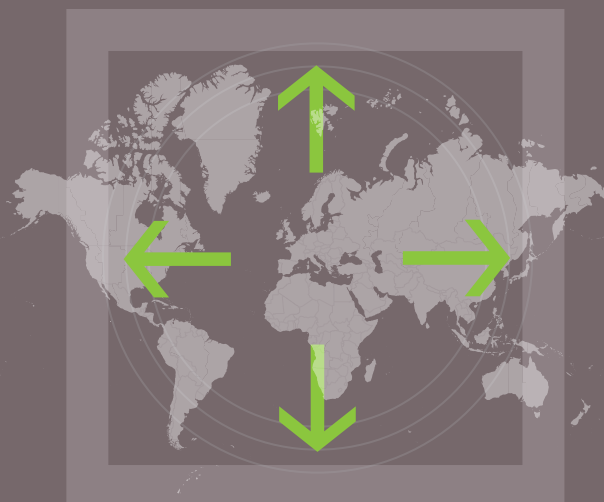


biznes nie zna granic

Jak podbić
świat?

Poradnik
Praktycy dla praktyków



BGZ BNP PARIBAS

THINKTANK



CENTRUM
STOSUNKÓW
MIĘDZYNARODOWYCH

■■■ | DZP
więcej niż prawo



OD WYDAWCÓW

Decyzja o rozpoczęciu działalności za granicą to ważny moment w życiu firmy

i – coraz częściej – także konieczność. Pomagają dobre kontakty, sprawdzona sieć partnerów, intuicja i rozeznanie rynku, warto jednak zyskać szerszy horyzont dzięki doświadczeniu innych przedsiębiorstw i wiedzy ekspertów.

W poradniku znajdują Państwo właśnie takie informacje. Piszemy o różnego rodzaju przykładach ekspansji zagranicznej polskich firm, opisujemy najatrakcyjniejsze kierunki i metody wychodzenia na inne rynki, podpowiadamy, jak sobie poradzić w kwestiach prawnych, finansowych, logistycznych, a także w często niedocenianej warstwie polityczno-kulturowo-społecznej. Zwracamy uwagę na otoczenie biznesowe, które ma ogromne znaczenie dla powodzenia naszych przedsięwzięć.

„Biznes nie zna granic. Jak podbić świat?” stanowi podsumowanie serii warsztatów, które odbyły się w ramach „Biznes Akademii” Banku BGŻ BNP Paribas, prowadzonej z partnerami: kancelarią Domański Zakrzewski Palinka (DZP), ośrodkiem THINKTANK oraz Centrum Stosunków Międzynarodowych (CSM). Podczas spotkań w Lublinie, Rzeszowie, Łodzi, Wrocławiu i Gdyni w pierwszej połowie 2016 r. dyskutowaliśmy o ekspansji polskiego biznesu i pokazywaliśmy przykłady firm, którym się udało. Ufamy, że ta publikacja pomoże Państwu dołączyć do tego grona.

Witamy w globalnym świecie!



biznes nie zna granic

spis treści

- 4 ----- **Czas na polskie**
GLOBALNE MOŻLIWOŚCI POLSKIEGO BIZNESU
• Małgorzata Bonikowska | ośrodek dialogu i analiz THINKTANK
- 8 ----- **Kierunki polskiego eksportu i inwestycji / MAPA**
- 12 ----- **Bank, który służy ekspansji**
EKSPERCI O EKONOMICZNYCH UWARUNKOWANIACH EKSPANSJI
• Agnieszka Jackiewicz-Zatyka | Bank BGŻ BNP Paribas
• Adrian Deptała | Bank BGŻ BNP Paribas
- 18 ----- **Granica wiedzy**
ASPEKTY PRAWNO-PODATKOWE W EKSPANSJI ZAGRANICZNEJ
OCZAMI SPECJALISTÓW
• Joanna Wierzejska | Domański Zakrzewski Palinka
• Bartosz Marcinkowski | Domański Zakrzewski Palinka
- 23 ----- **Polscy przedsiębiorcy wśród światowej konkurencji**
WYNIKI RAPORTU 2016 BNP PARIBAS GLOBAL ENTREPRENEUR REPORT
• Andrzej Ząbek | Bank BGŻ BNP Paribas
- 26 ----- **Studia przypadków**
PRAKTYCY DLA PRAKTYKÓW. PRZYKŁADY
UDANEJ EKSPANSJI ZAGRANICZNEJ
• Fakro • Roleski • Nowel Piekarnia Nowakowski • Concession • Elektrokal
- 34 ----- **Biznes nie zna granic – warsztaty**
PODSUMOWANIE SPOTKAŃ Z PRZEDSIĘBIORCAMI MŚP
W LUBLINIE, RZESZOWIE, ŁODZI, WROCŁAWIU I GDYNI
- 36 ----- **Rekomendacje**
DEKAŁOG DLA FIRM ROZPOCZYNAJĄCYCH EKSPANSJĘ ZAGRANICZNĄ

THINKTANK | ul. Mińska 25, 03-808 Warszawa | tel. 22 628 20 04 | e-mail: biuro@mttp.pl | www.mttp.pl

THINKTANK Sp. z o.o.

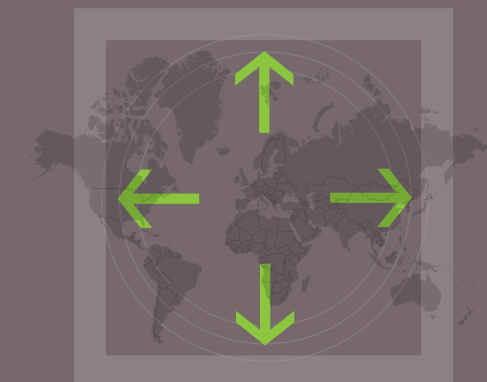
KRS 0000325641, NIP 701-01-83-649
REGON 141839360

ZARZĄD:
dr Małgorzata Bonikowska,
mbonikowska@mttp.pl
Michał Smagowicz,
m-smagowicz@mttp.pl

OPRACOWANIE TEKSTÓW:
dr Małgorzata Bonikowska
Paweł Oksanowicz

OPRACOWANIE MAP:
Adrianna Śniadowska

DYREKTOR ARTYSTYCZNY PUBLIKACJI:
Katarzyna Zbytniewska



biznes nie zna granic

**Jak sobie radzić
na innych rynkach?**

Przegląd międzynarodowych
praktyk.

Czas na polskie

Odkąd nasz kraj zwrócił się na Zachód, polskie firmy musiały przekonać do siebie nowych klientów i pokonać europejską konkurencję. Dziś nierzadko mają globalne ambicje. I bardzo dobrze, bo sukces w biznesie nigdy nie był tak bardzo uzależniony od innowacyjności i kreatywności, a tak mało od geografii.

dr Małgorzata Bonikowska



Jak wynika z badań prowadzonych przez PAIiIZ, główne motywy wychodzenia polskich przedsiębiorców na zagraniczne rynki to: dążenie do wzrostu przychodów, chęć ucieczki „do przodu” (od konkurencji), perspektywa wyższych marż ze sprzedaży, chęć pozyskania nowych klientów, a także szukanie sposobów ograniczania ryzyka biznesowego poprzez dywersyfikację partnerów i rynków.

Najbardziej dynamicznie rozwija się eksport, który na przestrzeni ostatnich lat wzrósł o około 55%. Rosną także polskie inwestycje – ich wartość w 2015 r. wyniosła łącznie prawie 2,59 mld euro.

Zagraniczne rynki podbijamy przede wszystkim wyrobami przemysłu odzieżowego, spożywczego, meblarskiego, ciężkiego, IT i budowlanego. Wśród najszerzej sprzedawanych towarów eksportowych znajdują się rowery, autobusy, pociągi, jachty, akcesoria samochodowe, sprzęt medyczny, farmaceutyki, meble, gry komputerowe, kosmetyki, ale także soki, mięso i przetwory mięsne, jaja, słodycze i tytoń. Oferujemy wysokiej jakości usługi w sektorze *virtual data room*, przemysłach kreatywnych, zielonych technologiach i przemyśle wydobywczym.

FOT.: FORUM / PIOTR WANIOREK

❖ BIZNES PO SĄSIEDZKU

Dla większości polskich przedsiębiorstw wciąż najważniejszym polem biznesowego działania poza krajem jest jedno z państw UE. Trudno się dziwić, skoro jednolity rynek wewnętrzny Unii oznacza swobodę przepływu większości towarów i usług, bez ceł ani innych opłat. Głównym naszym partnerem handlowym są Niemcy, którzy odbierają 27% płynącego z Polski eksportu, przede wszystkim produkty przemysłu motoryzacyjnego, maszyny i meble. Szybko rośnie eksport produktów rolnych i spożywczych. Na drugim miejscu od tego roku są Czesi (około 13%), do których wysyłamy żelazo i stal, maszyny, środki transportu i żywność. Prawie równie dużo importują od nas Brytyjczycy (około 12%), następnie Francuzi. Kraje skandynawskie odbierają 7,3% całości naszego eksportu, o wartości 8,7 mld euro, wysyłamy tam przede wszystkim statki, meble, sprzęt gospodarstwa domowego, samochody ciężarowe, autobusy oraz odzież. Oznacza to, że Polska gospodarka ewidentnie jest zwrócona na Zachód.

❖ A MOŻE „GO GLOBAL”?

Do głównych partnerów handlowych Polski wśród państw spoza Europy należy zaś Turcja (1,5% naszego eksportu i 1,1% importu), gdzie sprzedajemy przede wszystkim wyroby przemysłu elektromaszynowego. USA to zaledwie 2,3% eksportu z Polski; sprzedajemy tam produkty pochodzenia zwierzęcego i roślinnego oraz alkohol, maszyny i chemikalia.

Rosja jeszcze do niedawna odbierała 5,3% ogółu naszych towarów eksportowych, ale od 2014 r. nastąpił spadek na skutek wojny na Ukrainie i wprowadzenia sankcji UE oraz kontrsankcji

Moskwy, które objęły m.in. polskie produkty rolne, jabłka, produkty mięsne i mleczarskie.

Kraje Azji rosną na znaczeniu, ale wciąż wykazują małe zapotrzebowanie na nasz towar. Najważniejszym partnerem Polski w Azji są Chiny, dla których z kolei jesteśmy pierwszym partnerem w Europie Środkowo-Wschodniej. Mimo to wartość eksportu do tego kraju wynosiła w 2015 r. zaledwie 1% całego wolumenu. Co więcej, w relacjach z Chinami utrzymuje się stale niekorzystny dla Polski bilans handlowy – import jest większy niż eksport! Inne istotne dla nas państwa to Indie, Japonia, Korea i kraje ASEAN. Wymiana handlowa Polski z krajami Afryki to zaś tylko 1% ogólnej wymiany handlowej kraju (potencjał po obu stronach pozwala jednak na jej zwiększenie do 3%). Reszta świata ma dla Polski niewielkie znaczenie gospodarcze, choć w najbliższych latach sytuacja może się zmienić, zwłaszcza jeśli chodzi o eksport do krajów Ameryki Łacińskiej. Dla przykładu, eksport polskich produktów do Meksyku wzrósł w 2015 r. o 60%, (źródło - Ministerstwo Spraw Zagranicznych), a cały kontynent południowo-amerykański odbiera dziś 1,7% łącznej wartości polskiego eksportu.

RYNEK SPRZEDAŻY

79,2%

Tyle wynosi udział państw UE w ogólnej sprzedaży zagranicznej polskich firm.

Źródło: Ministerstwo Rozwoju



Tak duże uzależnienie polskich firm od partnerów innych krajów UE ma swoje plusy (wejście w łańcuchy globalnego handlu, innowacyjność technologii, *know-how*), ale wiąże się także z ryzykiem koniunkturalnym. Dlatego polscy przedsiębiorcy starają się dywersyfikować handel, korzystając chociażby z upowszechnienia Internetu. Nasze towary w ostatnich latach zostały docenione np. w Serbii (wzrost obrotów o 77%, do 641 mln euro na przestrzeni ostatnich lat); ciekawym i bogatym rynkiem jest także Szwajcaria, która kupuje od nas samochody, maszyny, sprzęt elektrotechniczny, wyroby metalowe, meble. Wprawdzie zajmuje 23. miejsce na liście partnerów handlowych Polski, ale zauważalny jest trend zmniejszania różnicy w bilansie handlowym.

Powoli polskie przedsiębiorstwa szukają jednak dalej, a trend ten będzie się pogłębiał. Jak wskazują prognozy, do 2030 r. polski eksport do naszych trzech ważnych partnerów handlowych z UE (RFN, Wielkiej Brytanii i Francji) zmniejszy się z 40 do 32%. Zmiany te spowodowane będą chęcią dywersyfikacji kierunków eksportu przez polskich przedsiębiorców, którzy coraz chętniej i odważniej eksportują swoje produkty poza granice Unii Europejskiej.

Krajami najbardziej obiecującymi z punktu widzenia potencjału polskiej gospodarki są m.in.:

- **kraje Zatoki Perskiej**, zwłaszcza **Zjednoczone Emiraty Arabskie** (do których eksport w latach 2014-2015 wzrósł o 40% na przestrzeni ostatnich lat), **Arabia Saudyjska** (wzrost o 40% na przestrzeni ostatnich lat) i **Iran** (80 mln konsumentów, już teraz nasz bilans handlowy z tym krajem jest korzystny: eksport – 34,8 mln euro, import – 26 mln euro w 2015 r.).

- członkowie **Stowarzyszenia Państw Azji Południowo-Wschodniej (ASEAN)** – zwłaszcza **Wietnam, Malezja, Indonezja** i **Singapur** jako hub rozwoju handlu w regionie (w 2015 r. eksport z Singapurem wzrósł o 45%, z Malezją o 53%),

- wybrane państwa **Maghrebu (Algieria, Maroko)**,

- w **Afryce Subsaharyjskiej: Kenia, Tanzania, Nigeria, RPA i Senegal**,

- **Meksyk, Kanada i Brazylia**.

