

**Aktywność eksportowa  
małych i średnich  
przedsiębiorstw w Polsce**

**Autorzy:**

Jerzy Cieřlik

Michał Drabek

Piotr Kaczmarek-Kurczak

Eugeniusz Kąciak

Ewelina Kiećek

Izabela Koćadkiewicz

Witold Nowiński

Joanna Szymona

redakcja naukowa

**Izabela Kołodkiewicz**

**Jerzy Cieślik**

**monografie**

**Aktywność eksportowa  
małych i średnich  
przedsiębiorstw w Polsce**

Studia przypadków



**Oficyna**

a Wolters Kluwer business

Warszawa 2011

Wydanie publikacji zostało dofinansowane przez Akademię Leona Koźmińskiego

Wydawca  
*Małgorzata Sokołowska*

Redaktor prowadzący  
*Joanna Cybulska*

Opracowanie redakcyjne  
*Anna Krzesz*

Łamanie  
*Sławomir Sobczyk*

Projekt graficzny okładki  
*Studio Kozak*

Zdjęcie wykorzystane na okładce  
© *iStockphoto.com/Alexandr Toustenko*

© Copyright by Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., 2011

© Copyright by Akademia Leona Koźmińskiego, 2011

ISBN 978-83-264-1605-7

Wydane przez:  
Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o.

Redakcja Książek  
01-231 Warszawa, ul. Płocka 5a  
tel. 22 535 82 00, fax 22 535 81 35  
e-mail: [ksiazki@wolterskluwer.pl](mailto:ksiazki@wolterskluwer.pl)

[www.wolterskluwer.pl](http://www.wolterskluwer.pl)  
Księgarnia internetowa [www.profinfo.pl](http://www.profinfo.pl)

---

# Spis treści

---

Wprowadzenie .....9

## Rozdział I

**Aktywność międzynarodowa przedsiębiorstw w warunkach transformacji ustrojowej .....19**

*Jerzy Cieślik, Eugeniusz Kąciak*

1. Wprowadzenie .....19
2. Działalność międzynarodowa przedsiębiorstw  
a transformacja ustrojowa – zmiany ilościowe i jakościowe.....23
  - 2.1. Okres realnego socjalizmu .....24
  - 2.2. Zmiany ilościowe i jakościowe w latach 1989–2003 .....25
3. Próba teoretycznej interpretacji specyficznych cech procesu  
internacjonalizacji przedsiębiorstw w warunkach transformacji  
ustrojowej .....29

## Rozdział II

**Aktywność eksportowa w wydaniu polskich eksporterów z sektora MŚP.....37**

1. Eksport w zasadzie nie był planowany, ale impuls przyszedł z rynku.....39
  - Studium przypadku firmy Super klej  
Czy o wszystkim powinien decydować przypadek? .....41  
*Izabela Koładkiewicz*
  - Studium przypadku firmy Meble Jana  
Eksport jako pomysł na wyjście z kryzysu .....55  
*Piotr Kaczmarek-Kurczak*
  - Studium przypadku firmy Pol-Meat  
Kluczowy czynnik sukcesu – akceptacja skalkulowanego ryzyka .....66  
*Izabela Koładkiewicz*
  - Studium przypadku firmy Stylowe oprawki  
Eksport – dodatek do głównej działalności .....82  
*Izabela Koładkiewicz*
  - Studium przypadku firmy Fol-Pak  
Od dostawcy usług do producenta maszyn z eksportem w tle .....95  
*Izabela Koładkiewicz, Witold Nowiński*

