywanych przez międzynarodowe organizacje. Przykładowe z nich to:

Wskaźnik wolności gospodarczej obliczany i publikowany przez Heritage Foundation – składa się z kilku subindeksów, m.in.: wolności handlu, wolności fiskalnej, wolności monetarnej, wolności inwestycji, wolności finansowej

(<https://www.heritage.org/index/?version=1212>).

Indeks potencjału rynkowego (Market Potential Index – MPI) – składa się na niego kilka sub-indeksów: wielkość rynku, rynkowa stopa wzrostu, zdolność nabywcza, możliwości konsumpcyjne, infrastruktura handlowa, swoboda ekonomiczna, otwartość rynku oraz ryzyko kraju. Szczegółowe analizy znajdują się na stronie internetowej GlobalEdge (<https://globaledge.msu.edu/>).

Uwaga dla prowadzącego: Warto krótko pokazać to narzędzie uczestnikom podczas szkolenia.

Mapa potencjału eksportowego (Export Potential Map) – szczegółowe opracowanie identyfikuje produkty, rynki i dostawców o niewykorzystanym potencjale eksportowym, a także możliwości dywersyfikacji eksportu dla ponad 220 krajów i terytoriów oraz blisko 4500 produktów (Export Potential Map, <https://exportpotential.intracen.org/en/>). Podobnych informacji dostarcza również Trade Competitiveness Map (<https://tradecompetitivenessmap.intracen.org>) – obu narzędzi analizy dostarcza INTRACEN (International Trade Centre).

Wskaźnik wolności obywatelskiej opracowywany przez Freedom House – oprócz zbiorczego indeksu wolności bada również wolność Internetu oraz poziom demokracji (<https://freedomhouse.org>).

Indeks HDI (Human Development Index opracowywany pod auspicjami ONZ) – wskaźnik syntetyzujący kilka obszarów badania: wskaźnika długości życia, poziomu edukacji, możliwości rozwoju kariery zawodowej, dostępu do kultury (<http://hdr.undp.org/en/content/human-development-index-hdi>).

W procesie internacjonalizacji szczególnie dla inwestorów bezpośrednich istotne mogą być także analizy klimatu biznesowego i inwestycyjnego. Wskaźniki i rankingi w tych obszarach opracowywane są odrębnie przez wiele międzynarodowych instytucji: m.in. Coface, The Economist Intelligence Unit, OECD, Forbes, Milken Institute i Komisję Europejską. Ta ostatnia opracowuje popularny wskaźnik BCI (European Union's Business Climate Indicator). Jednym z bardziej popularnych jest także opracowany i udostępniany przez Business Environment Risk Intelligence (na podstawie wskaźnika BERI – Business Environment Risk Index) indeks POR (Profit Opportunity Recommendation). Jest to syntetyczne zestawienie uwzględniające trzy ważne obszary: ORI (Operation Risk Index), Political Risk Index i R-factor (repayment factor).

Dodatkowo wymienić można także indeks IC (International Competitiveness) rekomendowany przez Światowe Forum Ekonomiczne (World Economic Forum) oraz Międzynarodowy Instytut Rozwoju Zarządzania (Institute For Management Development).

Należy wspomnieć również o organizacjach (instytucjach prywatnych, wywiadowniach gospodarczych) oferujących szczegółowe analizy rynkowe (zarówno w formie źródeł wtórnych, jak i raportów „szytych na miarę”) firmom w procesie internacjonalizacji:

- Coface – światowy lider zarządzania ryzykiem i ubezpieczeniami kredytów kupieckich w handlu międzynarodowym. Coface oferuje nie tylko usługi komercyjne, ale także dostępne dla każdego szczegółowe analizy ryzyka związanego z transakcjami w danym kraju lub branży (www.coface.pl),
- Dun and Bradstreet (w Polsce w strategicznej kooperacji z Bisnode: <https://www.bisnode.pl/produkty/raporty-o-krajach/>),
- Credendo (<https://www.credendo.com/country-risk>),
- Kompas (<https://pl.kompass.com/selectcountry>),
- A.M.Best Co (<http://www3.ambest.com/ratings/cr/crisk.aspx>).

Informacje zdobywane w sposób pośredni do weryfikacji rynku – wywiadownie gospodarcze

	<p>Dodatkowe materiały dla prowadzącego (rozszerzenie materiału):</p> <p>Rząd informacji (procedura przekazania informacji) – w zależności od liczby elementów pośredniczących pomiędzy pierwotnym źródłem a ostatecznym odbiorcą informację można zakwalifikować jako pierwszego, drugiego, trzeciego lub jeszcze niższego rzędu. Wraz ze zwiększeniem liczby elementów pośredniczących maleje wiarygodność przekazywanej informacji. W biznesie na przykład biznesplan opatrzoney wszelkimi wymaganymi podpisami i pieczęciami może stanowić informację pierwszego rzędu, natomiast wiadomość w środkach masowej informacji o tym planie – informację drugiego, trzeciego lub jeszcze niższego rzędu, w zależności od tego, ile osób pośredniczyło w przygotowaniu wiadomości o wspomnianym biznesplanie. Można uznać, że przekazywana w pośredni sposób informacja traci na swojej wiarygodności podobnie, jak to ma miejsce w znanej zabawie w głuchy telefon</p>	
51,52	<p>Slajd: Model biznesowy – definicja</p> <p>Do zaprezentowania: Model biznesowy to opis sposobu funkcjonowania firmy, odpowiadający na trzy pytania:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Jak wartość się tworzy 2. Jaką wartość dostarcza się klientowi 3. Jak firma na tworzonej wartości zarabia. <p>W modelu określamy dostosowanie produktów do potrzeb rynku docelowego (np. w Rosji kołdra dwuosobowa ma rozmiar 200×220, a nie tak jak w Polsce 160x200 lub 200×200 plus prostokątne, a nie kwadratowe poduszki). Uszyć większą pościel nie stanowi problemu, ale jeżeli się okaże, że nasz dostawca tkaniny robi rolki tylko o szerokości 1,5m to zaczynają robić się większe problemy.</p> <p>Uwaga dla prowadzącego: Na początek obejrzymy krótki film.</p>	5
53	<p>Slajd: Budowa modelu biznesowego wg Business Model Canvas</p> <p>Uwaga dla prowadzącego: W materiałach dodatkowych uczestnicy otrzymali template BMC - mogą przygotować w trakcie omawiania wstępną analizę w tym zakresie. Ćwiczenie w pełni do wykonania w domu – najlepiej we współpracy z pracownikami – ćwiczenie 8.</p>	30-60

Dodatkowo: Spróbuj podczas szkolenia uzupełnić na przykładzie wybranego z grupą przedsiębiorstwa. Niech grupa zaproponuje produkt lub usługę oraz rynek. Wejdźcie na stronę: <https://padlet.com/danutasulowska/gpyvleu016k66bqo>
Możesz też wykorzystać przykład dostępny pod linkiem: <https://padlet.com/danutasulowska/emklozi0p9qmu5o>
Przykład dotyczy firmy kosmetycznej, która na rynek ZEA chce wprowadzić nowy, innowacyjny produkt do depilacji. Firma posiada już doświadczenie eksportowe i zespół, który ma odpowiednią wiedzę i umiejętności.

Do zaprezentowania:

Krok 1. Segmenty klientów

Odpowiedz na pytania: Dla kogo powstaje produkt/usługa? Kto może być potencjalnym klientem i dlaczego? Kto będzie w stanie płacić za produkt?