Niezmienne atrakcyjne pozostaną:

- **Chiny**, w ramach inicjatywy „One Belt One Road”, jesteśmy także członkiem założycielem Azjatyckiego Banku Inwestycyjnego (AIIB),

- **Indie**, od których kupujemy cztery razy więcej, niż sprzedajemy,

- **Turcja**, choć trzeba odnotować negatywne trendy w związku z niekorzystną sytuacją wewnętrzną w tym kraju i zaangażowaniem w wojnę w Syrii.

Według prognoz eksport do krajów azjatyckich może w ciągu najbliższych kilku lat rosnąć nawet w dwucyfrowym tempie.

❖ POLSKIE INWESTYCJE BEZPOŚREDNIE ZA GRANICĄ

Inwestycje te, tak jak w przypadku eksportu, koncentrują się przede wszystkim w krajach UE. Tu lokują swoje środki Wielton, Nowy Styl czy Solaris. Coraz częściej polski kapitał trafia jednak poza Europę. Przykładowo Ursus, który podpisał umowę na sprzedaż do Etiopii ciągników, przyczep i części zamiennych do transportu trzciny cukrowej o łącznej wartości około 30 mln dol., zdecydował się zainwestować tam w montownię. Z kolei Grupa Azoty Zakłady Chemiczne „Police” SA w 2013 r. kupiła 55% udziałów w Spółce African Investment Group w Senegalu. W Chinach funkcjonują spółki *joint venture* z udziałem polskiego i chińskiego kapitału.

Rynki najbardziej perspektywiczne dla Polski

W 2016 r. Ministerstwo Rozwoju wybrało najbardziej przyszłościowe dla polskiego eksportu kraje. Przez najbliższe trzy lata będą tam prowadzone programy promocyjne.



Źródło: Ministerstwo Rozwoju

❖ NIE TYLKO GDZIE, ALE CO!

W erze globalizacji i internetu odległość geograficzna nie ma takiego znaczenia w handlu jak kiedyś. Na pierwszy plan w wyborze kraju ekspansji wychodzą inne czynniki: wielkość rynku zagranicznego, zamożność ludności, stopień rozwoju gospodarczego danego państwa, nisze produktowe, klimat inwestycyjny itd. Polscy przedsiębiorcy, którzy już odnieśli sukces na innych rynkach, wskazują zaś następujące fundamenty udanej ekspansji zagranicznej:

- 1 wiedza i doświadczenie zespołu,
- 2 wybór właściwego partnera,
- 3 znajomość zasad funkcjonowania biznesu za granicą (aspekty finansowe, podatkowe, prawne),

- 4 stabilne źródła finansowania działalności eksportowej,

- 5 znajomość lokalnego otoczenia biznesowego (tło polityczno-kulturowo-społeczne).

Wszyscy zgodnie podkreślają, że najważniejszy jest jednak sam produkt (czy usługa). Jeśli jest: innowacyjny, dostosowany do potrzeb klienta, wychodzący naprzeciw rynkowym trendom, doskonałej jakości po rozsądnej cenie – zawsze znajdzie nabywców.

dr Małgorzata Bonikowska: europeista, prezes CSM i ośrodka dialogu i analiz THINKTANK, wydawca magazynu „THINKTANK”, bonikowska@csm.org.pl

ekspansja

kierunki polskiego eksportu i inwestycji

MEKSYK

178,7 mld euro

Polski eksport – wartość
w miliardach euro

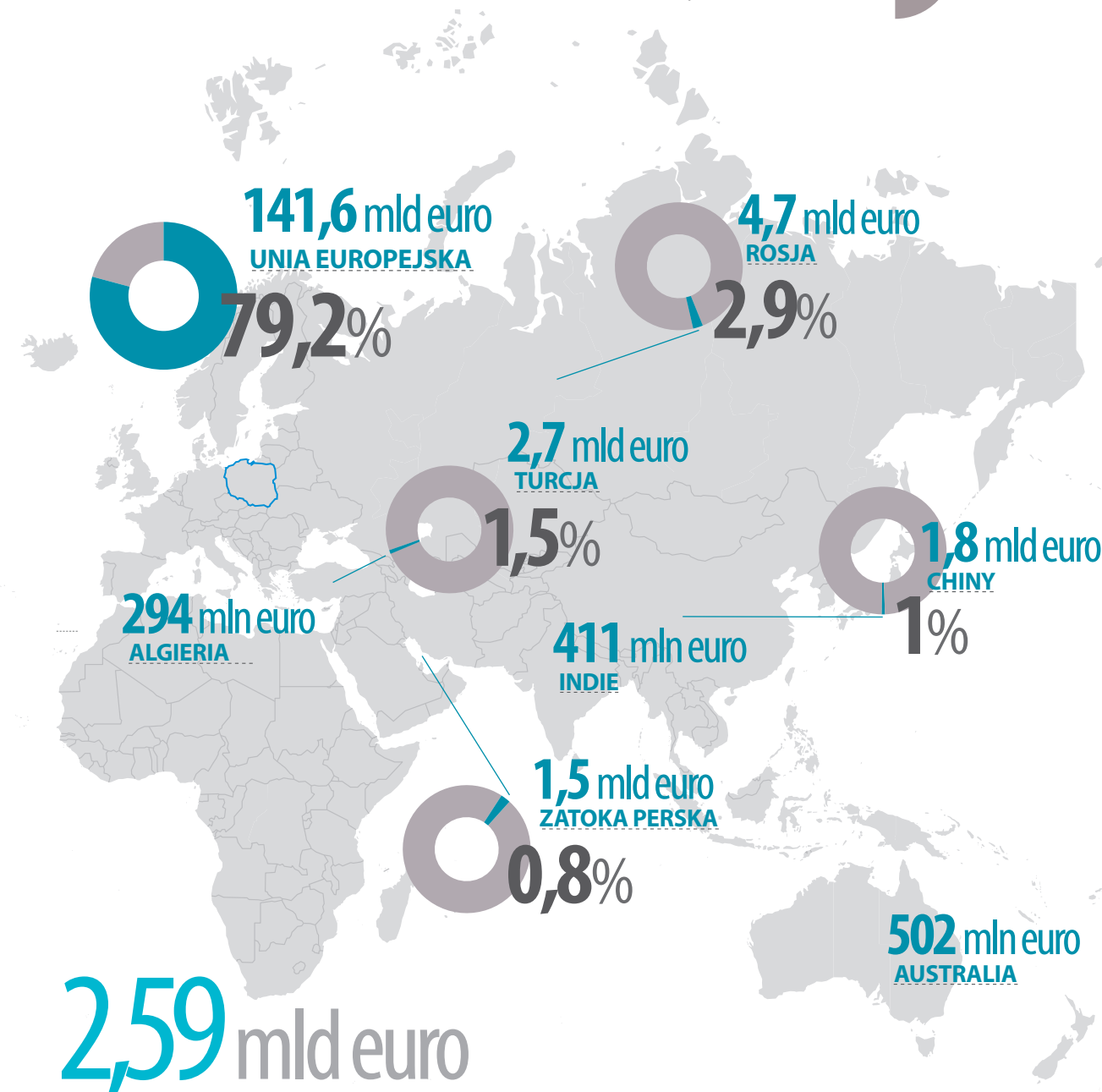
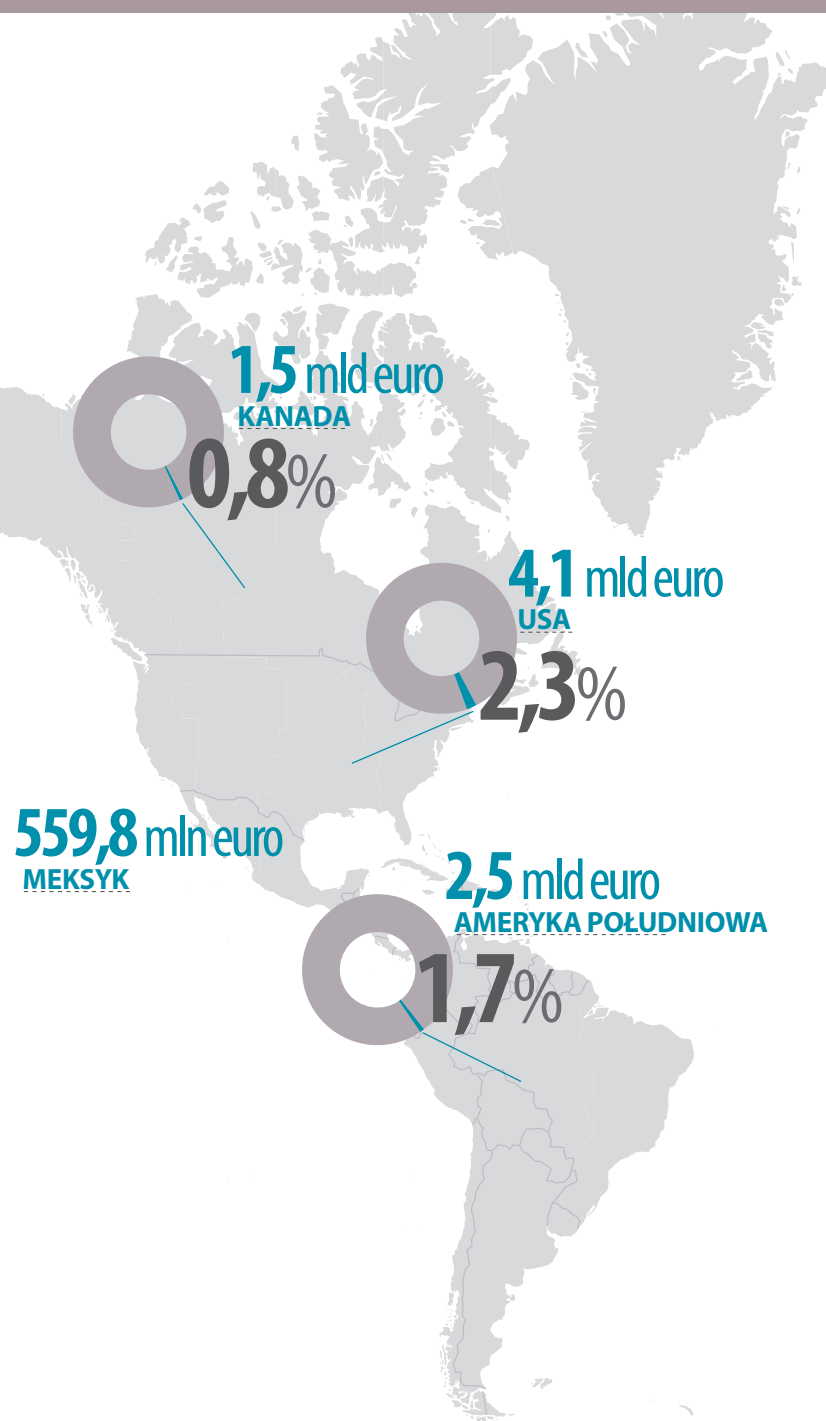
Źródło: Ministerstwo Rozwoju

POLSKIE PRODUKTY NA ARENIE MIĘDZYNARODOWEJ

Polskie firmy coraz śmielej wychodzą na rynki zagraniczne.

Nasze produkty są już obecne w wielu regionach świata, a Polski eksport sukcesywnie rośnie. W 2015 r. jego wartość po raz pierwszy od lat przewyższyła, choć nieznacznie, wartość importu, co dobrze rokuje na przyszłość.

Mimo że naszymi głównymi partnerami handlowymi są kraje UE, wzrasta zainteresowanie polskich firm także rynkami pozaeuropejskimi. Jednocześnie polskie produkty są coraz bardziej rozpoznawalne i coraz częściej sprzedawane pod własnymi markami.



2,59 mld euro

Tyle wyniosła wartość polskich inwestycji bezpośrednich za granicą w 2015 r. Jest to wzrost o 4,7 mld zł w porównaniu z poprzednim rokiem.

Źródło: NBP

Polski eksport – wartość w miliardach euro oraz udział procentowy w stosunku do całości eksportu w 2015.

Źródło: Ministerstwo Rozwoju, GUS

Kraje, gdzie Polacy zainwestowali najwięcej w 2014 r. (w mln euro)

Cypr	2.288,1
Francja	456,8
Malta	193,4
Norwegia	139,0
Litwa	135,1
Kanada	110,4
Wielka Brytania	96,3
Hiszpania	75,0
Niemcy	55,0

Źródło: Ministerstwo Rozwoju, raport: Polskie bezpośrednie inwestycje zagraniczne w 2014 roku

TOMASZ BOGUS | prezes Banku BGŻ BNP Paribas


Bank BGŻ BNP Paribas to **instytucja finansowa, której misją jest oferowanie w sposób odpowiedzialny innowacyjnych rozwiązań finansowych**, pomagających naszym klientom zmienić ich świat i wspierać lokalną gospodarkę. Budując bliskie relacje z klientami, czujemy się partnerem na każdym etapie ich rozwoju, w tym w ekspansji zagranicznej.

Jestem przekonany, że wybór odpowiedniego partnera finansowego przed wejściem na rynek zagraniczny może przełożyć się na rozwój firmy. Porządkuje strategię, zmniejsza ryzyko braku płynności i ryzyko fiskalne, ogranicza nie-

pewność związaną z wahaniami kursów walut. Np. spadek kursu zagranicznej waluty może oznaczać obniżenie przychodów oraz zysków w walucie krajowej, a co za tym idzie – straty w działalności eksportowej.

Dzięki wykorzystaniu potencjału Grupy BNP Paribas obecnej w 75 krajach na całym świecie jesteśmy w stanie doradzić naszym klientom, w których krajach warto inwestować, a gdzie należy liczyć się np. z niestabilnością polityczną. W Polsce oddziały banku zlokalizowane są na terenie całego kraju, co sprawia, że jesteśmy blisko firm z sektora MŚP, łącząc globalne z lokalnym. Jesteśmy bankiem zmieniającego się świata.