Studium przypadku przedsiębiorstwa Powóz Od galanterii drewnianej i lokalnego rynku do produkcji powozów i bryczek na eksport.....	105
<i>Izabela Koładkiewicz, Witold Nowiński</i>	
Studium przypadku firmy Al-KON Wyzwanie rzucone przez rynek.....	113
<i>Izabela Koładkiewicz, Witold Nowiński</i>	
Studium przypadku firmy Tkanex Eksport jako przemysłana strategia działania .....	122
<i>Ewelina Kielek</i>	
2. Eksport był planowany, ale jako uzupełnienie podstawowej działalności .....	131
Studium przypadku przedsiębiorstwa Folinex Rozwój bez zaburzeń?.....	133
<i>Izabela Koładkiewicz</i>	
Studium przypadku firmy Boot Dobra jakość nigdy nie wychodzi z mody .....	143
<i>Joanna Szymona</i>	
Studium przypadku spółki Dewon Od zakładu rzemieślniczego do średniej wielkości przedsiębiorstwa eksportera .....	149
<i>Izabela Koładkiewicz</i>	
3. Eksport był planowany od samego początku jako ważne źródło przychodów firmy, obok sprzedaży krajowej .....	159
Studium przypadku firmy Metalex Pracownicy oraz jakość produktów – ważne składowe sukcesu w eksporcie .....	161
<i>Ewelina Kielek</i>	
Studium przypadku firmy Eltem Marzenia i pasje zmienić w rzeczywistość .....	167
<i>Joanna Szymona</i>	
4. Eksport był planowany od samego początku jako ważne źródło przychodów firmy, sprzedaż krajowa miała grać rolę uzupełniającą .....	173
Studium przypadku firmy Go.Net Sprzedawaj globalnie, kupuj lokalnie .....	175
<i>Joanna Szymona</i>	
Studium przypadku firmy DrewDom Nie ma jak w drewnianym domu .....	183
<i>Joanna Szymona</i>	
Studium przypadku firmy Sieciowiec Być we właściwym czasie we właściwym miejscu i umieć z tego skorzystać.....	191
<i>Izabela Koładkiewicz, Michał Drabek</i>	

**Rozdział III****Aktywność eksportowa polskich przedsiębiorstw z sektora MŚP****– dominujące praktyki**.....201*Izabela Kołodkiewicz*

1. Wprowadzenie .....201
2. Czynniki i motywy zaangażowania się w działalność eksportową w pierwszym etapie funkcjonowania przedsiębiorstwa .....202
3. Rozwój działalności eksportowej .....209
4. Organizacja i realizacja działalności eksportowej .....212
  - 4.1. Sposoby zdobywania nowego klienta .....213
  - 4.2. Samodzielność w realizacji transakcji w działalności eksportowej .....214
  - 4.3. Eksport – wykorzystywane kanały zbytu .....216
5. Wiedza i doświadczenie niezbędne do prowadzenia działalności eksportowej .....217
  - 5.1. System zarządzania wiedzą dotyczącą eksportu i rynków zagranicznych w firmie .....213
6. Wykorzystanie internetu w działalności eksportowej .....220
7. Eksport a innowacyjność .....222
8. Rola powiązań sieciowych (kooperacyjnych) w rozwoju eksportu .....223
9. Podsumowanie .....225

**Rozdział IV****Internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw w sektorze MŚP po 20 latach****od rozpoczęcia transformacji ustrojowej – próba podsumowania**.....229*Jerzy Cieślak, Izabela Kołodkiewicz*

1. Aktualny stan zaawansowania procesu internacjonalizacji polskich MŚP .....229
2. Ocena procesu internacjonalizacji w świetle teorii .....232
3. Skutki historycznej koincydencji transformacji ustrojowej oraz rozwoju nowoczesnych technologii informacyjnych i komunikacyjnych na przełomie XX i XXI wieku .....234
4. Identyfikacja wpływu transformacji ustrojowej oraz współczesnych tendencji w gospodarce światowej na proces internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw – uczestników badań .....236

**Bibliografia** .....245**Autorzy** .....247





---

# Wprowadzenie

---

Zjawisko wchodzenia przez firmy krajowe na rynki międzynarodowe jest od wielu dziesiątków lat przedmiotem wszechstronnych badań nauk społecznych, w tym zwłaszcza nauk o zarządzaniu. Obiektem zainteresowania badaczy były głównie wielkie korporacje transnarodowe. Natomiast zaangażowanie w operacje zagraniczne mniejszych, także początkujących firm osiągnęło większe rozmiary w krajach wysoko rozwiniętych dopiero od początku lat 90. ubiegłego stulecia. W wyniku transformacji ustrojowej po 1988 roku podobny proces obserwujemy także w Polsce. W okresie 1989–2003 w działalność eksportową zaangażowanych było ok. 158 tys. polskich przedsiębiorstw. W przeważającej większości były to firmy małe i średnie (MŚP). Jakkolwiek doświadczenia w prowadzeniu operacji zagranicznych tych firm obejmują okres zaledwie kilku bądź kilkunastu lat, dla wielu stały się autentyczną dźwignią rozwoju.