Żadna firma nie przetrwa na rynku, jeśli nie ma klientów. Dlatego to jeden z najważniejszych elementów całej układanki. Wypełniając to pole zastanów się, do jakich grup ludzi i organizacji chcesz dotrzeć.

Żeby lepiej wychodzić naprzeciw potrzebom klientów, zrób segmentację. Zastanów się, jakie wspólne cechy mają konkretne grupy odbiorców (np. wiek, miejsce zamieszkania, zachowania). Możesz zdefiniować jeden lub kilka segmentów o różnej wielkości.

Pamiętaj, że grupę klientów można wyodrębnić jako segment, jeśli jej potrzeby wymagają stworzenia odrębnej oferty i jeśli jej członkowie chcą za nią płacić. Oddzielnym segmentem są też grupy, które wyróżniają się w zakresie struktury rentowności. Jeśli docierasz do różnych grup za pomocą innych kanałów dystrybucji, to też tworzą one wtedy osobny segment.

Krok 2. Propozycja wartości

Odpowiedz na pytania: Jakie problemy klientów chcesz rozwiązać? Co ma największe znaczenie dla odbiorców? Co jest dla nich największą wartością? Jaką wartość generuję dla klientów?

Zastanów się, jaką wartość mają Twoje produkty/usługi. Propozycja wartości to coś, co skłoni klienta do wyboru właśnie Twojego produktu, a nie produktów konkurencji. Wartość powinna rozwiązywać problemy konsumenta albo zaspokajać jego potrzeby. To wszystkie korzyści, które oferujesz poszczególnym segmentom klientów.

Propozycją wartości mogą być konkretne korzyści (np. dostawa zamówionego produktu do domu w ten sam dzień) i bardziej ogólne wrażenia i doświadczenia (wygoda zakupów online).

Wartości są najczęściej związane z ceną lub jakością. Wiele firm stara się oferować produkty taniej niż konkurencja, żeby docierać do klientów, którzy podczas zakupów zwracają uwagę przede wszystkim na niskie ceny. Przykładem są tanie linie lotnicze.

Jakość jest wartością, którą swoim klientom oferują m.in. luksusowe hotele, ekskluzywne firmy odzieżowe, producenci wysokiej klasy produktów spożywczych.

Sam fakt korzystania z konkretnej marki też może być wartością dla klienta. Jeżdżenie Lamborghini czy Bugatti świadczy o wysokim statusie majątkowym, tak samo jak noszenie zegarka marki Rolex.

Innym przykładem wartości pożądanej przez konsumentów jest nowość. Niektóre produkty lub usługi zaspokajają potrzeby, o których klienci nawet nie wiedzieli, że istnieją, bo na rynku nie było do tej pory odpowiedniej oferty. W tej grupie znajdziesz wiele firm z branży technologicznej. Jeszcze dwie dekady temu nikt nie myślał o smartfonach, dzisiaj wiele osób nie może bez nich funkcjonować.

Wartością dla klientów może być też design produktu. Świetnie zaprojektowane osiedle mieszkaniowe może skłonić kogoś do zakupu mieszkania. W mniejszej skali: nowoczesny fotel zainteresuje miłośników designerskich mebli.

Krok 3. Kanały

Odpowiedz na pytania: Jak nawiązuję kontakty z klientami? Z jakich kanałów chcę korzystać? Jakie metody najlepiej się sprawdzają? Jakie koszty generują poszczególne kanały?

W tym polu określasz kanały, dzięki którym dostarczysz odbiorcom informacje o swoich produktach lub usługach. Pamiętaj, że wybór kanałów wpływa bezpośrednio na relacje z poszczególnymi segmentami klientów.

W zależności od modelu biznesowego, kanały mogą mieć za zadanie przede wszystkim podnoszenie świadomości odbiorców o produktach lub usługach, które oferuje Twoja firma. Pomagają też klientom wyrażać sobie opinię na temat Twojej oferty. Kanały

umożliwiają konsumentom zakup i mogą zapewniać wsparcie posprzedażowe.

Zastanów się, czy chcesz korzystać z kanałów bezpośrednich (takimi są sprzedawcy w siedzibie firmy czy własny sklep internetowy) czy pośrednich (sklepy partnerskie, hurtownicy). W pierwszym przypadku możesz liczyć na większą marżę, ale taki model generuje też wyższe koszty. Jeśli zdecydujesz się na kanał pośredni, Twoja marża będzie mniejsza, ale za to masz większe możliwości dotarcia do klienta.

Krok 4. Relacje z klientem

Odpowiedz na pytania: Jakich relacji oczekują od mojej firmy klienci? Czy mogę sprostać tym oczekiwaniom? Ile mnie to kosztuje?

To właśnie od tego elementu modelu biznesowego zależy, jakie doświadczenie będzie miał klient w kontakcie z firmą. Czy będzie on zadowolony? W tym polu opisujesz typ relacji, jaki połączy firmę z poszczególnymi segmentami konsumentów. Pomyśl, jaki cel mają spełniać te interakcje. Twojej firmie może np. zależeć przede wszystkim na pozyskaniu nowych lub utrzymaniu obecnych klientów.

Sposób interakcji z odbiorcami powinien współgrać z innymi elementami modelu biznesowego i być dopasowany do branży, w jakiej działa Twoja firma. Zastanawiając się nad wyborem relacji weź też pod uwagę koszty, które generują różne kanały komunikacji.

Firmy mogą postawić na relacje bezpośrednie, wtedy obsługa klienta zajmuje się opiekun lub konsultant. Relacje mogą być też w pełni zautomatyzowane (chatboty, kasy samoobsługowe).

W dobie mediów społecznościowych formy tradycyjnej relacji sprzedawca-klient to często po prostu za mało. Odbiorcy coraz częściej współtworzą wartość oferowaną przez firmę poprzez polecenie, wystawianie opinii i recenzji.

Krok 5. Strumienie przychodów

Odpowiedz na pytania: Za co płacą Twoi klienci teraz i za jaką wartość byliby w stanie zapłacić? W jaki sposób płacą, a jak mogliby płacić? Jaki jest udział danych strumieni przychodów w ogólnych przychodach?

Zastanów się, za co, w jaki sposób i ile klienci będą płacić za Twoje produkty/usługi. W tym bloku wpisujesz, ile środków generuje firma w poszczególnych segmentach rynku. Firma może mieć kilka strumieni przychodów, które będą różnić się mechanizmem cenowym. Przykładowo, za Twoje produkty klienci mogą płacić według ustalonego cennika, możesz też używać stawek, które można negocjować.

Zastanów się też, czy klienci mają płacić jednorazowo za produkt czy może chcesz wprowadzić opłatę abonamentową. Jeden produkt może generować przychód w różnych formach.

Jeśli chcesz określić zyski firmy, pamiętaj, że trzeba odjąć koszty od przychodów.

Krok 6. Kluczowe zasoby

Odpowiedz na pytania: Jakich zasobów wymaga propozycja wartości firmy? Jakie zasoby są potrzebne do prawidłowego funkcjonowania kanałów dystrybucji? Jakich zasobów wymagają relacje z klientami?

W tej części wskazujesz wszystkie zasoby, które są potrzebne do wytworzenia produktu, dotarcia do klienta i generowania przychodów. Do kluczowych zasobów należą zasoby fizyczne (np. sprzęt, samochody, maszyny, magazyny) finansowe (pieniądze potrzebne do wyprodukowania wartości dla klienta), intelektualne (prawa autorskie, patenty) i ludzkie (kapitał ludzki).