Bartosz Marcinkowski, | partner w kancelarii Domański Zakrzewski Palinka, zespół DZP Go Global

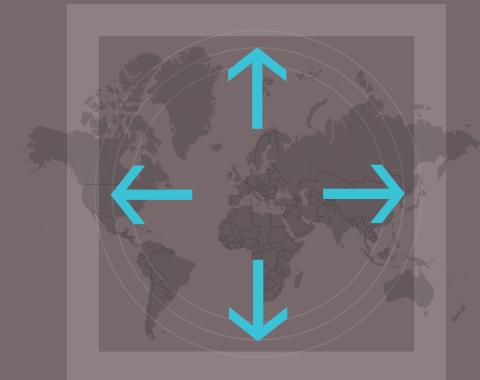

Polski zaufany doradca może istotnie ograniczyć ryzyka związane z przeprowadzeniem zagranicznego procesu akwizycyjnego. Osoba taka, np. podczas negocjacji z kontrahentem z innego kulturowo regionu, pomoże zrozumieć odmienności i lokalną specyfikę. Wyjaśni różnice prawne, podatkowe, społeczne i mentalne istniejące między dwoma krajami. Zrobi to ze wsparciem stosownych specjalistów działających na lokalnym rynku.

Bo pomimo postępującej globalizacji różnice kulturowe i prawne między krajami mogą być nadal bardzo istotne; dotyczy to również państw pozornie od siebie nieodle-

głych lub należących do jednego kręgu kulturowego czy wręcz sąsiadujących ze sobą. Takie różnice występują także pomiędzy państwami członkowskimi UE. Niemniej jednak pewne mechanizmy inwestycyjne pozostają w znacznej mierze niezmiennie, a doświadczony doradca pomoże je swemu klientowi zrozumieć i wykorzystać do celów planowanej ekspansji.

I wreszcie, doradca będzie mógł też w efektywny sposób przeprowadzić wywiad gospodarczy i określić choćby stopień konkurencyjności dla planowanego biznesu czy sprawdzić ewentualnych partnerów biznesowych.

FOT.: ARCHIWA AUTORÓW



biznes
nie zna
granic

**Porady finansowe,
podatkowe i prawne.**

Pozwolą poznać możliwości
i ryzyka prowadzenia
biznesu poza Polską.

bank który służy ekspansji

W ekspansji zagranicznej firma zamienia swój potencjał na strumień gotówki z zagranicy, nie oddając rynku w kraju. I o ile zabezpieczenie rynku krajowego jest czymś organicznym we wzroście, o tyle dalsza ekspansja wymaga wiedzy i odpowiedniego partnera do organizacji i asekuracji biznesu.

Agnieszka Jackiewicz-Zatyka | Adrian Deptała



Każda branża na krajowym rynku ma swój poziom nasycenia. Jego osiągnięcie powoduje, że dynamika sprzedaży spada, a zamierzone cele sprzedażowo-rozwojowe pojedynczych firm oddalają się. Na pytanie: jak zwiększyć sprzedaż?, odpowiedź znajduje się już za najbliższą granicą. Lub dalej – tam, gdzie sięga biznesowy horyzont właścicieli spółki.

❖ JAKI KIERUNEK WYBRAĆ I JAK TO ZROBIĆ?

Globalna obecność Grupy BNP Paribas pozwala polskim przedsiębiorcom zaplanować ekspansję zagraniczną wszędzie, gdzie biznes dostrzeże dla siebie szansę. 75 krajów działania Grupy BNP Paribas, do tego setka Centrów Obsługi Handlu

(w ponad 60 krajach), z 300 ekspertami to olbrzymia baza wiedzy i możliwości. Dzięki niej bank rekomenduje innowacyjne i sprawdzone rozwiązania, które służą nie tylko ograniczaniu ryzyka ekspansji. We wszystkich działaniach w sposób odpowiedzialny kształtuje relacje z klientami realizującymi trudne przedsięwzięcia biznesowe. Pomoc w wielu przypadkach jest niezbędna, bo globalizacja, cyfrowa gospodarka oraz zwiększający się popyt na towary i usługi w izolowanych do tej pory regionach świata – to wszystko może stanowić trudność, ale przede wszystkim sprzyja przedsiębiorcom. Mogą, a wręcz powinni to wykorzystać. Tak więc na pytanie: jaki kierunek wybrać?, odpowiedź brzmi – *The sky is the limit*. Ważne, co ma się do zaproponowania i z kim chce się rozpocząć ekspansję.

❖ SILNIK DLA EKSPANSJI

To inaczej plan biznesowy realizowany według schematu: koncepcja – przygotowanie – realizacja. W zależności od osiągnięć tego silnika, paliwa i odległości do przejechania można wybrać, co, gdzie i z kim chce się zrealizować za granicą; za właścicieli biznesu nikt o tym nie decyduje.

FOT.: BANK BGŻ BNP PARIBAS

Przeważnie ekspansja oznacza zwiększenie sprzedaży przez eksport z udziałem zagranicznego partnera. Ale polski biznes coraz częściej rozwija też własne zagraniczne spółki córki, są to firmy dystrybucyjne i produkcyjne, a także sięga po akwizycję zagranicznych marek. Niewątpliwie na każdym poziomie zaawansowania konieczna jest konfrontacja projektu z realiami w kraju ekspansji. Chodzi o analizę występujących trendów i charakterystyki rynku, prognozowanej i obecnej podaży oraz popytu, konkurencji, uwarunkowań prawnych i podatkowych. I tu eksperci Banku BGŻ BNP Paribas proponują rozwiązania optymalne do realizowanej przez klienta ekspansji, bo każdy z tych elementów stanowi dla firmy wyzwania i ryzyka. Do najważniejszych zaliczyć można:

A ryzyko kontrahenta – niewypłacalność, nieuczciwość, wycofanie się z transakcji, opóźnienie w realizacji,

B specyfika rynku – od nieprzewidywanych opłat i podatków, jak chociażby podatek od gwarancji bankowych w Turcji, po nawet bezterminowość zobowiązań,

C ryzyko dokumentowe – np. złe wystawione dokumenty handlowe lub ich brak, co może powodować problemy importera z odbiorem towaru, albo niejasne zapisy umów handlowych,

OBŚŁUGA HANDLU ZAGRANICZNEGO

100

Tyle Centrów Obsługi Handlu Grupy BNP Paribas na całym świecie może prowadzić transakcje związane z eksportem lub importem. Krajowe Centra w Warszawie, Krakowie, Poznaniu i Wrocławiu zajmują się tym samym dla klientów Banku BGŻ BNP Paribas.

Źródło: Bank BGŻ BNP Paribas

D wpływ sytuacji polityczno-ekonomicznej na rynek prognozowanego wzrostu

– np. nowe regulacje w zakresie handlu zagranicznego w Egipcie spowodowały, że tamtejszy rząd kontroluje przepływ gotówki w wymianie handlowej przez prawne zobowiązanie firm do rozliczeń tylko drogą bankową (na podstawie dokumentów handlowych).

❖ UFAM, ALE CHCĘ MIEĆ PEWNOŚĆ

W przypadku gdy firma nie ma dostatecznej znajomości rynku zagranicznego, a jej szef zastanawia się nad tym, jak zorganizować eksport, rozwiązania banku polegają i na finansowaniu handlu, i są pomocne w zabezpieczeniu transakcji. W ten sposób towary i usługi mogą wypływać z Polski, a do kraju wraca gotówka na konta firm.

Oto jakie możliwości zabezpieczenia transakcji zagranicznych oferuje Bank BGŻ BNP Paribas w ramach posiadanych rozwiązań:

» **Mozemy zaplanować z klientem** kurs waluty, po którym rozliczymy kontrakt. Albo zabezpieczymy transakcje *commodities* (towarów giełdowych – zboża, paliwa), co nie jest powszechne w sektorze bankowym. Klienci mogą liczyć na obsługę rynków zagranicznych przez typowe produkty rozliczeniowe jak konto, po zaawansowane: finansowanie łańcucha dostaw, faktoring, operacje dokumentowe – akredytywy, inkaso, gwarancje bankowe. »

Agnieszka Jackiewicz-Zatyka

A GWARANCJE BANKOWE

Zabezpieczają ryzyko wynikające z transakcji handlowych, takich jak: terminowa zapłata, należyte wykonanie umowy, zwrot zaliczki, kaucja za przystąpienie do przetargu, zapłata cła, podatku akcyzowego, czynszu, także w strukturze regwarancji – czyli najczęściej zgodnie z prawem danego kraju oraz często w języku lokalnym.

Na przykład niemiecki odbiorca towaru oczekuje zabezpieczenia dobrego wykonania umowy w formie gwarancji, zazwyczaj na prawie niemieckim oraz w języku niemieckim. Jest to bardzo częsty model zarządzania importem oraz eksportem i tłumaczy wysoką częstotliwość korzystania z gwarancji w obu postaciach. Korzysta się z tej formy zabezpieczenia eksportu nawet w przypadkach, gdzie pozornie byłoby to trudne.

Pomijając te objęte sankcjami, właściwie nie ma kraju na świecie, w którym gwarancje nie mogą zostać wystawione. Tu warto zauważyć, że Grupa BNP Paribas poprzez siedzibę w Paryżu oraz duże doświadczenie wyniesione z realizacji tysięcy transakcji finansowania handlu może pochwalić się siecią czynnych kontaktów nawet tam, gdzie nie ma oddziałów. Dzięki temu bank jest w stanie pomóc klientowi praktycznie w każdej formalno-finansowej obsłudze ekspansji.

Przy podtrzymywaniu sprawczej efektywności całej Grupy BNP Paribas liczą się także osobiste relacje, jakie poszczególni pracownicy Centrów Obsługi Handlu mają ze swoimi odpowiednikami w skali europejskiej, transoceanicznej i globalnej. Daje to sieciowy efekt skali globalnej. I tak np. eksperci bankowi bardzo często pomagają w weryfikacji zapisów umów handlowych dla swoich klientów także po rosyjsku. Na tamtejszym rynku Bank BGŻ BNP Paribas (jako jeden z niewielu) banków ma taką możliwość. Dobrym przykładem jest również gwarancja bankowa wystawiona przez Bank BGŻ BNP Paribas dla klienta, który w Ameryce Południowej podpisał kontrakt na dostawę maszyny wartej około 1 mln zł. Dzięki możliwości współpracy pracowników w Grupie BNP Paribas, udało się uzyskać informacje dotyczące brazylijskiego importera. W efekcie bank rekomendował klientowi tę transakcję; powiodła się.

B AKREDYTYWA EKSPORTOWO-DOKUMENTOWA

To w pełni uznany i znany międzynarodowy standard. Obie strony – eksporter i importer (ten drugi ponosi jej koszty) – mają do wypełnienia określone warunki. W praktyce oznacza to, że strony dokonują transakcji dokumentami niezależnie od obrotu towarami czy wymianą usług, za które należy się zapłata.

W swej istocie akredytywa jest nieodwołalnym zobowiązaniem banku importera do zapłaty eksporterowi określonej kwoty (zwykle związanej z kontraktem), pod warunkiem przedstawienia przez eksportera do banku (w określonym terminie) wymaganych przez importera dokumentów potwierdzających wysłanie towaru.

Taka forma zabezpieczania transakcji handlowych dla eksportera ma wiele zalet:

1 uniezależnia zapłatę od dobrej woli oraz możliwości finansowych importera, a więc zabezpiecza przed opóźnieniem zapłaty lub jej brakiem,

2 zabezpiecza przed ryzykiem odstąpienia przez importera od realizacji kontraktu lub zmiany wynegocjowanych warunków,

3 gwarantuje otrzymanie należności niezwłocznie po wysłaniu towaru i złożeniu w banku dokumentów handlowych zgodnych z akredytywą (przy akredytywie płatnej *a vista*),

4 umożliwia zaoferowanie importerowi atrakcyjnych warunków płatności – np. odroczonej, dzięki zabezpieczeniu jej przez bank.

Bank BGŻ BNP Paribas ma doświadczenie w obsłudze akredytów, w których to eksporter bierze na siebie ich koszty. De facto wpisuje je wówczas w koszty ekspansji, która wciąż pozostaje dla niego opłacalna. Często dzieje się tak w handlu z Afryką Północną (Maroko, Algieria, Tunezja); to coraz częstszy kierunek dla polskich firm. Bo choć koszty akredytywy wciąż są wysokie dla tamtejszych dystrybutorów, np. karmy dla rybek, nasze firmy nie chcą rezygnować z jej eksportu. I rzeczywiście karma akwaryjna jako produkt polski ma spory rynek w Afryce, ale jeszcze większym wzięciem cieszy się mleko w proszku *made in Poland*.

Obok płatniczej, akredytywa pełni też funkcję zabezpieczającą przed ryzykiem wynikającym z sytuacji politycznej, gospodarczej i społecznej w kraju importera, w formie potwierdzenia akredytywy. Polega to na podjęciu przez bank, najczęściej w kraju eksportera, takiego samego zobowiązania jak bank importera. Dodatkowo umożliwia finansowanie odroczonego terminu płatności, w ramach akredytywy do 100% kwoty płatności brutto, bez regresu do naszego klienta – eksportera.

Może się zdarzyć, że np. klient banku, oferując rozliczenie akredytywy z 90-dniowym terminem płatności, chciałby otrzymać wpływ z eksportu wcześniej, czyli zdyskontować kontrakt tego typu. Takie finansowanie odbywa się na podstawie dostępności limitu na kraj i bank importera. Procedura dyskonta jest uproszczona w odróżnieniu od tej przewidzianej dla kredytu.

Są firmy, które nastawiają się strategicznie tylko na rozliczanie eksportu w formie akredytywy.

C KREDYT KUPIECKI

Kolejny produkt parasolowy dla eksportu. To inaczej kupowanie z odroczonym terminem płatności. W przypadku gdy warunki, jakie należy wypełnić przy akredytywie, są niemożliwe do zrealizowania przez eksportera, a chce on wciąż zaistnieć na zagranicznym rynku, zabezpieczeniem eksportu staje się ten typ kredytu. Bank jest tu jednak wyłącznie operatorem transakcji, a nie stroną umowy.