Procesy towarzyszące międzynarodowej aktywności polskich przedsiębiorstw sektora MŚP było stosunkowo słabo opisane w literaturze naukowej. Wyniki uzyskane w ramach projektu badawczego „Przedsiębiorczość międzynarodowa w Polsce”<sup>1</sup> pozwoliły na wydatne zmniejszenie tej luki. Na podstawie bogatego zbioru danych statystycznych stworzonego dla celów projektu możliwe było przeprowadzenie badań ilościowych w celu uchwycenia długofalowych tendencji w tej dziedzinie w latach 1989–2006.

W niniejszym opracowaniu prezentujemy wyniki badań jakościowych, zrealizowanych w ramach projektu, polegających na opracowaniu i porównawczej analizie 16 przypadków przejawów aktywności międzynarodowej polskich małych i średnich firm. Lista kandydatów do opracowania studiów przypadku została określona na

---

<sup>1</sup> Projekt badawczy „Przedsiębiorczość międzynarodowa w Polsce”, N N115 2566 33 był realizowany w latach 2007–2010 na Akademii Leona Koźmińskiego. Projekt został dofinansowany przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego.

podstawie bazy danych „Przedsiębiorczość międzynarodowa w Polsce”, z uwzględnieniem następujących kryteriów:

- a) firma powstała przed 2000 rokiem<sup>2</sup>,
- b) zatrudnia powyżej 9, a mniej niż 250 osób, z uwagi na koncentrację badań na firmach małych i średnich,
- c) prowadzi działalność w sektorze przetwórstwa przemysłowego,
- d) jest kontrolowana przez krajowy kapitał,
- e) dynamicznie rozwija eksport – średnioroczna dynamika wzrostu eksportu w latach 2003–2006 powyżej 20%.

Uwzględniając powyższe kryteria, a także gotowość do uczestnictwa, badaniem objęto 16 przedsiębiorstw zlokalizowanych w pięciu województwach (lubelskim, łódzkim, małopolskim, mazowieckim i wielkopolskim). Pogłębione wywiady zostały przeprowadzone w okresie 2008–2009 przez zespół badawczy reprezentujący kilka ośrodków akademickich<sup>3</sup>. Charakterystykę przedsiębiorstw, które uczestniczyły w badaniu, zawiera tabela 1. Ze względu na konieczność zachowania poufności nazwy firm zostały zakodowane.

Z zawartych w tabeli 1 danych wynika, że w badaniach wzięło udział siedem małych i dziewięć średnich przedsiębiorstw – według kryterium zatrudnienia, zgodnie z definicją Unii Europejskiej, działających w różnych sektorach przemysłu przetwórczego. W badanej populacji podmiotów zdecydowanie dominowały młode organizacje, utworzone w latach 90. XX wieku. Ponadto część z nich mogła pochwalić się doświadczeniami biznesowymi z okresu realnego socjalizmu. Badane firmy powstały w oparciu o rodzimy kapitał prywatny, którego dostawcą była najczęściej rodzina założyciela/założycieli. Badani eksporterzy byli zróżnicowani z punktu widzenia czasu rozpoczęcia eksportu:

- w roku założenia bądź w pierwszym roku działania – 9 firm,
- w drugim lub trzecim roku działania – 2 firmy,
- w czwartym i dalszych latach działania – 5 firm.

---

<sup>2</sup> Wyjątkowo badaniem objęto jedną firmę założoną w 2004 r.

<sup>3</sup> W skład zespołu badawczego weszli: prof. dr hab. Jerzy Cieślak (kierownik projektu – Akademia Leona Koźmińskiego), Michał Drabek (Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie), mgr Ewelina Kielek (Uniwersytet Łódzki), dr Izabela Kołodkiewicz (Akademia Leona Koźmińskiego), dr Piotr Kaczmarek-Kurczak (Akademia Leona Koźmińskiego), dr Witold Nowiński (Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu), mgr Joanna Szymona (Szkoła Główna Handlowa).