W zależności od wybranego modelu biznesowego firma może te zasoby mieć na własność lub dzierżawić. Mogą też być one własnością kluczowego partnera, który ci ich użycza.

Krok 7. Kluczowe działania

Odpowiedz na pytania: Jakie działania muszę podjąć, aby zapewnić przychody? Co muszę zrobić, żeby nawiązać i utrzymać relacje z klientami? Jakich czynności wymagają kanały dystrybucji? Jakich najważniejszych działań wymaga propozycja wartości?

Wiesz już, jakie zasoby są niezbędne do produkcji i obsługi klienta. Teraz czas na określenie, jakie czynności są potrzebne, żeby generować przychody i nawiązywać i utrzymywać relacje z klientami. Zastanów się, co musi robić firma, żeby sprawnie funkcjonować w ramach wybranego modelu. Kluczowe działania różnią się w zależności od profilu przedsiębiorstwa.

Dla niektórych firm takim działaniem będzie sama produkcja, czyli wytwarzanie i dostarczanie towarów. Dla innych kluczową czynnością będzie rozwiązywanie problemów klienta. Prowadzenie platformy lub sieci to z kolei działanie, które będzie kluczowe dla firm oferujących niematerialne produkty, takie jak usługi internetowe.

Krok 8. Kluczowi partnerzy

Odpowiedz na pytania: Kto jest moim kluczowym dostawcą? Kto jest moim najważniejszym partnerem biznesowym? Jakie produkty i usługi dostarczają mi partnerzy?

W tym polu określ wszystkich dostawców, wykonawców, współpracowników, od których jest uzależniona działalność firmy. Zastanów się, jakie korzyści daje Ci partnerstwo z innymi organizacjami. Dzięki współpracy możesz zyskać dostęp do pewnych zasobów, zminimalizować ryzyko związane z prowadzeniem działalności czy też zmniejszyć koszty generowane przez firmę.

Określ też, jaki rodzaj partnerstwa jest najlepszy dla Twojej firmy. Jedną z najczęstszych form jest relacja pomiędzy dostawcą a nabywcą. Możesz też współpracować w szerszym zakresie z przedsiębiorstwem, które nie jest dla ciebie konkurencją, ale możesz też zdecydować się na partnerstwo strategiczne z konkurentem.

Krok 9. Struktura kosztów

Odpowiedz na pytania: Jakie działania firmy wymagają największych nakładów finansowych? Co generuje największe koszty? Jakie kluczowe zasoby kosztują najwięcej?

Nie bez powodu ten element znalazł się na końcu – nie określisz kosztów bez wcześniejszej analizy zasobów, działania i partnerów firmy. W modelach biznesowych struktury kosztów mogą być skoncentrowane na kosztach albo na wartości. W pierwszym przypadku firmy będą dążyć do tego, żeby obniżyć koszty wszędzie tam, gdzie się da. Dobrym przykładem są tanie linie lotnicze czy dyskonty spożywcze.

Z kolei firmy realizujące model biznesowy ze strukturą kosztów opartych na wartościach skupiają się bardziej na zapewnianiu klientom wartości na odpowiednim poziomie, na przykład luksusowe hotele. Wiele firm korzysta też z pośrednich modeli.

	<p>Business Model Canvas – proste rozwiązanie, wiele zalet</p> <p>Wiesz już, jak uzupełnić szablon modelu biznesowego. Nie wiesz jednak do końca, dlaczego warto z niego korzystać? To proste: BMC ma wiele zalet.</p> <p>Poznaj te najważniejsze:</p> <ul style="list-style-type: none"> • wszystkie najważniejsze informacje o firmie znajdują się na jednej kartce papieru • możesz łatwo modyfikować poszczególne pola i dzięki temu testować różne modele biznesowe • BMC to świetne źródło informacji dla interesariuszy – zamiast wielostronicowych raportów dostają przejrzysty dokument • możesz łatwo wskazać na słabsze strony modelu i szybko je poprawić • jasno zdefiniowane kluczowe elementy modelu biznesowego pozwalają uniknąć wielu błędów • szablon modelu biznesowego pomaga Ci podejmować ważne decyzje i zarządzać procesami • BMC w założeniu skupia się na klientach i ich potrzebach. Pozwala Ci to stworzyć dopasowaną ofertę, która będzie odpowiadać oczekiwaniom odbiorców 	
54	<p>Pytania</p> <p>Uwaga dla prowadzącego: Czas zależy od ilości pytań. Należy jednak pamiętać, że szczegółowe pytania mogą dotyczyć treści, które będą poruszane na innych szkoleniach. Warto więc zachęcić uczestników żeby wzięli udział we wszystkich modułach żeby zdobyć pełną wiedzę i zrozumieć istotę eksportu pod każdym kątem – szczególnie osoby, które dopiero zaczynają swoją przygodę. Można również zaproponować, że na indywidualne pytania odpowiemy po szkoleniu (o ile będzie taka możliwość – to zależy od organizatora szkolenia). Można również zaproponować kontakt z ekspertami PAIH.</p>	1-5
55	Test samooceny wiadomości pozyskanych w trakcie warsztatu	10
56	Podziękowania i zakończenie	2

Materiały dodatkowe:

Więcej informacji - przydatne linki:

- [Market Finder](#)
- [Enterprise Europe Network](#)
- [PKO - Wspieramy eksport](#)
- [Portal Promocji Eksportu - trade.gov.pl](#)
- [Informator ekonomiczny - Ministerstwo Spraw Zagranicznych](#)
- [BGK - Finansowanie eksportu](#)
- [Podatkowa współpraca międzynarodowa - podatki.gov.pl](#)
- [Krajowa Izba Gospodarcza - współpraca międzynarodowa](#)
- [EBOR - Europejski Bank Odbudowy i Rozwoju \(język angielski\)](#)
- [Brexit.gov.pl](#)
- [Baza traktatów i umów zawartych przez Unię Europejską](#)
- [Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej \(tu znajdują się m.in. rozporządzenia\)](#)
- [Internetowa Baza Traktatowa MSZ \(zwana dalej IBT\) zawiera wykazy i teksty umów międzynarodowych, których Rzeczpospolita Polska jest lub była stroną, zarówno obowiązujących jak i wygasłych](#)
- [Internetowy System Aktów Prawnych](#)
- [Europejski portal dla MŚP](#)
- [Access2Markets](#)
- [International Trade Administration](#)
- [Portal prowadzony przez UE na temat rynków wschodzących](#)
- [Portal Eurazjatyckiej Unii Gospodarczej](#)

Materiały pomocnicze (w formacie pdf):

- [Przygotowanie do eksportu PARP - podręcznik dobrych praktyk \(bazujący na case studies\)](#)
- [Pierwsze kroki w eksporcie - PKO „Wspieramy eksport”](#)
- [Strategie internacjonalizacji działalności i zabezpieczenie ryzyka w handlu zagranicznym](#)
- [Modele biznesowe dla MŚP](#)
- [Wiarygodność kontrahenta – poradnik przedsiębiorcy](#)

Materiały wideo:

- [Webinarium: Negocjacje w biznesie](#)
- [Webinarium: Strategie internacjonalizacji działalności i zabezpieczenia ryzyka](#)