D INKASO DOKUMENTOWE

Korzystają z niego klienci, którzy wysyłają towar za granicę, dołączają do niego dokumenty handlowe: najczęściej fakturę, list przewozowy oraz dodatkowe dokumenty i certyfikaty.

3151
Tyle gwarancji bankowych dla klientów wystawił Bank BGŻ BNP Paribas w 2015 r. oraz obsłużyło **1774** akredytów dokumentowych, także w 2015 r.
Źródło: Bank BGŻ BNP Paribas

Bank staje się tu także pośrednikiem – dostarcza dokumenty do banku importera. Odbiorca towaru – importer zapewnia płatność, otrzymuje dokumenty i odbiera towar – wszystko dzieje się za granicą. Później bank importera wykonuje przelew na rzecz eksportera, ze środków zdeponowanych przez odbiorcę.

Każdy z wymienionych wyżej przykładów pokazuje możliwości, jakie przynosi kontakt z profesjonalnym zespołem specjalistów finansowania handlu, świetnie znających realia międzynarodowego handlu, i – lokalne firmy. Tutaj oczekiwania wyjściowe eksportera i warunki projektowanego kontraktu decydują o doborze odpowiedniego rozwiązania w celu zabezpieczenia i rozliczenia kontraktu. Inaczej rzecz ujmując, jest to garnitur szyty na miarę. Co więcej, setka Centrów Obsługi Handlu Grupy BNP Paribas pozostaje na wyciągnięcie ręki lokalnego przedsiębiorcy w Polsce; mobilni eksperci Centrów opiekują się firmami z siedmiu regionów Polski. Operując doświadczeniem, podsuwają swym klientom innowacyjne rozwiązania finansowe ułatwiające ekspansję, pomagając w ten sposób firmom w ich rozwoju i wspierając lokalną gospodarkę.

GLOBALNE
WSPIERA LOKALNE

Do tej pory polskie firmy w większości stosowały metodę sąsiedzką rozwoju zagranicznego. Czyli tam, gdzie komu było najbliżej, tam starał się zrobić pierwszy krok. Poza tym zjawiskiem, niezależnie od województw, polskie spółki eksportowe mają swe ulubione kierunki

dystrybucji związane z bezpieczeństwem i przewidywalnością dochodów – to kraje UE. Chodzi o bogate rynki Niemiec, Francji, Wielkiej Brytanii, Skandynawii. Ale i cała reszta UE stanowi bardzo satysfakcjonującą biznesowo mapę działań. (Choć wszyscy w UE nazywają to eksportem, w ujęciu prawnym już nim nie jest. To wewnątrzspółnotowa wymiana towarów i usług, gwarantowana prawem i nieobciążona opłatami, jakie już obowiązują dalej). W UE mniejsza rentowność oznacza bezpieczeństwo obrotu, ale każdy przedsiębiorca wie, że biznes polega także na ryzyku i stawianiu kroków przed wszystkimi.

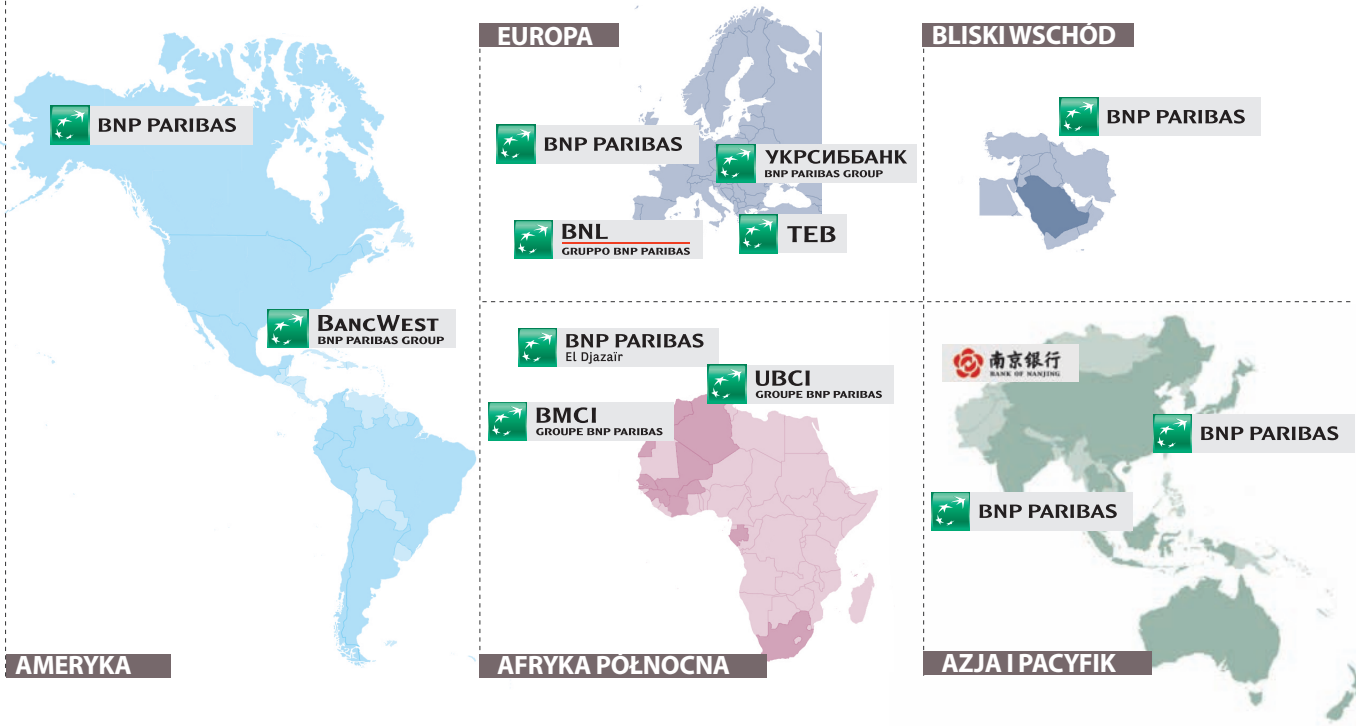
I tak np. eksporterzy z Dolnego Śląska wyczekują zmiany politycznej na Wschodzie, aby wykorzystać olbrzymi potencjał rynku ukraińskiego, rosyjskiego czy nawet białoruskiego, objętego sankcjami. Bank BNP Paribas Rosja czy BNP Paribas Ukraina widzi te szanse i w ramach obowiązującego prawa służy polskim firmom w nawiązywaniu/odświeżaniu kontaktów w tym rejonie.

Zresztą BNP Paribas to nieliczny przypadek instytucji finansowej, która działa w sieci obecnej w całej Europie, także na rynku wschodnim. To zresztą stara się podkreślać na wspólnych z organizacjami biznesowymi warsztatach, jak chociażby „Biznes nie zna granic” z Kancelarią DZP i ośrodkiem THINKTANK albo spotkaniach organizowanych przez Izby Przemysłowo-Handlowe, dotyczących współpracy polskich przedsiębiorców z firmami zagranicznymi. A jako że jest instytucją aktywną, rekomenduje kolejne kierunki eksportu o dużym potencjale wzrostu i (w perspektywie) budowania własnych struktur sprzedaży za granicą.

Partnerskie relacje pomiędzy międzynarodową instytucją finansową a firmami w kraju pozwalają na odniesienie sukcesu w ich ekspansji. Wspólnie szukamy modelu, gdzie rozważa, zachowawczość, świadczące o solidnych podstawach biznesu prowadzą też do otwarcia się na świat w sposób bezpieczny.

Adrian Deptała

Obecność Grupy BNP Paribas vs główne rynki eksportowe



Źródło: Bank BGŻ BNP Paribas

Są to kraje Dalekiego Wschodu: Wietnam, Tajlandia, Indonezja, Singapur, Korea Południowa, Tajwan, Japonia, nie wspominając o Indiach czy Chinach.

Tam kontakty Grupy BNP Paribas są historycznie i kulturowo ugruntowane, co warto wykorzystać w posunięciach biznesowych jeszcze w tym roku i w kolejnych latach.

Agnieszka Jackiewicz-Zatyka: dyrektor zarządzający siecią sprzedaży MŚP, Bank BGŻ BNP Paribas

Adrian Deptała: ekspert ds. finansowania handlu, Bank BGŻ BNP Paribas

REKOMENDACJE ↑

Ekspansja międzynarodowa firmy związana z ryzykiem kontraktowo-finansowym powinna opierać się na wiarygodnym partnerze – instytucji o silnej pozycji rynkowej. Pomoże ona zarządzić ryzykami – zwiększy opłacalność biznesu, a tym samym satysfakcję jego właściciela.

granica

wiedzy

Przekroczenie granicy kraju jest dla firmy wyjściem na nieznany teren. Tam wiarygodny doradca to podstawa sukcesu. Chociażby ze względu na żywiołowość biznesu, który często najpierw rozwija się, a dopiero później szuka formuły prawnej. Doradca jest potrzebny także w zarządzaniu po transakcji, aby nowy właściciel zachował ciągłość działania przejmowanej spółki.

Joanna Wierzejska | Bartosz Marcinkowski



Oto, jakie etapy prowadzą do przejęcia zagranicznej spółki:

A Wybór spółki (targetu) i wstępne rozmowy z jej właścicielami dotyczące mapy drogowej transakcji. **Podpisanie listu intencyjnego** (ewentualnie memorandum) pojawia się na tym etapie. Najlepiej, aby list zawierał klauzulę wyłączności negocjacyjnej, dzięki której polski inwestor zyskuje komfort na wyłączność w procesie akwizycji.

B Wszechstronne badanie targetu (ang. due diligence) w obszarach prawnym, podatkowym i księgowo-finansowym. W wyniku analizy powstaje raport, którego wnioski są przenoszone do umowy nabycia udziałów albo składników spółki. Raport wpływa na wybór konkretnego modelu transakcji. Często strony zawiązują spółkę wyłącznie w celu realizacji procesu M&A (celową). *Due diligence* jest po wielokroć ważne. Efekt badania wpływa np. na ewentualne rozliczenia ceny w przyszłości, już po zamknięciu transakcji.

FOT.: KANCELARIA DZP

C Konstruowanie umowy. Ze względu na międzynarodowy charakter operacji M&A warunkiem koniecznym jest ustalenie prawa rządzącego umową akwizycyjną. Zasadniczo możliwości są trzy:

- 1 prawo polskie (rozwiązanie optymalne dla polskiego inwestora),
- 2 prawo właściwe dla kraju spółki przejmowanej (opcja zwykle preferowana przez sprzedającego),
- 3 prawo „neutralne” z punktu widzenia uczestników transakcji, jak chociażby często stosowane angielskie czy szwajcarskie.

Podobny wybór może dotyczyć sądu czy arbitrażu, który będzie rozstrzygać spory wynikłe z umowy. W przypadku wybrania opcji innej niż prawo polskie, konieczne jest zapewnienie wsparcia prawnika znającego prawo rządzące umową. Tutaj kontakty kancelarii DZP jako niezależnej kancelarii, wykształcone przez dwie dekady działania, pozwalają wybrać optymalnego partnera.

DZP sumując wynik zapytania ofertowego, gwarantuje pod wszystkimi względami najlepszą opcję obsługi transakcji, na co również mają wpływ profesjonalne relacje kancelarii z partnerami od UE i Wielkiej Brytanii po Chiny i Japonię. Pomaga w tym także czynny udział DZP w międzynarodowych organizacjach prawnych, takich jak: State Capital, Meritas, CLG.

DORADZTWO I OBSŁUGA PRZEJĘĆ

147 mln zł

Co najmniej tyle wynoszą przychody polsko-szwedzkiej Grupy Naturelle, założonej w Szwecji w 1920 r., produkującej suplementy diety. Naturelle została przejęta w całości przez polską Grupę USP Zdrowie. Transakcję w Polsce i w Szwecji prowadziła Kancelaria DZP.

Źródło: IMS Health (05.2015 - 05.2016 r.)

D Tax planning, ważny dla obu stron transakcji, w tym głównie zaplanowanie struktury nabycia (czyli po prostu, kto ma nabyć udziały) z perspektywy przepływu dywidend i opodatkowania dochodów z odsetek czy licencji, a także możliwości odliczenia kosztów finansowania akwizycji. Planowanie podatkowe może mieć istotny wpływ na zwiększenie/zmniejszenie opłacalności biznesowej przedsięwzięcia. Jest to o tyle ważne, że zaniedbania w tym obszarze są trudne i kosztowne do wyeliminowania, a niekiedy wręcz niemożliwe.

IM DALEJ, TYM TRUDNIEJ

Bezpieczeństwo podatkowe w obcym otoczeniu legislacyjnym to nie tylko konieczność w transakcjach M&A. Powinno się dążyć do jego zapewnienia we wszelkich operacjach z zagranicą, także w mniej złożonych procesach – przy eksporcie czy dystrybucji za pośrednictwem niezależnych dystrybutorów. Powód jest oczywisty – aby uniknąć nieprzewidzianych kosztów. O ile

» Niebagatelne znaczenie dla każdej operacji biznesowej o skali międzynarodowej ma, obok odpowiedniego doboru doradców, uwzględnienie logistyki przedsięwzięcia, w tym zapewnienie wsparcia ze strony wyspecjalizowanych tłumaczy.

Bartosz Marcinkowski »

środowisko krajów UE ze względu na ujednolicenie wielu obszarów prawa, np. podatku VAT czy opodatkowania dywidend, jest łatwiejsze do działania, o tyle ekspansja do krajów Afryki, Azji i dalej wiązać się może ze sporymi trudnościami. Poziom ten może też wzrastać w miarę oddalania się od Polski.

Analizując polskie biznesy zagraniczne, można stwierdzić, że jeśli aspekty podatkowe rozpatruje się na końcu w planie biznesowym, to dzieje się to ze szkodą dla inwestora. Dlatego DZP rekomenduje zwrócenie takiej samej uwagi na tematy podatkowe w każdej ekspansji zagranicznej, jak na czysto biznesowy aspekt tzw. dealu. Po to, aby zwrot z inwestycji nie został skonsumowany przez dodatkowe obciążenia podatkowe w mniej znanej jurysdykcji. Jak zabezpieczać się przed takimi przypadkami?