Tabela 1. Charakterystyka przedsiębiorstw – uczestników badań

Nazwa firmy	Forma prawna/kapitał	Rok powstania	Rok rozpoczęcia eksportu	Branża	Rodowód historyczny Kto jest we władzach firmy	Udział w eksporcie		Liczba zatrudnionych	
						Po 3 latach	Obecnie	2004 r.	2007 r.
AI-KON	spółka z o.o. (od 1 stycznia 2009 r.) wcześniej PPHU AIKON – jednoosobowa działalność gospodarcza	1994	1999	Produkcja wyrobów z aluminium dla branży rozrywkowej, wystawienniczej, przemysłu i budownictwa, a także usługi z wykorzystaniem posiadanego parku maszynowego w zakresie cięcia i spawania aluminium i metali szlachetnych	Jeden właściciel Firma rodzinna; córka zaangażowana w działalność eksportową	brak	80-90% (w 2008 r.)	15	48 w 2007 r. 56 w 2008 r.
Boot	jednoosobowa działalność gospodarcza	1989	1991 – forma pośredniego eksportu poprzez sprzedaż pośrednikom 2003 – eksport bezpośredni	Produkcja obuwia damskiego i męskiego	Firma działa w połączeniu z trzema innymi firmami założonymi przez synów właściciela. Dwa zakłady (pierwszy założony w 1999 r. oraz drugi w 2003 r.) szyją usługowo obuwie dla spółki-matki. Trzecia firma produkuje i prowadzi działalność usługową. Firma-matka zajmuje się handlem oraz działalnością pomocniczą, tzn. prowadzi dzierżawę budynków dla pozostałych 3 spółek-córek	poniżej 25%	16%	23	43

Nazwa firmy	Forma prawna/kapitał	Rok powstania	Rok rozpoczęcia eksportu	Branża	Rodowód historyczny Kto jest we władzach firmy	Udział w eksporcie		Liczba zatrudnionych	
						Po 3 latach	Obecnie	2004 r.	2007 r.
Dewon	spółka komandytowo-akcyjna	1983	Eksport bezpośredni – 1995 r. Eksport pośredni – 1990 r. jako producent ogrodowe, a także eksportowanych produktów	Wózki transportowe dwukolowe, taczki ogrodowe i budowlane, konstrukcje stalowe – stelaże i meble ogrodowe, a także kotły c.o.	Brak kapitału zagranicznego Samodzielna Założyciel – właściciel	poniżej 25%	19%	208	247
DrewDom	spółka z o.o.	1999	1999	Domy z drewna	Polski kapitał prywatny Dwóch współwłaścicieli	eksport stanowił powyżej 50% sprzedaży	95%	27	83
Eltem	spółka z o.o. w 2002 r. udziały w firmie wykupiła włoska firma, dla której Eltem jest wykonawcą podzespołów i komponentów do produktów końcowych	1990	1999	Wykonawca podzespołów i komponentów do produktów końcowych	51% udziałów należy do polskich udziałowców, 49% udziałów należy do firmy Enea, która jest w 100% własnością kapitału włoskiego	poniżej 25% W latach 1991–1999 produkty eksportowane pośrednio, tzn. jako podzespoły i komponenty dóbr eksportowanych przez innych producentów	36%	27 osób	70 osób + dorywczo 20 osób

Nazwa firmy	Forma prawna/kapitał	Rok powstania	Rok rozpoczęcia eksportu	Branża	Rodowód historyczny firmy Kto jest we władzach	Udział w eksporcie		Liczba zatrudnionych	
						Po 3 latach	Obecnie	2004 r.	2007 r.
Folinet	spółka z o.o.	1995	1995	Podstawowe produkty: folia do produkcji opakowań w branży spożywczej, kubeczki plastikowe do jogurtów, śmietany, pojemniki na margarynę, kubki plastikowe do piwa	Kapitał prywatny	poniżej 25%	23%	58	127
Fol-Pak	założona jako jednoosobowa działalność gospodarcza, od 2008 r. spółka jawna	1991	1993	Budowa maszyn do pakowania, tzw. celofaniarek, które służą do owijania produktów o kształtach prostopadłościennych w folię polipropylenową.	Założona przez 3 współwłaścicieli – pracowników jako spółka jawna	trudno określić	na poziomie 30%	b.d.	15 osób, w tym 8 etatowych pracowników
Go.Net	jednoosobowa działalność gospodarcza Właściciel posiada firmę handlową zarejestrowaną w USA, której jest współwłaścicielem. Firma Go.Net jest podwykonawcą usług dla firmy amerykańskiej	2004	2004	Produkty marketingu internetowego, systemy wspomagające zarządzanie, aplikacje, consulting	Kapitał prywatny Założyciel – właściciel	100%	100%	1 osoba zatrudniona na stałe. Z 3 osobami prowadzona jest współpraca na zasadzie umowy o dzieło lub w innej formie	1 osoba zatrudniona na stałe. Z 14 osobami prowadzona jest współpraca na zasadzie umowy o dzieło lub w innej formie