Szkolenia uzupełniające wiedzę

- [Bezpłatne szkolenia online dotyczących eksportu, w tym zagadnień prawnych](#)
- [Bezpłatne szkolenia m. in. w języku angielskim](#)

Opracowania, rankingi, klasyfikacje, wskaźniki branżowe:

- [Wskaźnik wolności gospodarczej obliczany i publikowany przez Heritage Foundation](#)
- [Indeks potencjału rynkowego \(Market Potential Index – MPI\)](#)
- [Mapa potencjału eksportowego \(Export Potential Map\)](#)
- [Wskaźnik wolności obywatelskiej opracowywany przez Freedom House](#)
- [Indeks HDI \(Human Development Index opracowywany pod auspicjami ONZ\)](#)

Lista ćwiczeń:

- Ćwiczenie 1. Kwestionariusz do mierzenia motywacji**
- Ćwiczenie 2. Badanie potrzeb i motywacji własnej**
- Ćwiczenie 3. Przygotowanie do eksportu – od czego zacząć?**
- Ćwiczenie 4. Dlaczego moja firma powinna eksportować?**
- Ćwiczenie 5. Ścieżki wejścia na rynek zagraniczny.**
- Ćwiczenie 6. Analiza SWOT**
- Ćwiczenie 7. Analiza PEST - czynniki**
- Ćwiczenie 8. Model biznesowy**
- Test gotowości do eksportu**

Ćwiczenie 1. KWESTIONARIUSZ DO MIERZENIA MOTYWACJI¹

Poniżej znajduje się szereg pytań lub stwierdzeń dotyczących badań, opinii, przekonań i zachowania się człowieka wobec różnych spraw. Do każdego pytania lub stwierdzenia są do wyboru co najmniej dwie odpowiedzi. Charakter pytań lub stwierdzeń jest taki, że nie ma tu odpowiedzi dobrych i złych, są tylko odpowiedzi trafnie lub mniej trafnie opisujące Państwa przekonania, preferencje i zachowania wobec poruszanych spraw. Po zapoznaniu się z każdym pytaniem lub stwierdzeniem proszę odpowiedzieć na nie podkreślając właściwą, najtrafniej opisującą Państwa upodobania odpowiedź. Na każde pytanie można udzielić tylko jednej odpowiedzi.

1. Najbardziej interesują mnie problemy, co do których istnieje opinia, że prawdopodobieństwo znalezienia optymalnego rozwiązania jest:
 - a) duże
 - b) dość duże
 - c) minimalne
2. Wolę brać udział w konkursie, w którym przewidziane są:
 - a) niewielkie nagrody, ale perspektywa otrzymania ewentualnej nagrody jest bliska w czasie
 - b) wysokie nagrody, ale perspektywa otrzymania ewentualnej nagrody jest odległa w czasie.
3. Gdy chcę osiągnąć jakiś cel, który uważam za łatwy do osiągnięcia, ale w trakcie dążenia do niego odnoszę niepowodzenia, wówczas moje zaangażowanie w osiągnięcie tego celu:
 - a) wzrasta
 - b) maleje
 - c) utrzymuje się na tym samym poziomie
4. Gdy realizowanie moich osobistych celów staje się sprzeczne z interesami bliskich mi ludzi, wówczas:
 - a) zawsze rezygnuję z realizacji moich własnych celów
 - b) przeważnie rezygnuję
 - c) w połowie przypadków rezygnuję
 - d) dość rzadko rezygnuję
 - e) nigdy nie rezygnuję
5. Gdy z różnych względów muszę zarzucić realizację swoich planów, wówczas pamiętam o nich:
 - a) bardzo długo
 - b) długo

¹ Źródło: M. Wierszal - Bazyl, Kwestionariusz do mierzenia motywacji osiągnięć. „Przegląd Psychologiczny” 1978, t. XXI, nr 2, s. 363-366

- c) przez pewien czas
 - d) krótko
 - e) bardzo krótko
6. Uważam się za osobę:
- a) bardzo ambitną
 - b) ambitną
 - c) przeciętnie ambitną
 - d) mało ambitną
 - e) raczej nieambitną
7. Czas dłuży mi się:
- a) bardzo rzadko
 - b) rzadko
 - c) czasami
 - d) często
 - e) bardzo często
8. Gdy stoi przede mną jakieś nowe zadanie, towarzyszy mi niepokój (często nieuzasadniony), że nie wykonam go tak, jakby należało:
- a) bardzo często
 - b) często
 - c) czasami
 - d) rzadko
 - e) nigdy
9. Każde przedsięwzięcie, do którego przywiązuję większą wagę:
- a) planuję na długo przed jego realizacją
 - b) zwykle planuję na pewien czas naprzód
 - c) w ogóle nie planuję, a od razu przystępuję do „rzeczy”
10. Wolałbym pracować dla zlecniodawcy, który:
- a) zawsze daje przeciętnie ciekawe zlecenia
 - b) czasem daje zlecenia wyjątkowo ciekawe, ale czasami wyraźnie nudne
 - c) wszystko mi jedno
11. Lubię pracować z ludźmi, którzy:
- a) w taki sam sposób podchodzą do zagadnień zawodowych jak ja
 - b) różnią się w pewnym stopniu w podejściu do zagadnień zawodowych
 - c) mają zupełnie inne podejście
12. O niepowodzeniach:
- a) zapominam łatwo
 - b) zapominam dość łatwo

- c) pamiętam pewien czas
- d) dość długo pamiętam
- e) bardzo długo pamiętam

13. Gdy mi się coś nie wiedzie, wówczas:

- a) bardzo łatwo rezygnuję
- b) łatwo rezygnuję
- c) czasem rezygnuję
- d) trudno rezygnuję
- e) nigdy nie rezygnuję

14. Lubię realizować cele:

- a) długodystansowe
- b) średniodystansowe
- c) krótkodystansowe

15. Wymagania, jakie sobie stawiam, są:

- a) bardzo wysokie
- b) wysokie
- c) przeciętne
- d) raczej niskie
- e) niskie

16. Sprawy, do których przywiązuję wagę, ale w danym momencie uważam za żmudne – odkładam na później i biorę się do przyjemniejszych spraw

- a) bardzo często
- b) często
- c) od czasu do czasu
- d) rzadko
- e) bardzo rzadko

17. To, do czego dążę:

- a) zawsze mi się udaje prędzej czy później osiągnąć
- b) przeważnie udaje mi się osiągnąć
- c) od czasu do czasu udaje mi się osiągnąć
- d) często nie udaje mi się osiągnąć (czasem z przyczyn zewnętrznych)
- e) mam wyraźnego pecha w realizowaniu własnych dążeń

18. O swojej przyszłości myślę:

- a) bardzo często
- b) często
- c) od czasu do czasu
- d) rzadko
- e) bardzo rzadko

19. Powracam do realizacji planów, których dawniej nie mogłem(am) zrealizować:

- a) bardzo rzadko
- b) rzadko
- c) czasami
- d) często
- e) bardzo często

20. Na „ekstra” przyjemności:

- a) zwykle nie mam czasu
- b) często nie mam czasu
- c) czasami mam zbyt mało czasu
- d) zazwyczaj mam dostatecznie dużo czasu
- e) zawsze mam dość czasu

Suma uzyskanych punktów:

Analiza ćwiczenia

Punktacja

1.	a. – 1 pkt.		b. – 5 pkt.		c. – 1 pkt	
2.	a. – 1 pkt.			b. – 5 pkt.		
3.	a. – 5 pkt.		b. – 1 pkt.		c. – 3 pkt	
4.	a. – 1 pkt.	b. – 2 pkt	c. – 3 pkt	d. – 4 pkt	e. – 5 pkt	
5.	a. – 5 pkt.	b. – 4 pkt	c. – 3 pkt	d. – 2 pkt	e. – 1 pkt	
6.	a. – 5 pkt.	b. – 4 pkt	c. – 3 pkt	d. – 2 pkt	e. – 1 pkt	
7.	a. – 5 pkt.	b. – 4 pkt	c. – 3 pkt	d. – 2 pkt	e. – 1 pkt	
8.	a. – 1 pkt.	b. – 2 pkt	c. – 3 pkt	d. – 4 pkt	e. – 5 pkt	
9.	a. – 5 pkt.		b. – 3 pkt		c. – 1 pkt	
10.	a. – 1 pkt.		b. – 5 pkt		c. – 3 pkt	
11.	a. – 1 pkt.		b. – 3 pkt		c. – 5 pkt	
12.	a. – 1 pkt.	b. – 2 pkt	c. – 3 pkt	d. – 4 pkt	e. – 5 pkt	
13.	a. – 1 pkt.	b. – 2 pkt	c. – 3 pkt	d. – 4 pkt	e. – 5 pkt	
14.	a. – 5 pkt.		b. – 3 pkt		c. – 1 pkt	
15.	a. – 1 pkt.	b. – 5 pkt	c. – 3 pkt	d. – 1 pkt	e. – 1 pkt	
16.	a. – 1 pkt.	b. – 2 pkt	c. – 3 pkt	d. – 4 pkt	e. – 5 pkt	
17.	a. – 5 pkt.	b. – 4 pkt	c. – 3 pkt	d. – 2 pkt	e. – 1 pkt	
18.	a. – 5 pkt.	b. – 4 pkt	c. – 3 pkt	d. – 2 pkt	e. – 1 pkt	
19.	a. – 1 pkt.	b. – 2 pkt	c. – 3 pkt	d. – 4 pkt	e. – 5 pkt	
20.	a. – 5 pkt.	b. – 4 pkt	c. – 3 pkt	d. – 2 pkt	e. – 1 pkt	

Maksymalna liczba punktów: 100

Suma uzyskanych punktów:

Współczynnik motywacji = $\frac{\text{suma uzyskanych punktów}}{100} \times 100\%$

Twój współczynnik motywacji = %

Analiza wyników

Jeżeli współczynnik motywacji oscyluje wokół 50 % oznacza to, że sam nie wiesz, czego chcesz. Z jednej strony - drzemie w Tobie żądza sukcesu, z drugiej boisz się podjąć ryzyka jego osiągnięcia. Tyle w Tobie motywacji do osiągnięć, ile motywacji unikania niepowodzeń.

Im bliższy 100% współczynnik motywacji, tym silniejsza jest w Tobie motywacja do osiągnięć. Im mniejszy od 50%, tym bardziej przeważa motywacja do unikania niepowodzeń.

Ćwiczenie 2. Badanie potrzeb i motywacji własnej

1. Co zmotywowało Cię, aby uczestniczyć w tym szkoleniu?
2. Czego oczekujesz od tego szkolenia?
3. Jakie są mocne strony Twojego przedsiębiorstwa, które będą istotne w procesie wejścia na nowe rynki zagraniczne?
4. Co zamierzasz osiągnąć po szkoleniu?
5. Jak za kilka miesięcy poznasz, że szkolenie przyniosło oczekiwane rezultaty i wprowadziłeś zmiany?

Ćwiczenie 3. Przygotowanie do eksportu – od czego zacząć?

Skorzystaj z zestawu pytań pomocnych przy wstępnej ocenie potencjału eksportowego i sprawdź czego potrzebujesz, aby rozpocząć ekspansję na zagraniczne rynki

PYTANIA		TAK	NIE
PRODUKT/ USŁUGA	Czy została rozpoznana zgodność produktu/usługi z wymaganiami rynku eksportowego (np., oznakowanie, certyfikacja, inne standardy)?		
	Czy firma posiada możliwość modyfikacji produktu/usługi (np. składników, opakowania) w celu spełnienia zagranicznych przepisów, lokalnych preferencji konsumenckich?		
	Czy została zdefiniowana przewaga konkurencyjna produktu/usługi?		
ZASOBY LUDZKIE	Czy firma posiada wydzielony dział eksportu/ wykwalifikowany zespół zajmujący się procesem internacjonalizacji (w tym osoby do obsługi zamówień zagranicznych)?		
	Czy kadra odpowiedzialna za prowadzenie działań eksportowych posiada dobrą znajomość języka angielskiego bądź docelowego języka lokalnego?		
PLANOWANIE BIZNESU I MARKETING	Czy firma posiada plan biznesowy rozwoju eksportu (m. in. strategia marki, polityka cenowa, zasady komunikacji, obsługa reklamacji/serwis, obsługa posprzedażowa)?		
	Czy kanały komunikacyjne firmy i materiały promocyjne (np. strona internetowa, broszury, katalogi, wizytówki) dostępne są w języku angielskim bądź w języku kraju rozwoju eksportu?		
	Czy firma posiada odpowiednie zasoby na ich przygotowanie/ dostosowanie?		
	Czy firma uczestniczyła jako wystawca w krajowych lub międzynarodowych wydarzeniach handlowych?		

		TAK	NIE
LOGISTYKA ROZLICZEŃ W EKSPORCIE	Czy firma posiada doświadczenie w zakresie obsługi prawnej umów z kontrahentami zagranicznymi, jak również obsługi płatności oraz zabezpieczenia (np. akredytywy, inkasa, gwarancje bankowe) i rozliczania transakcji eksportowych?		
	Czy firma posiada doświadczenie w zakresie obsługi logistycznej kontraktów zagranicznych (np. wybór spedytora, obsługa procedur celnych)?		
	Czy zidentyfikowane zostały preferowane kanały dystrybucji (pośrednicy/ agenci handlowi, lokalni dystrybutorzy, hurtownie, sieci detaliczne, specjalistyczne sklepy/hurtownie branżowe etc.)?		
	Czy firma dopuszcza sprzedaż swoich produktów w kanale e-commerce?		
FINANSE I ZASOBY PRODUKCYJNE	Czy firma posiada zabezpieczone środki finansowe niezbędne do sfinansowania kosztów wprowadzenia produktu na rynek zagraniczny (m. in. podróże międzynarodowe, misje handlowe, udział w targach, badania rynku i szkolenia biznesowe)?		
	Czy firma posiada odpowiednie zdolności produkcyjne do elastycznego reagowania na zmieniające się zapotrzebowanie w celu zapewnienia stałych dostaw na rynki zagraniczne?		
	Czy firma przewiduje w swoim budżecie środki na zabezpieczenie płynności w kontekście działalności eksportowej (opóźnienia w dostawach, płatnościach, ryzyko walutowe)?		

Źródło: https://publikacje.paih.gov.pl/ocena_potencjalu_eksportowego/

Jeśli zaznaczyliście więcej odpowiedzi „tak” niż „nie”, można wstępnie założyć, że Wasza firma jest już gotowa do tego, żeby nawiązać współpracę z zagranicznymi kontrahentami. Przeważająca w odpowiedziach opcja „nie” sygnalizuje, że zanim spróbujcie sił w eksporcie, należy popracować jeszcze nad rozwojem potencjału przedsiębiorstwa.