1 **Receptą jest weryfikacja konceptu biznesowego i prawnego z perspektywy podatkowej, przed jego implementacją do umowy.**

2 **Okresowy przegląd strategii, uwzględniający z jednej strony zmiany w modelu biznesowym, a z drugiej – zmiany w regulacjach i praktyce podatkowej.** Taka taktyka odpowiada tempie zmian w przepisach podatkowych w poszczególnych krajach; są one nieporównywalnie większe niż w poprzednich dziesięcioleciach.

I tak, szereg nowych, nieznanych wcześniej koncepcji opodatkowania może ograniczać biznes, a także mieć wpływ na postakwizycyjne procesy finansowe. Należą do nich chociażby regulacje dotyczące opodatkowania pomiędzy krajami i spółkami powiązanymi. Na przykład przeniesienie produkcji z nabytej niemieckiej spółki do Polski będzie wiązało się z opodatkowaniem tzw. exit tax w Niemczech, co jest związane z ochroną tamtejszego rynku.

Utrudnieniem w działaniach *tax planning* będzie też brak umowy o unikaniu podwójnego opodatkowania pomiędzy Polską a krajem ekspansji. W takim przypadku szczególnie uważnie należy zaplanować prawnopodatkową strukturę transakcji, aby nie dochodziło do dodatkowych, istotnych obciążeń podatkowych. Przy rozwoju organicznym za granicą, w szczególności kiedy polska spółka rozwija sprzedaż za pośrednictwem stałej placówki, należy też uważać na to, czy w danym kraju nie powstanie tzw. zakład polskiego podmiotu za granicą. To z kolei może powodować dodatkowe opodatkowanie za granicą części przychodów. I wreszcie, o takich kwestiach jak ceny transferowe i konieczność stosowania rynkowych warunków w transakcjach z podmiotami powiązanymi, również w relacjach z zależnymi podmiotami za granicą, nie trzeba wspominać, bo do tego już polscy przedsiębiorcy przywykli.

❖ REALIA WPŁYWAJĄ NA CENĘ

Przebieg transakcji i związane z nią ryzyka zależą od specyficznej pozycji klienta i kupującego oraz okoliczności: czasu, charakteru rynku, doświadczeń transakcyjnych uczestników przedsięwzięcia.

Transakcja zazwyczaj trwa dłużej, niż wynika to z założeń. Dzieje się tak m.in. dlatego, że gra czasem ma duże znaczenie negocjacyjne – jest skutecznym narzędziem

służącym do wywierania presji na biznesowego partnera. Skrajność (i raczej rzadkość) stanowią transakcje błyskawiczne (typu *take it, or leave it*). Psychologia i dynamika negocjacji stanowią zatem szczególnie ważny, niekiedy niedoceniany aspekt przesądający o powodzeniu niekiedy wielomiesięcznej pracy i negocjacji.

Może też zdarzyć się, że dla kupującego duże znaczenie będzie mieć kontynuacja prowadzenia nabytego biznesu przez dotychczasowych menedżerów. Warto w tym celu wiązać sprzedającego i menedżerów takiej spółki zakazami konkurencji oraz nakazem prowadzenia/współprowadzenia spraw nabytej firmy przez dalszy okres. Zobowiązania wynikające z takich postanowień zwykle zabezpieczone są na rzecz nabywcy za pomocą kar umownych, których wysokość bywa przedmiotem ciężkich negocjacji.

Generalnie warto zwrócić uwagę na doniosłość zarządzania postakwizycyjnego, obejmującego działania finansowe, z obszaru HR, IT czy struktury zarządzania. Niekiedy konieczna okazuje się restrukturyzacja rozszerzonej grupy kapitałowej, tak aby stanowiła całość nie tylko zdolną sprawnie działać, ale też wykorzystać pożądany efekty synergii (będącej przecież nadrzędnym celem zagranicznej akwizycji).

❖ PIENIĄDZE NIE MAJĄ NARODOWOŚCI

W myśl tej zasady opisane schematy działania obowiązują z grubsza na wszystkich rynkach zakupów na świecie. Także w krajach takich jak: Słowacja, Chorwacja, Serbia, Grecja, Turcja, Kazachstan, gdzie inwestorzy z Polski chętnie szukają targetu. I choć na południowy wschód mamy „z górki” (ze względu na rozmiary poszczególnych rynków, poziom ich rozwoju oraz położenie względem Polski), a nasze firmy są tam postrzegane jako pochodzące z dojrzałego rynku UE, nie można zapominać o możliwościach inwestycyjnych w kolejnych państwach UE (choćby w Niemczech, na Słowacji, Litwie, Łotwie), a także w Ameryce Łacińskiej czy Afryce.

Bo w dobie globalizacji potencjalnym targetem mogą być spółki z krajów pół- albo w całości egzotycznych. I tu również rola doradcy wzrasta wraz z oddalaniem się od granic Polski. Tam należy liczyć się z tym, że każda transakcja rządzić się będzie prawami nie tylko dyktowanymi przez osobowości sprzedającego i kupującego, ale też – a nawet przede wszystkim – otoczenia, w jakim przyszło im się spotkać.

I tak, planując zakup spółki za granicą, niewątpliwie należy zaplanować wizyty w siedzibie czy oddziałach przejmowanej spółki i rundy bezpośrednich negocjacji, także z udziałem doradców lokalnych i z Polski. Niekiedy potrzebne jest zapewnienie tłumaczenia dokumentów na język lub języki ojczyste uczestników transakcji. Wynikać to może z lokalnych wymogów prawnych.

GWARANCJE BANKOWE

40,3 mln zł

Tyle kosztowało **65,3%** udziału we francuskiej spółce Fruehauf Expansion SAS, jaką polska firma Wielton nabyła w 2015 r. SAS zatrudnia **400** pracowników, produkuje **4 tys.** naczip/rok. Roczne zyski firmy to **8,5 - 12,7 mln zł.** przy obrotach na **424 mln zł.** Także tę transakcję prowadził zespół prawników DZP.

Źródło: bankier.pl



» Zauważamy, że liczba polskich przedsiębiorstw decydujących się na ekspansję zagraniczną rośnie, a polski kapitał ma renomę wiarygodnego, pochodzącego ze stabilnej gospodarki. Opisana forma rozwoju jest niewątpliwie godna rozważenia, warto z niej skorzystać.

Joanna Wierzejska »

Udział lokalnych doradców odgrywa też kluczową rolę w zrozumieniu i pokonywaniu barier wynikających z różnic nie tylko formalnych i prawnych, ale też kulturowych. One często mogą być zaskakujące.

Nawet na nie tak odległym rynku jak francuski, bo podczas przejmowania firmy Fruehauf Expansion SAS przez największego polskiego producenta naczepek i przyczep Wielton, negocjacje mogły zakończyć się fiaskiem. Powodem były czynniki kulturowe, czyli brak dialogu z pracownikami. Doradcom z kancelarii DZP (podobnie jak w przypadku transakcji dotyczącej Grupy Naturelle, także pod kierownictwem Bartosza Marcinkowskiego z DZP – przyp. TT), którzy usiedli do stołu w kryzysowym momencie, udało się doprowadzić do końca i tę transakcję. Jak na razie największą tego typu we Francji, z polskim kapitałem w roli przejmującego.

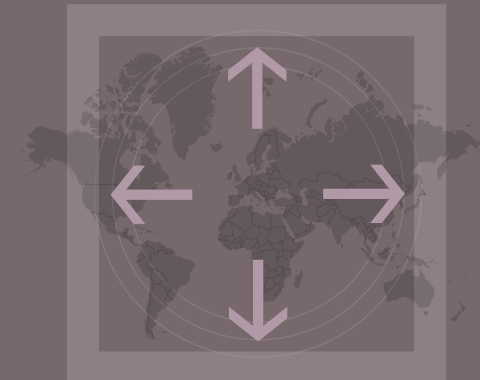
Ekspansja zagraniczna może budzić wiele zrozumiałych obaw. Brak znajomości lokalnych uwarunkowań biznesowych i kulturowych, wiedzy o systemie prawnym i podatkowym czy też logistyka i kwestie dotyczące prowadzenia spółki w obcym kraju są prócz finansowania przedsięwzięcia głównymi hamulcami inwestycji poza Polską. Czy należy kierować się tylko obawami bądź potencjalnym ryzykiem? Odpowiedź wydaje się oczywista.

Bartosz Marcinkowski: radca prawny, DZP

Joanna Wierzejska: doradca podatkowy, DZP

REKOMENDACJE ↑

W ekspansji zagranicznej warto pamiętać o możliwości pracy z doradcami. Ich zadaniem jest dbałość o ostateczny skutek wielopłaszczyznowych działań oraz optymalizacja kosztów i czasu przedsięwzięcia. Ma to duże znaczenie zwłaszcza na atrakcyjnych rynkach rozwiniętych, gdzie ceny doradztwa są zdecydowanie wyższe niż w Polsce.



biznes nie zna granic

Polscy przedsiębiorcy wśród światowej konkurencji:

- jakie cechy przydają się w biznesie?
- w jakim wieku rozpoczyna się działalność gospodarczą?
- kto decyduje się na prowadzenie własnej firmy?
- jakie znaczenie ma tradycja rodzinna?

Wyniki raportu 2016 BNP Paribas
Global Entrepreneur Report

Profil przedsiębiorcy odnoszącego sukces

Wiek, w którym rozważa się założenie działalności gospodarczej	29,4 roku	Marża zysku brutto spodziewana w 2015 r.	29,7%
Wiek, w którym zakłada się działalność gospodarczą	31,1 roku	Znaczenie społecznej odpowiedzialności biznesu (w skali do 10)	5,5
Historia przedsiębiorczości w rodzinie	61,6%	Wyniki firmy w ostatnich 12 msc.: % respondentów, których zyski wzrosły	51,1%
Wartość firmy w majątku ogółem	20,1%	Wyniki firmy w najbliższych 12 msc.: % respondentów, którzy spodziewają się wzrostu zysków	58,2%
Średnie obroty z głównej działalności gospodarczej	6,5 mln dol	Średnia aktualna wartość	6,6 mln dol
Średnia liczba założonych firm	5,7 firmy	Średnie inwestycje globalne	1,8 mln dol

w badaniu wzięło udział

2594 przedsiębiorców z całego świata:

14% Stany Zjednoczone, 47% Europa, 32% region Azji i Pacyfiku, 7% pozostałe rejony świata.

Źródło: 2016 BNP Paribas Global Entrepreneur Report

2016 BNP Paribas Global Entrepreneur Report, pozwala zobaczyć współczesny świat globalnego biznesu oczami przedsiębiorców z różnych krajów. Kreśli mapę państw wskazywanych jako najlepsze dla prowadzenia interesów. To USA, Chiny, Niemcy, Wielka Brytania, Singapur, Szwajcaria, Indie, kraje Zatoki Perskiej, Francja, Włochy, Turcja, oraz Hongkong.

Raport przybliży także profile przedsiębiorców, którzy odnoszą światowe sukcesy. Szczególną uwagę poświęcono aktywności biznesowej kobiet oraz młodego pokolenia przedsiębiorców – millenialsów. Przebadano również 50 przedsiębiorców z Polski na łącznie 1219 osób z UE.

Najaktywniejsi przedsiębiorcy – ludzie przełomu wieków

Jak pokazało badanie BNP Paribas, na kształt współczesnej przedsiębiorczości najbardziej wpływają postawy młodego pokolenia. To oni potrafią najlepiej wykorzystać szanse, jakie daje rozwój nowych technologii i internetu. Duże znaczenie w podjęciu decyzji o rozpoczęciu własnego biznesu ma także tradycja rodzinna.

- **Belgia.** To państwo przodujące pod względem zakładania działalności gospodarczej. Na jednego przedsiębiorcę urodzonego w latach 1985-2000 przypada tam średnio prawie **7 firm!**
- **Chiny.** Mają najwięcej najmłodszych przedsiębiorców na świecie. Średnia wieku, w jakim Chińczyk zakłada pierwszą działalność gospodarczą, wynosi **28 lat**. Prawie trzy czwarte biznesmenów (**74,1%**) wywodzi się z rodzin, w których jest tradycja prowadzenia własnej firmy.
- **Francja.** Przedsiębiorcy z tego kraju rozpoczynają swoją przygodę z zakładaniem pierwszej działalności gospodarczej późno, średnio mając **34 lata**. Są jednak optymistyczni. Spodziewają się w 2017 r. marży zysku w wysokości **31,3%**.
- **Niemcy.** Tu obserwuje się najwyższy procent przedsiębiorców pierwszego pokolenia. Jednocześnie **36,6%** z nich pochodzi z rodzin, w których prowadzono własne firmy.
- **Kraje Zatoki Perskiej.** Najmłodsi przedsiębiorcy zaczynają tam pierwszy biznes, mając średnio zaledwie **26 lat**. Wykazują przy tym dużą dozę optymizmu. Aż **65,1%** z nich spodziewa się wzrostu zysków w pierwszych 12 miesiącach działania firmy.
- **Hongkong.** Tu bardzo energiczna wspólnota przedsiębiorców zakłada pierwszą działalność gospodarczą jako jedni z najmłodszych – w wieku ok. **29 lat**. Wykazują jeden z najniższych poziomów oczekiwań wobec poziomu marż – **24,1%**.
- **Indie.** Mieszkają tu najbardziej optymistyczni przedsiębiorcy na świecie. **79,5%** spodziewa się wzrostu zysków w ciągu najbliższych 12 miesięcy.
- **Tajwan.** Przedsiębiorcy zakładają tu swoją pierwszą działalność gospodarczą średnio w wieku **30 lat**. Osiągają przy tym najwyższe średnie roczne obroty – ok. **9,5 mln dol.**
- **Turcja.** Prawie dwie trzecie (**61,8%**) przedsiębiorców zanotowało wzrost zysków w 2015 r. Aż **73,5%** spodziewa się, że hossa będzie trwała w kolejnych latach – badanie przeprowadzono jednak przed zamachem stanu w 2016 r., co mogło zmienić te nastroje na bardziej pesymistyczne.
- **Wielka Brytania.** Zajmuje jedno z ostatnich miejsc, jeśli chodzi o wiek rozpoczynania własnej działalności – najwięcej przedsiębiorców (**31,7%**) startuje tu w wieku **32 lat**. Milenialsi są na drugim miejscu po Turkach pod względem marży – oczekują **37,4%**.
- **Stany Zjednoczone.** Przedsiębiorcy uznają USA za najlepsze na świecie miejsce do osiągnięcia sukcesu w biznesie. Jednak Amerykanie stosunkowo późno zakładają działalność gospodarczą – w wieku prawie **35 lat**. Średnio jeden przedsiębiorca tworzy tam **4 do 5** spółek.
- **Polska.** Silny wpływ na przedsiębiorczość ma tradycja rodzinna. Tylko **19%** młodych kobiet w biznesie nie ma rodzinnej historii prowadzenia własnej działalności.