Nazwa firmy	Forma prawna/kapitał	Rok powstania	Rok rozpoczęcia eksportu	Branża	Rodowód historyczny Kto jest we władzach firmy	Udział w eksporcie		Liczba zatrudnionych	
						Po 3 latach	Obecnie	2004 r.	2007 r.
Meble Jana	jednoosobowa działalność gospodarcza	1992	1995	Zakład meblarski	Kapitał prywatny Małżeństwo	ok. 50%	78% Dąży do tego, aby eksport stanowił mniej więcej 50% obrotów firmy	poniżej 100 osób	poniżej 100 osób
Metalex	spółka jawna	1990	1991	Produkcja metalowych wyrobów na zamówienie indywidualne zarówno dla odbiorców krajowych, jak i zagranicznych	Kapitał prywatny Spółka rodzinna – małżeństwo	powyżej 50%	45%	33	63
Pol-Meat	jednoosobowa działalność gospodarcza	1992	2005	Działalność w zakresie uboju wieprzowego, wołowego oraz uboju koni. Produkcja wędlin	Kapitał prywatny Spółka rodzinna – małżeństwo Syn zaangażowany w zarządzanie	brak eksportu	21%	5	144
Powóz	prywatny	1989	1995	Producent wozów drewnianych	Kapitał prywatny Firma rodzinna	brak	prawie 100% sprzedaży w ostatnich latach	b.d.	b.d.

Nazwa firmy	Forma prawna/kapitał	Rok powstania	Rok rozpoczęcia eksportu	Branża	Rodowód historyczny Kto jest we władzach firmy	Udział w eksporcie		Liczba zatrudnionych	
						Po 3 latach	Obecnie	2004 r.	2007 r.
Sieciowitec	spółka z o.o.	1998	1998	IT – programy do zarządzania rozwiązaniami do zarządzania sieciami korporacyjnym	Kapitał prywatny	80%	85% (w 2007 r.)	32	35
Stylowe oprawki	spółka jawna	1998	1999	Soczewki optyczne Oprawy okularowe – oprawki korekcyjne i oprawki przeciwsłoneczne. Spółka prowadzi działalność handlową i usługową	Małżeństwo – założyciele Zdecydowanie firma rodzinna – pierwsze i drugie pokolenie zaangażowane w zarządzanie, spółka jest własnością rodziców respondentów	poniżej 25%	6,45% (w 2007 r.)	13	33
Super klej	jednoosobowa działalność gospodarcza	1993	1996	Kleje, lakiery do obuwia, mebli	Kapitał prywatny Spółka rodzinna – małżeństwo	poniżej 25%	1%, a w 2004 r. – 19%	32	34
Tkanex	spółka z o.o.	1975	Od początku 1%, ale prawdziwy rozwój po 2000 r., po zatrudnieniu dyrektora handlowego	Produkcja etykiet tkanych oraz taśm firanowych i zasłonowych – lider na rynku	Kapitał prywatny, Małżeństwo Prezes – elektryk Wiceprezes – lekarz medycyny	1%	10%	75 (w 2003 r.)	150

Źródło: opracowanie własne.

Głównym celem przeprowadzonych badań była identyfikacja kluczowych tendencji w rozwoju działalności eksportowej polskich małych i średnich przedsiębiorstw. W centrum uwagi zespołu badawczego znalazły się zagadnienia dotyczące kluczowych kwestii działalności eksportowej, w tym:

- rozwój działalności eksportowej na tle historii i strategii rozwoju firmy,
- specyficzne czynniki i motywy zaangażowania się w działalność eksportową w pierwszym etapie funkcjonowania przedsiębiorstwa,
- organizacja i realizacja działalności eksportowej,
- wiedza i doświadczenie niezbędne do prowadzenia działalności eksportowej,
- wykorzystanie internetu w działalności eksportowej,
- eksport a innowacyjność,
- rola powiązań sieciowych (kooperacyjnych) w rozwoju eksportu.

Jak wspomniano wcześniej, przeprowadzone badania miały charakter badań jakościowych. Jako metodę badawczą wykorzystano studium przypadku. Przypadki zostały przygotowane zarówno w oparciu o źródła pierwotne, jak i wtórne (w postaci materiałów firmowych, zawartości firmowych stron internetowych, jak również artykułów prasowych). Nazwy firm oraz nazwiska ich właścicieli-założycieli zostały zakodowane, zgodnie z ich życzeniem.