Ćwiczenie 4. Dlaczego moja firma powinna eksportować

Odpowiedz na pytanie i podaj 5 powodów/ celów: Dlaczego moja firma powinna eksportować?

Cele poprawnie sformułowane powinny być:

1. Wyrażone pozytywnymi słowami. Słowo „NIE” oraz wszelka inna forma negacji jest zakazana.
2. Zainicjowane i realizowane przez konkretną osobę. Każda z zaangażowanych osób powinna znać swoje zadania
3. Ekologiczne tzn. utrzymujące jakość wszystkich zwrotnych systemów.
4. Testowane w doświadczeniu tzn. sprawdzone wewnątrz firmy oraz skonfrontowane z rynkiem.
5. W określonych, realnych i akceptowalnych ramach czasowych.

5 POWODÓW DLACZEGO MOJA FIRMA POWINNA EKSPORTOWAĆ?

1.

2.

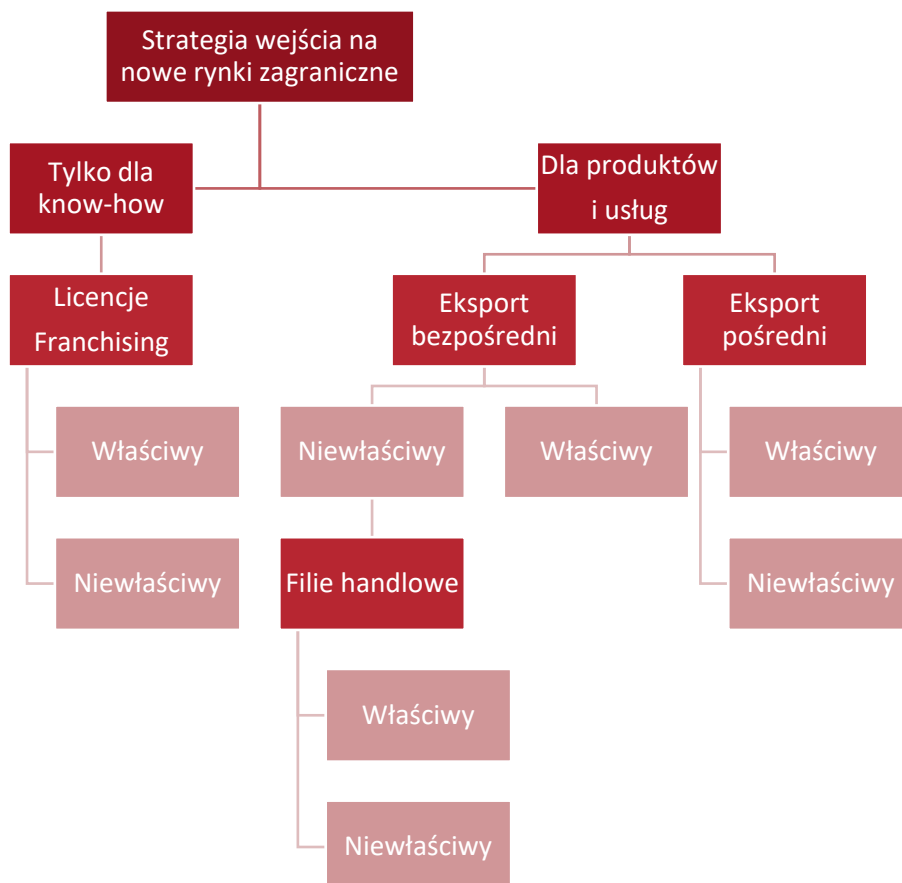
3.

4.

5.

Ćwiczenie 5. Ścieżki wejścia na rynek zagraniczny

Prześledź wybrane ścieżki wejścia na rynek zagraniczny. Modyfikuj schemat, dostosowując go do swojej branży i danego rynku. Zmieniaj, rysuj, kreśl, pisz używając różnych kolorów.



Źródło: Opracowanie własne

Notatki:

Ćwiczenie 6. Analiza SWOT

Jak skutecznie przeprowadzić analizę SWOT?

Jak skutecznie przeprowadzić analizę SWOT?	Najważniejsze wskazówki Pamiętaj...
Nigdy nie kopiuj istniejącej analizy SWOT – to może wpłynąć na twój tok myślenia. Za każdym razem przygotuj analizę SWOT na czystej kartce papieru	Aby usprawnić i uporządkować myśli, można zastosować szablon
Poświęć wystarczająco dużo czasu na dokonanie analizy	Być może będziesz musiał wielokrotnie poprawiać analizę, zanim będziesz zadowolony z wyniku
Analiza SWOT sama w sobie NIE stanowi wyniku. To tylko narzędzie wspomagające analizę przedsiębiorstwa	Przed rozpoczęciem analizy powinieneś wiedzieć, co zamierzasz zrobić z wynikami
Analiza SWOT nie jest chwilową fanaberią szkół biznesowych, to wiarygodna technika stosowana w całym biznesie	Musisz czuć się dobrze przygotowując ją w swoim przedsiębiorstwie
Analiza SWOT powinna być prosta, jasna, zwięzła i przenikliwa	Analiza musi być zrozumiała dla osób z zewnątrz (np. kierowników banków lub inwestorów), dlatego nie należy stosować wyrażeń lub skrótów zrozumiałych tylko dla Ciebie
Opracuj plan działań na podstawie analizy SWOT	Musisz ją zaprezentować każdej zainteresowanej osobie
Analiza SWOT stanowi tylko wgląd w sytuację w jednym punkcie w czasie	Musisz ją rewidować, najlepiej co kwartał, aby zobaczyć, jak sytuacja zmieniła się w czasie
Nie staraj się zbytnio analizować problemu. Nie przejmuj się, że analiza nie jest idealna, po prostu ją wykonaj	Jeśli na jej podstawie zamierzasz realizować działania, musi być dokładna we wszystkich istotnych aspektach

Pełnia użyteczności techniki SWOT ujawnia się jednak dopiero gdy poddamy cztery pozornie niezależne grupy czynników analizie wzajemnych powiązań. W praktyce ćwiczenie to sprowadza się do odpowiedzi na serię pytań:

- Czy dana mocna strona pozwoli nam wykorzystać daną szansę?
- Czy dana mocna strona pozwoli nam zniwelować dane zagrożenie?
- Czy dana słaba strona ogranicza możliwość wykorzystania danej szansy?
- Czy dana słaba strona potęguje ryzyko związane z danym zagrożeniem?