Troska o kapitał

Andrzej Ząbek | dyrektor Departamentu Bankowości Prywatnej Banku BGŻ BNP Paribas, ekspert ośrodka THINKTANK



Polski przedsiębiorca działający w globalnej gospodarce to zazwyczaj osoba pochodząca z rodziny, która ma biznesowe tradycje. Tylko co piąty jest pionierem w prowadzeniu działalności gospodarczej (22% badanych przez BNP Paribas). Tak silne zakorzenienie w rodzinnej przedsiębiorczości jest charakterystyczne dla rynków wschodzących, np. Chin i Turcji. Ale polscy przedsiębiorcy są bardziej zachowawczy niż ich azjatyccy konkurenci i zazwyczaj angażują się w mniejszą liczbę start-upów – średnia dla Polski to 3,8 firmy/os.

Może to oznaczać, że polskimi przedsiębiorcami kieruje ostrożność, tak charakterystyczna dla troski o kapitał firmy i majątek osobisty. Jednocześnie rodzimy biznes może pochwalić się wyjątkową dynamiką, np. charakterystyczny dla polskiej przedsiębiorczości jest wysoki udział kobiet. Z raportu BNP Paribas wynika, że Polska jest pierwsza na liście sześciu krajów, w których kobiety częściej odnoszą sukces we własnym biznesie niż mężczyźni. Do refleksji skłania również ujawniona w badaniu statystyka, że mniej niż 4 na 10

polских przedsiębiorców docenia znaczenie CSR, czyli społeczną odpowiedzialność biznesu, podczas kiedy w krajach rozwiniętych jest to zdecydowana większość. Warto zwrócić na ten aspekt uwagę, przygotowując promocję swoich produktów i usług za granicą.

Nie ulega wątpliwości, że celem biznesu jest ciągły rozwój. Wraz z nim rośnie także prywatny majątek przedsiębiorców. Dbłość o ten majątek, skuteczne zarządzanie kapitałem i planowanie majątkowe, szczególnie w dłuższej perspektywie – gdy pojawiają się pytania o przyszłość firmy i rodziny – staje się częścią biznesplanu właścicieli. Wraz z upływem czasu przychodzą bowiem wyzwania związane z transferem wiedzy i władzy, a skuteczne przeprowadzenie biznesowej sukcesji staje się równie ważne jak kwestie podatkowe czy prawne wynikające z obrotu majątkiem.

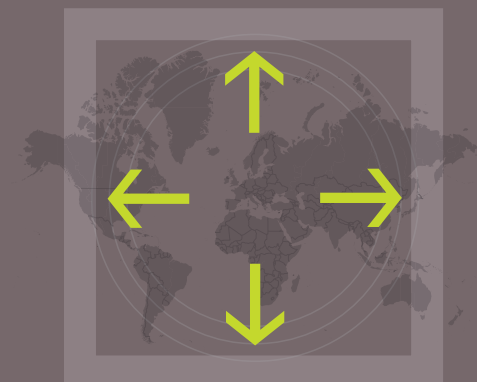
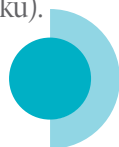
Zapewnienie firmie ciągłości to problem, który dotyczy przedsiębiorców (zwłaszcza firm rodzinnych) na całym świecie, ale w Polsce jest teraz szczególnie widoczny, ponieważ spora część firm powstawała dwie/trzy dekady temu i brak nam wciąż sukcesyjnych doświadczeń. W Banku BGŻ BNP Paribas czerpiemy z wiedzy naszych oddziałów w innych krajach, rad i obserwacji naszych kolegów. Oferujemy właścicielkom i właścicielom firm nie tylko klasyczne usługi bankowe wspierające rozwój w Polsce czy za granicą, ale także kompleksowe doradztwo w zarządzaniu majątkiem osobistym i przejściu przez proces sukcesji.

Od Państwa sukcesów zależy bowiem nie tylko przyszłość Państwa firm, ale także polskiej przedsiębiorczości.

325mld euro

Tyle wynosił majątek prywatny, w tym przedsiębiorców, w zarządzanych aktywach przez Grupę BNP Paribas, (1 kwartał 2016 roku). To **1.** miejsce w rankingu Private Banking w Europie.

Źródło: BNP Paribas



biznes nie zna granic

**Praktycy dla praktyków.
Przykłady udanej
ekspansji zagranicznej:**

- Fakro
- Roleski
- Nowel Piekarnia Nowakowski
- Concession
- Elektrokal

Fakro



FOT. ARCHIWUM FIRMY

Uciec do przodu

To dobry przykład drogi rozwoju firmy za granicą. Fakro jest dziś drugą potęgą światową w produkcji okien dachowych, lecz swój sukces zawdzięcza spójnej strategii, która wyrosła z obawy przed działaniem konkurencji.

Historia Fakro powinna być zachętą dla przedsiębiorców z sektora MŚP do rozwoju zagranicznego. Wprawdzie czasy, gdy firma z Nowego Sącza (3,3 tys. pracowników, z szeroką ofertą okien dachowych) zaczynała wychodzić za granicę, dawno minęły, ale wiedza o tym, jak to się robi, nie straciła na aktualności.

Doświadczenie Fakro uczy, że w niektórych branżach eksport jest koniecznością. Dzieje się tak, gdy rynek wewnętrzny staje się zbyt mały, by firma mogła rozwijać się i osiągać efekt skali. Na szczęście dla tej marki (sp. z o.o. od 1991 r.) okna są produktem, które łatwo znajdują odbiorcę na całym świecie. Nawet jednak w takim przypadku przed krokiem za granicę trzeba się dobrze przygotować, i to zarówno pod względem produkcyjnym, jak i wewnętrznej organizacji.

Główną motywacją Fakro, by wyjść za granicę, była chęć ucieczki „do przodu” (od konkurencji). – Podstawą decyzji o rozpoczęciu przez nas eksportu była polityka niskich cen narzucona na krajowym rynku przez głównego konkurenta – przyznaje członek zarządu Fakro Janusz Komurkiewicz. Firmie udało się uzyskać odpowiednią marżę na sprzedaży, w tym środki na badania i rozwój. Z tym ostatnim związane są strategiczne oferty spółki. – Na europejskim rynku okien dachowych działa zaledwie kilku dużych producentów. Odbiorcy zagraniczni poszukują alternatywnego produktu o dobrej jakości, z rozbudowanym serwisem oraz korzystnego cenowo. Ponieważ polski rynek okien dachowych jest najbardziej konkurencyjny w Europie, dlatego nasze okna stały się artykułem najwyższej jakości, co także ma przełożenie na popyt za granicą.

❖ ORGANIZACJA EKSPORTU

Obecnie Fakro sprzedaje produkty do ponad 50 krajów na świecie. W większości z nich firma podpisała umowy z importerami, którzy korzystają z własnej sieci dystrybucji. W Niemczech, Wielkiej Brytanii, Francji Fakro założyło własne oddziały zagraniczne. Na rynkach o średnim potencjale funkcjonuje model pośredni, realizowany przez spółki dystrybucyjne – *joint venture*. W Nowym Sączu pracują koordynatorzy poszczególnych rynków. Kluczem do sukcesu jest znalezienie formuły partnerstwa. – Firma pochodząca z jednego kraju nigdy do końca nie zrozumie specyfiki drugiego – twierdzi Janusz Komurkiewicz.

❖ ŚWIAT PRZEZ POLSKIE OKNA

Aż 70% globalnej sprzedaży okien dachowych Fakro trafia do Europy, ponieważ to w Europie sprzedaje się najwięcej okien dachowych w skali globalnej. Połowa obrotu przypada na Niemcy i Francję.

Rynki eksportowe obsługuje fabryka w Polsce, ale spółka posiada też trzy zakłady produkcyjne na Ukrainie. 80% wyprodukowanych tam okien trafia na rynek rosyjski. Pod koniec lat 90. ubiegłego wieku Rosja wprowadziła embargo na polskie produkty pochodzenia roślinnego, do których zostało również zaliczone drewniane okno dachowe. – Wówczas nie mieliśmy innego wyjścia, jak otworzyć zakład produkcyjny na Ukrainie; wszystko po to, aby montować okna z komponentów z Polski i eksportować jako produkt ukraiński na rynek rosyjski – mówi Komurkiewicz. Ten model sprzedaży i produkcji funkcjonuje do dzisiaj, chociaż sama sprzedaż spadła, ze względu na panujący w Rosji kryzys.

❖ MARKETING ZA GRANICĄ

Spółka działania reklamowe prowadzi w ścisłej współpracy ze swymi oddziałami zagranicznymi i najczęściej również z agencją marketingową z danego kraju. – Nigdy nie ukrywaliśmy, że Fakro to polska marka – z dumą przyznaje Janusz Komurkiewicz. – A wszystkie te działania dostosowujemy do specyfiki danego rynku.

Europejskie kraje otwarte są bowiem na produkty unijne i wszystkie podmioty mają równe prawa. Niemniej rzeczywistość czasem może wyglądać inaczej.

1 Zagraniczna konkurencja ma większe doświadczenie, zasoby finansowe oraz wiedzę na temat własnego rynku w porównaniu z Fakro.

2 Wiele krajów unijnych wprowadziło również dodatkowe certyfikaty oraz konieczność posiadania atestów na produkty – są dowolne, ale bez nich nie sposób sprzedawać na danym rynku. Uzyskanie certyfikatu jest czasochłonne i bardzo kosztowne.

Często jeszcze większą barierą dla polskich produktów jest lojalność konsumenta. Budowanie relacji z klientem za granicą to długofalowy, trudny proces. I w praktyce, jak się okazuje na podstawie już zdobytych doświadczeń, nawet trudniejszy od dawnych cel i obecnych barier.

Czynniki sukcesu ekspansji Fakro to: praca zespołowa przy konsekwentnym realizowaniu celów, zgodna z wewnętrzną polityką eksportową. Do tego potrzebny jest też wyrazisty lider, w tym przypadku prezes i właściciel spółki – Ryszard Florek. Przez ćwierć wieku działania podejmował ryzykowne decyzje, ale przede wszystkim odważnie i konsekwentnie rozwijał firmę w oparciu o zespół menedżerski i załogę. Za tę ostatnią wciąż czuje się odpowiedzialny, co także ma przełożenie na jej zapał do działania.

1mld zł

Tyle przekraczają roczne obroty firmy Fakro, dając jej 15-procentowy udział w globalnym rynku okien połaciowych. Firma z Nowego Sącza jest wiceliderem tego rynku.

Źródło: Fakro

Roleski



FOT. ARCHIWUM FIRMY

Cel: ciągły rozwój

Nie ma w UE kraju, w którym nie można by kupić produktu wytwarzanego w tej firmie. W jej logo wpisane jest nazwisko właściciela. Znana jest z dobrego smaku, który przekłada się na marketingową kreatywność.

Krajowy lider w produkcji musztard (15 rodzajów), ketchupów, majonezów, sosów oraz dresingów i marynat to Roleski. Ta rodzinna firma została założona w 1972 r. Zatrudnia 350 osób. Jej wyroby są dostępne na rynkach w Niemczech, Anglii, Francji, USA, we Włoszech. Zakład w Zbytowskiej Górze (powiat tarnowski) wytwarza 70 tys. ton produktów rocznie. Poza własną marką firma współpracuje z brandami uznanymi w całej Europie – jej produkty można spotkać od Portugalii po Skandynawię.

44 lata na rynku krajowym przełożyły się na organiczny eksport towarów. – Polonijne sklepy zaczęły sprowadzać nasz towar z krajowych hurtowni. To był sygnał – mówi Jakub Kołodziej z zespołu zarządzającego firmą. – Na przykład dwumilionowa Polonia niemiecka to olbrzymi rynek. Szczególnie Ślązacy wykazują duże przywiązanie

do polskiej tradycji, jedzenia. Z początkiem 2015 r. firma nawiązała kontakty z dwoma kluczowymi dystrybutorami FMCG na niemieckim rynku i obecnie wysyła tam miesięcznie dwa tiry produktów, to jest około 60 palet. Trafiają do sieci sklepów z produktami etnicznymi i do supermarketów na półki „kuchnie świata”. Ale w dużych niemieckich sieciach handlowych takich jak Edeka i REWE widzą, że Roleski to nie tylko towar niszowy; polskie musztardy i majonezy zaczynają trafiać między masowe produkty.

W podobny sposób marka Roleski wzrastała w Wielkiej Brytanii i USA. Mały import poza wiedzą spółki przetrwał drogę do pierwszego większego kontraktu, już z etykietami przeznaczonymi na amerykański rynek. – Na Wyspach Brytyjskich współpracujemy obecnie z firmą dystrybucyjną, która ma dwa magazyny w Polsce,

własnych przedstawicieli handlowych w Anglii i umowy z ponad 500 sklepami – mówi Jakub Kołodziej. Fińskie okno importowe, które otworzy się w kwietniu 2017 r., będzie najbliższą okazją do wejścia na tamtejszy rynek. – Zależy nam na tym. – Podobnie jak na Japonii. W lutym 2016 r. firma uczestniczyła w misji handlowej organizowanej przez polską firmę, a pół roku później zapadła decyzja – 10 produktów otrzyma etykiety zgodne z wymaganiami japońskiego regulatora i pierwsza partia towaru zostanie tam wysłana.