Podstawowym narzędziem badawczym był ustrukturalizowany kwestionariusz wywiadu. Wywiady zostały przeprowadzone w latach 2008–2009. W większości przypadków osobami udzielającymi wywiadu byli założyciele czy też współzałożyciele tych przedsiębiorstw, którzy do tej pory zarządzają nimi, zasiadając w fotelu prezesa czy wiceprezesa. Tylko w kilku badanych firmach wywiady zostały przeprowadzone z przedstawicielami wyższej kadry zarządzającej, bez powiązań rodzinnych z założycielami badanych przedsiębiorstw. W dwóch firmach wywiadu udzielili z kolei reprezentanci drugiego pokolenia rodzin-założycieli.

Opracowanie składa się z czterech rozdziałów. W rozdziale I przedstawiono zmiany ilościowe i jakościowe, jakie dokonały się w sferze międzynarodowej aktywności polskich przedsiębiorstw po 1989 roku, oraz ich teoretyczną interpretację z uwzględnieniem specyficznych uwarunkowań w okresie transformacji ustrojowej.



Rozdział II prezentuje 16 studiów przypadków ilustrujących doświadczenia polskich eksporterów z sektora MŚP. Zostały one pogrupowane w zależności od tego, w jaki sposób dochodziło do podjęcia decyzji o rozpoczęciu eksportu:

- w zasadzie nie był on planowany, ale impuls przyszedł z rynku,
- był planowany, ale jako uzupełnienie podstawowej działalności,
- od samego początku był planowany jako ważne źródło przychodów firmy obok sprzedaży krajowej,
- od samego początku był planowany jako ważne źródło przychodów firmy, sprzedaż krajowa miała mieć rolę uzupełniającą.

W rozdziale III dokonano analizy porównawczej dominujących tendencji i praktyk w zakresie aktywności eksportowej, jakie były udziałem przedsiębiorstw uczestniczących w projekcie badawczym. Rozdział IV zawierający podsumowanie zamyka opracowanie. W ramach podsumowania została między innymi podjęta próba oceny stanu zaawansowania procesu internacjonalizacji polskich MŚP. Obejmuje ono także charakterystykę wpływu transformacji ustrojowej oraz współczesnych tendencji w gospodarce światowej na proces internacjonalizacji badanych przedsiębiorstw.

Autorzy mają nadzieję, że niniejsza publikacja przyczyni się do lepszego zrozumienia zjawisk i procesów towarzyszących angażowaniu się mniejszych firm w operacje międzynarodowe. Wyniki badań mogą być przydatne w szkoleniu obecnych i przyszłych eksporterów, a także we wdrożeniu skutecznych instrumentów wspierania eksportu i większego angażowania się polskich mniejszych firm w operacje międzynarodowe.



# Aktywność międzynarodowa przedsiębiorstw w warunkach transformacji ustrojowej

Jerzy Cieślik, Eugeniusz Kąciak

---

## 1. Wprowadzenie

Na sposób angażowania się mniejszych firm w operacje międzynarodowe i jego interpretację na gruncie teorii przedsiębiorczości i – szerzej – nauk o zarządzaniu zasadniczy wpływ mają generalne ustalenia co do samej istoty przedsiębiorczości, jakie znajdujemy w literaturze. Tu ścierają się dwa główne kierunki.

Według koncepcji J. Schumpetera<sup>4</sup>, który stworzył na początku ubiegłego stulecia podwaliny nauki o przedsiębiorczości, przedsiębiorca postrzegany był jako „twórczy destruktor”, wprowadzający innowacyjne rozwiązania, produkty i procesy, tym samym burząc istniejący układ sił na rynku. Z drugiej strony, obserwacja zjawisk zachodzących w gospodarce wskazywała, że zdecydowana większość funkcjonujących firm w żadnej mierze nie przejawia „twórczej destrukcji”. Mamy tu raczej do czynienia ze złożonym zjawiskiem społeczno-ekonomicznym, że oto ludzie z różnych przyczyn podejmują działalność gospodarczą, chcąc być „na swoim”. Taka działalność realizowana jest na stosunkowo niewielką skalę, bez ambicji założycieli, by ją rozszerzać. Wspomniana grupa przedsiębiorców stanowi grubo powyżej 90% całej populacji. Ten segment gospodarki, określaną jako *small business*, kojarzony jest z przedsiębiorczością, nadając znacznie szerszy wymiar tej kategorii.