Tworząc analizę SWOT warto odpowiedzieć sobie na następujące pytania:

MOCNE STRONY	SŁABE STRONY
<ul style="list-style-type: none"> • Korzyści z przedsięwzięcia? Możliwości? • Przewaga konkurencyjna? • Tzw. USP – unique selling points, czyli unikalne cechy, ważne dla konsumenta, których nie ma konkurencja? • Zasoby, aktywa, ludzie? • Doświadczenie, wiedza, dane? • Rezerwy finansowe, przewidywane zyski? • Marketing – dostępność, dystrybucja, świadomość? • Aspekty innowacyjne? • Lokalizacja i położenie geograficzne? • Cena, wartość, jakość? • Akredytacje, kwalifikacje, certyfikacje? • Procesy, systemy, w tym informatyczne, komunikacja? • Aspekty kulturowe, postawa, postępowanie? • Stan kadry kierowniczej, możliwe awanse i zmiany? • Aspekt środowiskowy – produkty bio/eko/? • Zrównoważony rozwój? 	<ul style="list-style-type: none"> • Wady przedsięwzięcia? • Brak możliwości rozwoju? • Brak siły konkurencyjnej? • Słaba reputacja? • Aspekty finansowe? • Własne, znane wrażliwe punkty? • Nieterminowa realizacja zamówień. • Przepływy pieniężne, brak środków finansowych na nowe przedsięwzięcie? • Nietrwałość łańcucha dostaw? • Zakłócenia podstawowej działalności? • Wiarygodność danych, mała przewidywalność planu? • Aspekty etyczne, brak zaangażowania, słabe przywództwo? • Brak akredytacji, itp.? • Procesy i systemy, itp.? • Stan kadry kierowniczej, możliwe awanse i zmiany?
SZANSE	ZAGROŻENIA
<ul style="list-style-type: none"> • Wydarzenia na rynku? • Słabe strony konkurentów? • Tendencje w branży lub stylach życia? • Rozwój i nowe technologie? • Wpływy globalne? • Nowe rynki, horyzontalne, wertykalne? • Rynki dla produktów niszowych? • Aspekty geograficzne, eksport, import? • Nowe unikalne cechy pojawiających się produktów? • Taktyka – korzystne nieprzewidywalne zmiany na rynku, główne kontrakty, itp.? • Rozwój przedsiębiorstwa i produktu? • Rynek badań, dostępność informacji? 	<ul style="list-style-type: none"> • Wpływ polityki? • Zmiany w prawie? • Wpływ środowiska naturalnego? • Zamiary konkurencji? • Możliwa współpraca, przedstawicielstwa, dystrybucja? • Wielkość rynku, pojemność, podaż? • Aspekty związane z sezonowością, pogodą, wpływem mody? • Rosnące wymagania rynku? • Nowe technologie, usługi, pomysły? • Istotne umowy i partnerzy? • Czynniki hamujące rozwój? • Bariery wejścia na rynek? • Czynniki zewnętrzne nie do pokonania? • Utrata kluczowych pracowników? • Brak stałego wsparcia finansowego? • Stan gospodarki – krajowej, zagranicznych? • Niekorzystne zmiany demograficzne?

Wnioski z analizy nie mogą być prostym powtórzeniem wymienionych w tabeli mocnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń! Muszą wynikać odpowiednio z porównania lewej i prawej strony tabeli, by móc wskazać sposób najpełniejszego wykorzystania mocnych stron i pojawiających się szans w celu zminimalizowania lub zmodyfikowania słabych stron oraz zagrożeń. Jednocześnie wnioski powinny dawać odpowiedź w jaki sposób ograniczyć słabe strony i skutki rozpoznanych i nazwanych zagrożeń.

Notatki:

Ćwiczenie 7. Analiza PEST – Czynniki

Polityczno-prawne	Ekonomiczno-gospodarcze	Społeczno-kulturowe	Technologiczne
<ul style="list-style-type: none"> • Polityka podatkowa • Stabilność polityki państwa • Prawo pracy • Przepisy dotyczące prowadzenia działalności gospodarczej • Polityka socjalna państwa • Ustawodawstwo antymonopolowe • Stabilność władzy • Przepisy dotyczące handlu • Ustawodawstwo dotyczące ochrony konsumenta • Przepisy o ochronie środowiska • Dostosowanie się do wymogów Unii Europejskiej 	<ul style="list-style-type: none"> • Bezrobocie • Inflacja • Stopy procentowe • Kursy walut • Dostępność kredytów • Konsumpcja • Inwestycje • Oszczędności • Cykle koniunktury gospodarczej • Poziom nakładów na naukę, kulturę i oświatę • Poziom nakładów na opiekę zdrowotną • Dochody gospodarstw domowych • Rentowność przedsiębiorstw • Ceny paliw i energii, surowców i ziemi 	<ul style="list-style-type: none"> • Poziom dochodów • Postęp cywilizacyjny • Poziom wykształcenia • Mobilność społeczna • Styl życia • Świadomość ekologiczna • Wymagania i oczekiwania konsumentów • Poziom nauki, kultury i sztuki • Świadomość praw obywatelskich • Religia i etyka pracy 	<ul style="list-style-type: none"> • Poziom technologiczny • Zgodność z normami jakości • Innowacyjność i nowoczesność • Nakłady państwa na badania i rozwój • Szybkość transferu nowoczesnych technologii • Poziom rozwoju transportu • Funkcjonowanie standardów jakościowych, dotyczących bezpieczeństwa i ochrony zdrowia

Analizę PEST można prowadzić przy wykorzystaniu wskaźników punktowych (np. skali 5-punktowej w której 5 - oznacza ocenę bardzo wysoką, a 1 - ocenę bardzo niską). Dodatkowo można zastosować wagi, które będą uwzględniać znaczenie danego wskaźnika z punktu widzenia eksportera, np. dla eksportera dóbr konsumpcyjnych znacznie ważniejsza jest wielkość całego rynku - mierzona liczbą ludności, niż saldo bilansu handlowego danego kraju.

Przykład

Etap 2 Ocena środowiska makroekonomicznego

Elementy oceny	Ocena punktowa
1. Wielkość rynku (liczba mieszkańców lub liczba firm)	4
2. Stopa inflacji (aktualny stan oraz trendy)	3
3. Kurs walutowy	5
4. Średnia płaca	3
5. PKB <i>per capita</i>	4
7. Stopa bezrobocia	3
6. Tempo wzrostu gospodarczego	5
7. Saldo budżetu	4
8. Saldo bilansu handlowego	2
9. Stopa procentowa	3
10. Zadłużenie zagraniczne	3
11. Rezerwy walutowe	5
12. Opodatkowanie	4
13. Cła	4
14. Inne	-
OCENA OGÓLNA (średnia poz.1-14)	4

Interpretacja: Średnia ocena 4,5-5 - środowisko bardzo zachęcające, 3,9-4,5 - środowisko zachęcające, 3,2-3,8 - środowisko neutralne, 2,2-3,1 - środowisko mało zachęcające, 2,2 i poniżej - środowisko niezachęcające.

Źródło: Poradnik eksportera dla MŚP, PARP

Analiza PEST najczęściej jest określana jako analiza trójetapowa.

1. Etap pierwszy - Wyróżnienie istotnych czynników dotyczących poszczególnych segmentów otoczenia.

W pierwszym kroku przedsiębiorstwo określa najważniejsze czynniki poszczególnych segmentów otoczenia (politycznego, ekonomicznego, społeczno-kulturowego, technologicznego), które znacząco wpływają lub mogą wpływać na działalność organizacji. Przykładowo, dla firmy prowadzącej szkolenia, ważnym czynnikiem polityczno-prawnym będzie fakt, że Unia Europejska umożliwia uzyskanie dofinansowania. Dla przedsiębiorstwa prowadzącego usługi transportowe bardzo istotnym czynnikiem ekonomicznym będzie wzrost ceny paliwa oraz wprowadzenie opłat na drogach i ich wysokość. Producent drogich, ekskluzywnych mebli powinien liczyć się z ważnym czynnikiem społeczno-kulturowym, jakim będzie małe zainteresowania społeczeństwa jego produktami, którego przyczyną będą niskie zarobki. W końcu, firmy produkujące telefony komórkowe bądź komputery, będą szczególnie uwzględniać czynniki technologiczne, takie jak wykorzystywanie najnowszych osiągnięć techniki czy nauki.