WŁASNA MARKA CZY PRODUKCJA DLA INNYCH

Na początku XXI w. firma weszła z produktami do niemieckiej sieci marketów Hit. Było to wizerunkowym przełomem – „Polnische Wirtschaft” zmierzyło się z powodzeniem z „German Quality”. Zakład produkcyjny unowocześnił się do normy jakości ISO 22000 (HACCP) i systemów bezpieczeństwa żywności BRC oraz IFS – zapewniają bezpieczeństwo żywności w procesach produkcji, pakowania, przechowywania i dystrybucji. Obecnie działa też z wdrożonym systemem oceny etyki handlu SEDEX. W wielu przypadkach to warunek rozpoczęcia współpracy z zagranicą, a w Niemczech wręcz konieczność. Mając odpowiednie certyfikaty, firma zaczęła wykorzystywać swe moce przerobowe (oceniane na sto kilkadziesiąt tysięcy ton rocznie) na rzecz produkcji dla innych marek. Jakub Kołodziej wyjaśnia: – Pewien duży europejski gracz na rynku spożywczym zamknął produkcję musztardy i koncentratu pomidorowego w Szwecji i przeniósł ją do nas. Produkujemy też dla jednej z francuskich marek premium, z ponad 250-letnią tradycją.

Przypadek firmy pokazuje, że da się z sukcesem przeprowadzić rozwój własnego brandu i produkować dla innych, także ze względu na zaawansowanie zakładu, jednego z największych w Europie. Ten hybrydowy model pozwala na prowadzenie sprzedaży w kraju, rozwój eksportu, poszukiwanie innowacji i zdobywanie know-how z zagranicy. Dynamika produkcji zapewnia firmie ciągły rozwój, co wpływa też na marketingową kreatywność.

KRÓLEWSKA REPUBLIKA ROLESKI

Z początkiem 2015 r. konsumenci w kraju mogli zapoznać się z nowym pomysłem marketingowym firmy. Kampania odwoływała się do wolności (mieszania), wyobraźni (smakosza) i smaku (jakości). Kreacją zajął się włoski fotograf Oliviero Toscani (reklamy dla Benettona, Chanel). Dwucyfrowy procentowo wzrost sprzedaży marki i szersze dotarcie na północ Polski (np. na półki szczecińskiego PSS Spółem) przyniosło biznesowy efekt kampanii, nie licząc podniesienia standardów estetyki w polskiej reklamie FMCG. Teraz firma zdecydowała się na kampanię radiową w Niemczech, w internetowej stacji skierowanej do Polonii. Pomimo ograniczeń tego medium Radio Silesia ma kilkadziesiąt tysięcy regularnych słuchaczy, a w miastach na południu Niemiec organizuje polską społeczność wokół specjalnych wydarzeń. Po efektach tej kampanii firma zdecyduje, czy podobnej nie przeprowadzi w Wielkiej Brytanii.

Wiarygodność właściciela i marki, firmowanej zresztą nazwiskiem założycieli spółki, wykwalifikowany zespół pracowników oraz certyfikaty jakości dają firmie Roleski rozwój na rodzimym rynku i coraz śmielej wykorzystywane możliwości eksportu. Niemniej ważna w portfolio firmy jest wspomniana już produkcja dla znanych i renomowanych marek.

„w100%
polska firma” – taki napis można znaleźć na wieczkach słoików z wyrobami Roleski. Spółka o rocznym obrocie 300 mln zł pozostanie na zawsze w rękach rodziny – zapewnią jej założyciel i właściciel Marek Roleski.

Źródło: Roleski Sp. J.

Nowel



FOT. ARCHIWUM FIRMY

Wykreować rynek

Wprowadzenie przez Nowel Piekarnia Nowakowski pieczywa mrożonego zrewolucjonizowało krajowy rynek. Firma w ciągu paru lat podbiła też Europę, a teraz planuje ekspansję na rynki pozaeuropejskie, takie jak USA czy Emiraty Arabskie.

Dzieje tej firmy sięgają 1925 r. W niewielkim zakładzie rzemieślniczym przez dekady wypiekano pieczywo dla lokalnej społeczności. Z czasem przeistoczył się on w rodzinny biznes. Nowy etap w historii firmy zaczęła obecna właścicielka Elżbieta Zajezińska. Inspirując się europejskimi trendami, stworzyła zespół, który jako pierwszy w Polsce zdecydował się na produkcję pieczywa mrożonego.

Od 2010 r. spółka, działająca już pod aktualną nazwą, całkowicie skupiła się na rozwoju linii produktów mrożonych. Zatrudnia około 400 osób, a pieczywo wypiekane jest w dwóch nowoczesnych halach: w Legionowie koło Warszawy i Michałowie Reginowie. Produkty firmy obecne są na rynkach Słowacji, Chorwacji, Czech, Niemiec, Rumunii, Rosji, Holandii, na Litwie, Łotwie i Węgrzech.

Wprowadzenie pieczywa mrożonego zmieniło rynek piekarniczy i spowodowało w kraju zmianę zwyczajów konsumentów. W przypadku tradycyjnych piekarni rzemieślniczych bariera dostaw to około 100 km. – W przypadku naszych produktów możemy je przewieźć na Bliski Wschód czy nawet do USA, bez utraty jakichkolwiek właściwości odżywczych czy świeżości – mówi Michał Zajeziński, wiceprezes zarządu Nowel Piekarnia Nowakowski. – Oczywiście dystrybucja pieczywa na takie odległości jest możliwa, jeśli tylko koszty transportu zostaną wliczone w cenę i pojawią się klienci.

Pieczywo wypiekane jest w 80% i później szybko mrożone w tunelu, w temperaturze do -40 st. C. W sklepie, który zainwestuje w odpowiedni piec, pracownik dopieka je i wydaje klientom. Jakości takiego chleba czy bułek nikt nie kwestionuje.

Proces produkcyjny można starannie zaplanować i nie spieszyć się z jego poszczególnymi elementami (podczas gdy inne piekarnie działają pod dyktando czasu). Dlatego też w swojej produkcji Nowel Piekarnia Nowakowski korzysta jedynie z naturalnych składników, bez polepszaczy czy innych chemicznych związków.

❖ SMAK JAK SPRZED WIEKU

Nowel wszedł z tą innowacją na polski rynek w 2010 r. Równocześnie zaczął eksportować towar na Słowację i do Czech. Zachód Europy również był zainteresowany produktem, na co pozwoliły ówczesne kontakty handlowe z sieciami spożywczymi. Polskie pieczywo pojechało więc w chłodniach (w temperaturze -18 st. C) do Belgii i Holandii (do pieczywa mrożonego należy w tych krajach aż 30% rynku).

W międzyczasie pieczywo mrożone znalazło swe miejsce również na polskim rynku i stanowi obecnie jego 10-15%, z doskonałymi perspektywami na ciągły wzrost. Nowel wykorzystał więc okazję i przekonał klientów – sieci handlowe – do konsolidacji dostaw w regionie Europy Środkowo-Wschodniej. Dzięki czemu teraz konkuruje z piekarniami z Czech, Słowacji, Rumunii na tamtejszych rynkach.

Firma nie sprzedaje ani w Polsce, ani za granicą pieczywa pod własną marką. Utrzymuje wysoką jakość produktu, która jest nawet lepsza od piekarni rzemieślniczych. – W zależności od potrzeb rozciągamy proces produkcji i stosujemy wyszukane techniki piekarskie – mówi Michał Zajeziński. Nie tylko w Polsce, ale w całej Europie zwraca się uwagę na skład pieczywa, to, jakie posiada wartości odżywcze. – Można powiedzieć, że u nas w piekarni powstaje wciąż produkt dziadka, ten sprzed 90 lat. – Michał Zajeziński podkreśla, że nawet przy dużej produkcji jego piekarnia zachowuje pożądaną jakość.

Im dalej od Europy, tym bardziej wolne od GMO, produkowane na naturalnych składnikach polskie chleby i bułki zyskują na renomie i wskazują na półki z produktami premium. Dlatego ich

eksport do Zjednoczonych Emiratów Arabskich, Azji czy USA jest opłacalny. Jeśli tylko klient zainwestuje w infrastrukturę, wówczas przekonuje się o dostępności, łatwości w przygotowaniu chleba na miejscu, który nawet o tysiące kilometrów od Legionowa zawsze jest świeży i pięknie pachnie.

❖ PERSPEKTYWY ROZWOJU

Obecnie firma eksportuje jedną czwartą produkcji. Przy swych możliwościach może wciąż rozwijać sprzedaż za granicę i na rynku krajowym. Zarząd wprowadza właśnie w życie plan trzykrotnego wzrostu produkcji do 2020 r., w którym rynek polski pozostaje filarem rozwoju. – Nie planujemy inwestycji w linię produkcyjną za granicą – tłumaczy Michał Zajeziński. – Ten sam chleb przy tych samych recepturach i składnikach w Polsce i USA będzie smakował inaczej. To bardzo wrażliwy produkt.

Wierność tradycji, umiejętne połączenie jej z nowoczesną technologią i wykorzystanie atutów pioniera rynkowego pozwoliło firmie Nowel Piekarnia Nowakowski wykreować nowy rynek. Firma skorzystała też z możliwości eksportu, a teraz skutecznie realizuje plan dynamicznego wzrostu w kraju i za granicą.

70 mln zł

Tyle kosztuje wybudowanie i wyposażenie hali produkcyjnej do pieczywa mrożonego. Obecnie Nowel Piekarnia Nowakowski ze swego zakładu jest w stanie obsłużyć sprzedaż w całej Europie. Przychody firmy w 2015 r. to 120 mln zł. Prognozy na kolejny są sięgają już 140 mln zł.

Źródło: Nowel Piekarnia Nowakowski



FOT. ARCHIWUM FIRMY

Strategia dywersyfikacji

Concession zaczynała jako firma doradcza. Od 2006 r. wykonuje nowoczesne zabudowy kin wielosalowych i poszukuje nowych partnerów do potencjalnych kontraktów zagranicznych.

Indywidualny wystrój wnętrz i prace stolarskie dla galerii handlowych, sklepów, kin, kawiarni, restauracji, stacji benzynowych, inwestycji deweloperskich – tym zajmuje się Concession (sp. z o.o. od 2009 r., w grupie kapitałowej działają trzy osobne spółki). W kraju wykonała m.in. meble w sieci kin Helios i Multikino. Realizuje kontrakty w Niemczech, Austrii, Danii, Wielkiej Brytanii, Skandynawii, na Bliskim Wschodzie, w Nigerii, USA, a nawet na Wyspach Zielonego Przylądka i Sri Lance. Prognozowany roczny wzrost oparty na danych historycznych – 30-50% do 2020 r.

70-osobowym zespołem kierują wspólnicy: Leszek Matocha i Adam Jackowski. Pierwszy – w zakładzie produkcyjnym w Białymstoku. Drugi z biura w Warszawie odpowiada za sprzedaż, rozwój biznesu i marketing. – Od początku zakładałem, że nasza działalność będzie opierała się w większości na eksporcie. Dywersyfikacja na

rynki zagraniczne to sposób na zarządzanie ryzykiem w biznesie – mówi. W 2015 r. Concession wygenerowała prawie 6 mln, w roku 2016 będzie to już około 10 mln zł. To niewiele w porównaniu z potentatami rynku meblarskiego. Ale obecnie do firmy spływa więcej zleceń, niż jest w stanie płynnie realizować; może to powodować wydłużony czas realizacji. – I dlatego poszukujemy partnerów – dodaje prezes Jackowski.

❖ MEBEL CZY USŁUGA?

I to, i to. W szczególnym przypadku Concession znaczącą większość stanowi usługa. Czysta wartość wyeksportowanego mebla to tylko część zlecenia. Nie mniej ważne jest projektowanie, projektowanie wykonawcze, organizacja dokumentacji niezbędnej do pracy w kraju przeznaczenia, często dokumenty celne, certyfikaty i wreszcie transport oraz montaż. Do obsługi technicznych

formalności niezbędny jest też osobny zespół ludzi i prawnik na pełnym etacie. Kary za braki w dokumentacji są bezlitosne i jest wiele pułapek, poczynając od płac minimalnych, różnicach w przepisach prawa pracy. Przykładem może być konieczność posiadania przedstawiciela prawnego we Francji, skrajnie rygorystyczne przepisy BHP w Wielkiej Brytanii lub konieczność płacenia składek do kasy urlopowej w Niemczech. Generalnie siła rodzimych firm meblarskich polega na konkurencyjnej cenie produktu, profesjonalizmie połączonym z polską duszą oraz know-how.

❖ DZIEŃ TARGOWY

Od kilku lat można odwiedzać stoiska Concession na targach w Polsce, Niemczech, Hiszpanii oraz na Bliskim Wschodzie. Firma w latach 2013-2016 uczestniczyła w sześciu takich imprezach. Ale błędem byłoby spodziewać się natychmiastowego efektu. Poszukiwanie odbiorcy za granicą trwa miesiącami i polega na inwestowaniu kapitału firmy, przede wszystkim finansowego. Są to wydatki marketingowe i nie powinny być traktowane jako inwestycja o pewnym zwrocie. – Najpierw poszukajmy kontrahenta, najlepiej z polecenia – tłumaczy prezes Jackowski. – Później w sposób przemyślany wprowadzamy produkt na rynek. Po sprawdzeniu swych możliwości należy rozwijać sprzedaż sukcesywnie. I tak już od kilku lat firma jest obecna na targach w Polsce, Hiszpanii, Bliskim Wschodzie i w Niemczech. Aby to zrobić po raz pierwszy, w 2014 r. wykorzystwała dotację z wciąż aktywnego (pod innymi nazwami) rządowego programu „Paszport do eksportu”. Concession znalazła się wówczas na największych targach słodczych w Kolonii – ISM – i to z sukcesem.