Dwojakiemu pojmowaniu zjawiska przedsiębiorczości znajduje bezpośrednie przełożenie w teoretycznej analizie umiędzynarodowienia przedsiębiorstw. Podejmowane od końca lat 70. ubiegłego stulecia badania dotyczące umiędzynarodowienia mniejszych firm były realizowane w nurcie teoretycznym *small businessu*. Zainteresowania badaczy dotyczyły prostych form internacjonalizacji (eksportu, importu),

---

<sup>4</sup> J. Schumpeter, *Teoria rozwoju gospodarczego*, Warszawa 1960.

ponieważ w przeciwieństwie do wielkich korporacji transnarodowych, małe firmy bardzo rzadko podejmują inwestycje bezpośrednie za granicą. Z perspektywy małej firmy typowy proces internacjonalizacji przebiega etapowo. Firma ostrożnie inicjuje operacje eksportowe, akumulując zdobyte doświadczenia, by je następnie wykorzystać do realizacji kolejnych, sekwencyjnych działań na obcych rynkach. Taki sposób podejścia legł u podstaw tzw. modelu Uppsala<sup>5</sup>. Warto zwrócić uwagę, że ważną implikacją tego sposobu rozumowania było przesunięcie momentu inicjacji eksportowej w czasie. Początkująca firma musiała bowiem najpierw ustabilizować swoją pozycję na rynku krajowym, by móc następnie wychodzić na rynki międzynarodowe.

Jeśli chodzi o sekwencję kierunków geograficznych eksportu, w modelu Uppsala ważną rolę odgrywa pojęcie dystansu percepcyjnego (*psychic distance*)<sup>6</sup>. Jest to łączne oddziaływanie postrzeganych przez decydentów różnic między rynkiem krajowym a rynkiem zagranicznym, które w efekcie wpływają na percepcję zwiększonego ryzyka działania na obcych rynkach. Te różnice dotyczą takich kwestii jak język, kultura, zachowania konsumenckie czy regulacje prawne<sup>7</sup>. Zgodnie z modelem Uppsala firmy rozpoczynają operacje eksportowe na bliższych percepcyjnie (wtedy najczęściej także i geograficznie) rynkach, stopniowo przesuwając aktywność na rynki bardziej odległe.

Powrót do nurtu „twórczej destrukcji” w teoretycznych badaniach zjawiska przedsiębiorczości, w tym także przedsiębiorczości międzynarodowej, nastąpił na przełomie XX i XXI stulecia, co wiązało się z radykalnymi zmianami w sferze technologii, zwłaszcza technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych (ICT). Nie wchodząc w szczególności<sup>8</sup>,

---

<sup>5</sup> J. Johanson, J.-E. Vahlne, *The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments*, *Journal of International Business Studies* 1977, nr 8. Szersze omówienie dorobku teoretycznego dotyczącego procesu umiędzynarodowienia na gruncie szczegółowych dyscyplin w naukach o zarządzaniu można znaleźć w pracy A. Zuchelli, P. Scabiniego, *International entrepreneurship. Theoretical foundations and practices*, Houndmills 2007; a w literaturze polskiej w opracowaniach: N. Daszkiewicz, *Internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce*, Gdańsk 2004 oraz T. Kraśnicka (red.), *Przedsiębiorczość międzynarodowa. Aspekty teoretyczne i praktyczne*, Katowice 2008.

<sup>6</sup> W literaturze polskiej zwykło się tłumaczyć pojęcie *psychic distance* jako dystans psychiczny (por. N. Daszkiewicz, *Internacjonalizacja...*, s. 41). Nie jest ono najszcześliwsze. Wydaje się, że pojęcie „dystans percepcyjny” lepiej oddaje istotę tej koncepcji.

<sup>7</sup> M.V. Jones, N.E. Coviello, *Internationalisation: Conceptualising an Entrepreneurial Process of Behaviour in Time*, *Journal of International Business Studies* 2005, nr 36.

<sup>8</sup> Szerzej na ten temat zob. J. Cieślak, *Przedsiębiorczość dla ambitnych. Jak uruchomić własny biznes*. Warszawa 2010, s. 19–24.

można stwierdzić, że wspomniane radykalne zmiany technologiczne okazały się wyjątkowo przyjazne dla sektora małych przedsiębiorstw. Podobny efekt miały wdrażane na szeroką skalę nowe rozwiązania organizacyjne (*outsourcing, franchising*), a także zmiany preferencji konsumentów w kierunku wyrobów zróżnicowanych, dostosowanych do indywidualnych potrzeb. Otworzyło to niszowe rynki, które mogły być efektywnie zagospodarowane przez mniejszych dostawców.