2. Etap drugi - Ustalenie wpływu każdego z czynników na funkcjonowanie organizacji.

W drugim etapie firma ocenia wpływ każdego czynnika na jej funkcjonowanie. Należy ocenić, które czynniki wpływają obecnie na przedsiębiorstwo najbardziej, a także które będą wpływać w przyszłości. W taki sposób powstaje zestawienie czynników podzielonych ze względu na siłę (największy i najmniejszy wpływ) oraz na czas oddziaływania (czy firma ma z nimi do czynienia teraz, czy będzie miała w przyszłości).

3. Etap trzeci - Określenie relacji między organizacją a makrootoczeniem.

Trzeci i ostatni krok polega na określeniu relacji między firmą a jej makrootoczeniem. Organizacja zestawia dany czynnik jak wpływa lub jak może wpływać na jej działalność w przyszłości. Przykładowo, firma szkoleniowa rozpatrzy możliwość otrzymania dofinansowania z Unii Europejskiej oraz konsekwencje z tego płynące (np. obniżenie cen szkoleń, ponieważ konkurenci również mogą mieć dostęp do dofinansowania). Natomiast producent ekskluzywnych mebli określi, co zrobić, aby zwiększyć zainteresowanie społeczeństwa jego produktami (przykładowo cenę mebli rozłożyć na raty poszerzając grono swoich klientów).

Gdzie szukać informacji o PEST?

Możemy przede wszystkim wykorzystać informacje wtórne z:

- Dzienników ustaw
- Roczników i informatorów GUS oraz WUS (Wojewódzki Urząd Statystyczny)
- Prospektów emisyjnych
- Sprawozdań rocznych przedsiębiorstw
- Publikacji instytucji naukowych
- Środków masowego przekazu
- Portalów internetowych
- Czasopism branżowych
- Publikacji bankowych
- Szkoleń, seminariów i konferencji
- Targów i wystaw.

Notatki:

Ćwiczenie 8. Model biznesowy

8. Kluczowi partnerzy	7. Kluczowe działania	2. Propozycja wartości	4. Relacje z klientem	1. Segmenty klientów
	6. Kluczowe zasoby		3. Kanały	
9. Struktura kosztów			5. Strumienie (źródła) przychodów	

Test gotowości do eksportu

Ten test pozwoli jeszcze raz wstępnie usystematyzować wiedzę na temat aktualnej pozycji Państwa przedsiębiorstwa. Zawiera on jedynie wstęp do przygotowania szczegółowej i dokładnej analizy na temat gotowości do eksportu.

Posiadam produkt, który sprzedaje się z powodzeniem na rynku krajowym.	TAK	NIE
Posiadam opracowany (w trakcie opracowywania) plan wejścia na rynki zagraniczne (plan rozwoju eksportu) ze ściśle określonymi celami strategicznym	TAK	NIE
Posiadam odpowiednie zdolności produkcyjne do zapewnienia stałych dostaw na rynki zagraniczne.	TAK	NIE
Dysponuję niezbędnymi środkami finansowymi do wprowadzenia produktu na rynek docelowy poza granicami Polski	TAK	NIE
Zatrudniam odpowiednio wykwalifikowaną kadrę, przygotowaną do realizacji i obsługi zamówień na międzynarodowym poziomie.	TAK	NIE
Moja firma ma wdrożone systemy zarządzania przedsiębiorstwem, dzięki którym wprowadzenie i utrzymanie produktu na rynku zagranicznym nie będzie trudne.	TAK	NIE
Moja firma jest w stanie zapewnić na rynku zagranicznym konkurencyjną jakość towarów/ usług.	TAK	NIE
Jestem w stanie dostosować aktualną technologię produktu/ rodzaj opakowania do przepisów prawa międzynarodowego, wymogów jakościowych, norm bezpieczeństwa i uwarunkowań kulturowych.	TAK	NIE
Dysponuję niezbędną wiedzą w zakresie międzynarodowego transportu towarów i obowiązujących przepisów i procedur celnych.	TAK	NIE
Wiem jak realizować umowy oraz rozliczać transakcje w handlu zagranicznym.	TAK	NIE

Źródło: Opracowano na podstawie: COIE Informator eksportera. Co przyszły eksporter sprawdzić i wiedzieć powinien...

Państwa odpowiedzi:

Liczba odpowiedzi „TAK”	Liczba odpowiedzi „NIE”

ZASTRZEŻENIE

Polska Agencja Inwestycji i Handlu S.A. (PAIH) udostępnia powyższy materiał nieodpłatnie jako efekty projektu „Mój biznes za granicą - model wsparcia instytucjonalnego MŚP w obszarze umiędzynarodowienia oferty firm i rozpoczęcia działalności na rynkach międzynarodowych” w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020; Oś priorytetowa: IV. Innowacje społeczne i współpraca ponadnarodowa; Działanie 4.3 Współpraca ponadnarodowa.

Niniejszy materiał jest elementem programu edukacyjnego skierowanego do przedsiębiorców planujących rozpocząć ekspansję zagraniczną, w tym tych niemających w pełni sprecyzowanego potencjału eksportowego.

Należy zauważyć, iż stanowi on jedynie ramy merytoryczne zagadnień uznanych za kluczowe w kontekście przygotowania do prowadzenia działalności eksportowej i korzystanie z niego, szczególnie w przypadku realizacji szkoleń, wymaga każdorazowej weryfikacji i aktualizacji treści przez eksperta prowadzącego poszczególne moduły szkoleniowe oraz ewentualnego dostosowania do branży/specyfiki firm stanowiących potencjalnych odbiorców szkolenia. Zgodnie z rekomendacją PAIH, ekspertem prowadzącym szkolenie powinien być praktyk specjalizujący się w danym zakresie tematycznym.

PAIH nie ponosi odpowiedzialności z tytułu jakiegokolwiek szkody bezpośredniej lub pośredniej jakiegokolwiek rodzaju, w tym szkody za utratę zysków, wynikłej z całkowitego lub częściowego wykorzystania informacji udostępnionych przez PAIH w niniejszym materiale. W związku z tym, każdy odbiorca tych informacji powinien sprawdzić przydatność i poprawność wyżej wymienionych informacji zgodnie z ich przeznaczeniem i korzystać z tych informacji na własną odpowiedzialność. PAIH oraz jej pracownicy nie ponoszą w żadnym wypadku odpowiedzialności za jakąkolwiek decyzję lub działanie podjęte w oparciu o wyżej wymienione informacje, ani za jakiegokolwiek konsekwencje wynikające z decyzji podjętych w oparciu o te informacje.

Udostępnione w wersji elektronicznej publikacje dostępne na stronach internetowych PAIH (m.in. https://www.paih.gov.pl/moj_biznes_za_granica) mogą być wykorzystywane tylko w celach edukacyjnych. W przypadku korzystania z materiału w celu realizacji szkoleń, należy uwzględnić w informacji o szkoleniu, że jest ono efektem projektu „Mój biznes za granicą”.

Utrwalenie (sporządzenie egzemplarza, w celu jego publikacji), zwielokrotnienie, wprowadzenie do obrotu, wypożyczenie lub udostępnienie zwielokrotnionych egzemplarzy jest niedozwolone bez podpisania stosownej umowy udzielenia sublicencji przez PAIH.