W drugiej połowie 2016 r. firma rozpoczęła kampanię marketingową w specjalistycznych pismach branżowych, pokazując swoje dotychczasowe realizacje i możliwości produkcyjne. Adam Jackowski mówi: – Jesteśmy polskim biznesem, któremu zaufały zachodnie firmy i dopuściły do usług w miejscach, gdzie tworzy się ich wizerunek. To dla nas powód do dumy i zobowiązanie. Można to nazwać patriotyzmem gospodarczym.

❖ BLISKI WSCHÓD

Wejście Concession na ten wymagający rynek odbyło się sposobem. Prezes Adam Jackowski był jedną z osób, które zaangażowały się w tworzenie Polsko-Saudyjskiej Izby Gospodarczej. Poza tym firma skorzystała z misji gospodarczej, która po powstaniu Izby uwiarygodniła Concession w Arabii Saudyjskiej i Katarze; tam podpisano umowy.

Arabia Saudyjska nie jest rynkiem łatwym dla polskich firm ze względu na różnice kulturowe, formalności celne i wizowe, fracht oraz konieczność sporej (względnie) inwestycji. Bardzo dobrym pomysłem może być kontakt z Polsko-Saudyjską Izbą Gospodarczą. Jednak nie należy zapominać o najważniejszym – dopasowaniu produktu do rynku. W przypadku Concession jest to wysokiej klasy wyposażenie osiedli willowych i rezydencji. Oprócz zrozumienia odmiennej kultury należy wiedzieć, co będzie się działo z produktami w innym klimacie. Te i inne wyzwania są jednak do przejścia, a osoby wytrwałe i umiające korzystać z pomocy odpowiednich, sprawdzonych i nieprzypadkowych osób mających doświadczenie w tym regionie mogą odnieść olbrzymi sukces.

Strategiczne podejście do ekspansji, cierpliwe budowanie kontaktów, świadome inwestowanie zysków w promocję za granicą, wykorzystanie rządowych programów promocji eksportu przy KIG czy MSZ oraz współpraca z ambasadami – to kluczowe czynniki sukcesu Concession za granicą.

300 tys. zł

Tyle kosztuje organizacja stoiska firmowego o powierzchni 100 mkw. na targach branżowych. Z każdego targu wraca się z około 200 wizytówkami. Później przez dwa tygodnie zespół ludzi podtrzymuje targowe kontakty, aby biznesowo wykorzystać dwie lub trzy możliwości.

Źródło: Concession



FOT. ARCHIWUM FIRMY

Biznes po sąsiedzku

Sprawdzonym sposobem na ekspansję jest znalezienie partnera na targach branżowych. Jednak nawet nawiązanie wymiany handlowej z firmą z kraju ościennego wymaga poznania jego kulturowej specyfiki.

Główna działalność Elektrokalu to sprzedaż hurtowa i detaliczna artykułów techniki grzewczej i sanitarnej. Najwięcej obrotów firma uzyskuje, sprzedając grzejniki aluminiowe, kotły gazowe i na paliwo stałe. Elektrokal prowadzi ponadto doradztwo techniczne i obsługę inwestycji. Zatrudnia 50 osób. Ma ugruntowane kontakty handlowe na Ukrainie, Węgrzech, Słowacji, w Rumunii, Niemczech i we Włoszech oraz w Chinach. Z zachodu Europy i Chin głównie sprowadza towar, którym obraca w kraju i w regionie Europy Środkowo-Wschodniej. Marka powstała zaś blisko dekadę temu (sp. z o.o. od 2007 r.). Założenie firmy braciom Bartłomiejowi i Danielowi Salaburam zaproponował przyszły odbiorca ich towarów – Wołodimir Greh z Ukrainy. Dziś firma ma siedzibę w Radymnie (województwo podkarpackie) i sieć oddziałów w Jarosławiu, Lubaczowie, Rzeszowie, Nowej Soli oraz Wałbrzychu.

❖ ZARZĄDZANIE RODZINNO-KLASYCZNE

Spółka funkcjonuje w rzadko spotykanej strukturze właścicielsko-menedżerskiej. Bracia współwłaściciele powierzyli zarząd osobom niepokrewnionym, ale bliskim; prezesem zarządu został Jacek Kamiński, kolega z podwórka, a dyrektorem finansowym – długoletni znajomy z Jarosławia Mirosław Bednarz. – Jesteśmy rodzinną firmą, z wyłącznie polskim kapitałem – mówi Daniel. – To nasz całociowy sposób na życie, nie tylko na realizację biznesową. Pozostajemy w ścisłym kontakcie z całą kadrą menedżerów.

Bartłomiej Salabura pełni funkcję dyrektora działu zakupów. Daniel jest z kolei dyrektorem do spraw sprzedaży. To oznacza, że obaj podlegają zarządowi. Jednak mimo że decyzję w sprawach operacyjnych powierzyli innym, sami wciąż

mają wpływ na tworzenie strategii biznesu – na to pozwala bowiem Kodeks spółek handlowych w formie walnego zgromadzenia.

Taka struktura zapewnia względną swobodę działania i daje czas na poszukiwanie ścieżek rozwoju biznesu. Przykładowo wraz z wyhamowaniem koniunktury w handlu Elektrokal z powodzeniem zajął się wykonawstwem. I tak firma wykonała inwestycje w regionie, m.in. kotłownię dla wspólnoty mieszkaniowej w Jarosławiu opartą na nowoczesnych kotłach pulsacyjnych (pierwsze na Podkarpaciu). Daniel Salabura, szukając dalszej szansy na rozwój, trafił na Politechnikę Lwowską. Dzięki jego staraniom, a także przy współpracy z prof. Bogdanem Demczyną oraz Stanisławem Marczukiem, rozpoczęły się badania i prace nad pianobetonem, który może mieć szerokie zastosowanie w budownictwie, drogownictwie, a nawet w sarkofagach na odpady atomowe.

❖ WIEDZA O KONTRAHENCIE

Duży i przygraniczny handel z Ukrainą osłabił, także w branży budowlanej od 2013 r. Ten kraj objęty wojną i z problemami ekonomicznymi nie jest łatwym partnerem w biznesie. Kurs waluty – hrywny (UAH) – źle wpływa na opłacalność polskiego eksportu. – Ale na Ukrainie wciąż warto próbować ekspansji – uważa współwłaściciel Elektrokalu. – Konieczne jest znalezienie biznesowego partnera, poznanie języka i kultury. Handel z firmami ukraińskimi opiera się na umowach i fakturach. Ich wiarygodność poparta jest czysto ludzkimi relacjami.

Poza tym w budowie relacji biznesowych z Ukraińcami pomaga gra ceną i opieka wykraczająca poza biznesową, rzetelną administrację. – Zdarzało nam się jechać z klientami na granicę, bo sprawniej wtedy szła procedura oclenia eksportowanych towarów – tłumaczy Daniel Salabura.

Właściciele Elektrokalu zdecydowali się także na utworzenie polsko-ukraińskiej spółki handlującej systemami z polipropylenu – Sigma-Li Ukraina. Sprzyjało temu nawiązanie kontaktów

z kolejnymi przedsiębiorcami o ugruntowanej już pozycji w biznesie na tamtym rynku. Ze swym nowym przedsięwzięciem Elektrokal wiąże spore nadzieje, licząc na zwiększenie sprzedaży. Jednym z elementów budowania dobrych relacji z ukraińskimi kontrahentami jest m.in. przygotowanie materiałów handlowych czy kartek świątecznych po ukraińsku oraz uruchomienie wersji strony internetowej firmy w tym języku. Partnerzy za wschodnią granicą doceniają takie gesty.

Pozostałe kontrakty w regionie Karpat (Węgry, Słowacja, Rumunia) czy w Chorwacji Elektrokal zdobył przez targi branżowe (we Frankfurcie i w Mediolanie). Bądź też przez zaufanych klientów; nierzadko byli konkurentami między sobą. – Oprócz rzetelności i uczciwości w biznesie, spotkań i imprez integracyjnych, w naszych relacjach zagranicznych liczy się nawet poznawanie rodzin kontrahentów – podkreśla Daniel Salabura. – Co w sporadycznych przypadkach prowadzi do pomocy w prywatnych sprawach.

Reasumując, odwaga lidera, dobry pomysł na biznes, miękkie umiejętności i przede wszystkim właściwi partnerzy za granicą, z którymi nawiązuje się bliskie relacje – to przepis na udany biznes według Elektrokalu.

59 mln zł

Tyle wyniósł obrót firmy Elektrokal w 2015 r., z czego około 40% należało do eksportu. Firma zajmuje się od niedawna pracami instalacyjnymi – oddała do użytku m.in. kotłownię w Zespole Szkół Zawodowych w Radymnie i dla tamtejszego Urzędu Miasta, oraz w szkole podstawowej w Orlach.

Źródło: Elektrokal



Spotkania z przedsiębiorcami z MŚP odbywały się w Lublinie, Rzeszowie, Łodzi, Wrocławiu i Gdyni. Dyskutowano o eksporcie, inwestycjach, programach wsparcia. Uczestnicy przechodzili drogę prowadzącą za granicę z firmami, które już tego dokonały, i to z sukcesem. Zapoznawali się także z wynikami „Raportu globalnej przedsiębiorczości” Banku BNP Paribas Wealth Management.



Na zdjęciach m.in.:

1. Dr Małgorzata Bonikowska | [ośrodek THINTKANK i CSM](#) w rozmowie z Januszem Komurkiewiczem | [FAKRO](#)
2. Bartosz Urbaniak | [Bank BGŻ BNP Paribas](#)
3. Michał Zajeziński | [Nowel Piekarnia Nowakowski](#)
4. Krzysztof Gąsak | [Bank BGŻ BNP Paribas](#)
5. Agnieszka Jackiewicz-Zatyka | [Bank BGŻ BNP Paribas](#)
6. Joanna Wierzejska | [Kancelaria DZP](#)
7. Adam Jackowski | [Concession](#)
8. Andrzej Ząbek | [Bank BGŻ BNP Paribas](#)
9. Marek Świątkowski | [Kancelaria DZP](#)
10. Jakub Kołodziej | [Roleski](#)



Dekalog

Świat wyciąga rękę po polskie towary i usługi, bo są świetnej jakości i wciąż atrakcyjne cenowo, a do tego *made in Europe*. W niektórych grupach produktów polskie pochodzenie coraz wyraźniej staje się atutem i jest eksponowane, jak w przypadku żywności, która stała się naszym eksportowym znakiem firmowym. W innych segmentach – takich jak gry komputerowe, zielone technologie, farmaceutyki i sprzęt medyczny, produkcja mebli i przemysłowy design, jachty, kosmetyki czy odzież – Polska uzyskała mocną pozycję na wielu zagranicznych rynkach. Coraz lepiej radzą sobie nie tylko duże firmy

z wieloletnią historią, lecz także start-upy, które dzięki nowym technologiom i internetowi mają od razu globalne podejście do rynku.

Jak pokazały omówione przykłady, rozwój i ekspansja zagraniczna polskiego przedsiębiorstwa może przebiegać według różnych modeli: poprzez partnera za granicą, przejęcie znaku towarowego czy firmy lokalnej, działania pod własną marką etc. Ważne, aby dostosować się do wymagań i specyfiki danego rynku oraz wykorzystać sprzyjające nam elementy otoczenia biznesowego. Oto rekomendowany przez nas dekalog, którym warto się kierować:

- 1 Dopracowany, doskonały jakościowo produkt/ usługa** to podstawa ekspansji. Jeśli jest ludziom potrzebny, będzie na niego popyt nie tylko w kraju.
- 2 Rynki przestały być dzielone według państw, lecz poprzez preferencje klientów.** Odległość geograficzna ma dziś niewielkie znaczenie dla rozwoju biznesu.
- 3 Koszty ekspansji należy wpisać w plan rozwoju firmy** i zabezpieczyć się przed wzrostem niepotrzebnych wydatków, optymalizując jej model.
- 4 Najskuteczniejszym sposobem na rozszerzenie kontaktów w swojej branży i znalezienie partnera do ekspansji za granicą są targi oraz misje gospodarcze,** organizowane m.in. przez samorząd, urzędy centralne czy izby gospodarcze.
- 5 Realizowanie kontaktów z partnerami zagranicznymi trzeba oprzeć na stosownych produktach finansowych oferowanych przez banki,** takich jak gwarancja czy akredytywa. To skutecznie zabezpiecza przed ryzykiem transakcji.
- 6 W przypadku większego zaangażowania na innym rynku nie obejdziesz się bez prawnika,** który zadba o strukturę relacji z partnerem zagranicznym i szczegóły zabezpieczające nasze interesy.

- 7 Regularna obecność na zagranicznym rynku oznacza konieczność poznania jego realiów,** wynikających z otoczenia biznesowego. Warto poznać uwarunkowania polityczno-gospodarcze, sposób funkcjonowania firm, regulacje podatkowe i prawne.
- 8 Jeśli chcemy być postrzegani jako wiarygodny i stabilny partner, powinniśmy poznać tkankę kulturowo-społeczną kraju, w którym działamy.** To pomoże zbudować długofalowe relacje, bo biznes zawsze tworzą ludzie. Warto zrozumieć ich mentalność, często inną od tego, do czego jesteśmy przyzwyczajeni.
- 9 W ekspansję zagraniczną trzeba zainwestować o wiele więcej czasu, cierpliwości i energii** niż w zdobywanie kolejnych nisz na krajowym rynku. Nie liczymy na szybkie kontrakty, nie zniechęcajmy się po pierwszych niepowodzeniach.
- 10 Warto połączyć nasze wysiłki z tym, co robią inne polskie firmy lub rząd, samorząd czy izby gospodarcze.** Na niektórych rynkach Polska jest zupełnie nieznana i trzeba budować markę od zera, na innych wyraźnie się kojarzy i budzi jakieś emocje. Są także kraje, w których mieszka sporo osób polskiego pochodzenia lub absolwentów polskich uczelni – często mówią po polsku, znają realia swojego kraju i mogą istotnie pomóc w rozwoju naszych przedsięwzięć.





biznes
nie zna
granic

2016