W wyniku tych zmian na przełomie XX i XXI wieku sektor *small businessu* uległ zasadniczym przeobrażeniom. W jego ramach wyodrębnił się segment ambitnej, dynamicznej przedsiębiorczości. Niektóre początkujące „garażowe” firmy z tej grupy stały się w istocie „twórczymi destruktorami”. Zmieniając zasady funkcjonowania poszczególnych branż oraz całej gospodarki, szybko przeistoczyły się w wielkie koncerny o globalnym zasięgu. Sztandarowe przykłady w tej grupie to rzecz jasna Microsoft, Dell, Apple czy Google. Jednak zasięg segmentu ambitnej przedsiębiorczości jest szerszy, gdyż obejmuje także firmy, które – jakkolwiek nie osiągnęły tak spektakularnych sukcesów i rozmiarów – dynamicznie się rozwijają, pozostając jednocześnie w głównym nurcie postępu techniczno-organizacyjnego. To je zdecydowanie odróżnia od tradycyjnego sektora *small businessu*, który generalnie pozostaje na uboczu zasadniczych przeobrażeń w gospodarce<sup>9</sup>.

Powyższe tendencje ujawniły się ze szczególną siłą w sferze operacji międzynarodowych podejmowanych przez małe początkujące firmy. W teorii przedsiębiorczości w odniesieniu do początkowej fazy rozwoju firmy kluczową rolę odgrywa koncepcja „fundamentalnej słabości nowicjusza”<sup>10</sup>. Wyjaśnia ona, dlaczego początkującej firmie bardzo trudno zaistnieć i utrzymać się na rynku. Dzieje się tak nie tylko ze względu na nieufność klientów, ale także z powodu braku nawiązanych podstawowych więzi z pozostałymi uczestnikami gry rynkowej – dostawcami surowców i materiałów, usługodawcami, jednostkami otoczenia biznesowego, a także z konkurencją. Nowy podmiot wchodzący na rynek musi nie tylko odnaleźć swoje miejsce, ale w mniejszym lub większym stopniu naruszyć istniejącą strukturę, w tym żywotne interesy jej uczestników.

Jak pokazują praktyczne doświadczenia, potwierdzone ustaleniami na gruncie teorii, wdrożenie technologii ICT i wykorzystanie na szeroką skalę internetu w zasadniczy sposób obniża poziom „fundamental-

<sup>9</sup> *Ibidem*.

<sup>10</sup> A.L. Stinchcombe, *Social Structure and Organizations* (w:) J.G. March (ed.), *Handbook of Organizations*, Chicago 1965.

nej słabości nowicjusza”<sup>11</sup>. Co więcej, efekt ten jest szczególnie wyraźny w przypadku operacji międzynarodowych podejmowanych przez mniejsze, początkujące firmy. Internet jest bowiem szczególnie dogodnym narzędziem do budowania różnorodnych więzi rynkowych. W przypadku operacji międzynarodowych technologie ICT mogą się przyczynić do znacznego obniżenia dodatkowych kosztów, jakie zagraniczny dostawca musi ponieść (np. transport, cło, dodatkowe koszty administracyjne), które nie są udziałem lokalnej konkurencji. W niektórych dziedzinach, np. świadczenie usług informatycznych, outsourcing funkcji *call center*, koszty te zostają tak zminimalizowane, że stają się nieistotne.

W literaturze przedmiotu istnieje zgodność co do tego, że małe początkujące firmy mogą odnosić znaczące korzyści z zastosowania internetu w celu zbierania informacji rynkowych, promocji oraz utrzymywaniu relacji z klientami<sup>12</sup>. Profesjonalnie zaprojektowana strona internetowa początkującej firmy może ułatwić pokonanie bariery zaufania, tak istotnej w relacjach międzynarodowych, stanowiącej zresztą kluczowy element „fundamentalnej słabości nowicjusza”.

Szeroki dostęp za pośrednictwem internetu do informacji o zagranicznych rynkach i klientach może w zasadniczy sposób obniżyć poziom „dystansu percepcyjnego”. Yamin i Sinkovist<sup>13</sup> zwracają uwagę na niebezpieczeństwo „wirtualnej pułapki” polegającej na nadmiernym poleganiu na źródłach internetowych i lekceważeniu innych, bardziej wiarygodnych metod zdobywania informacji.

Jeśli chodzi o nurt nawiązujący do „twórczej destrukcji”, zamiast wcześniejszych pojęć, takich jak internacjonalizacja czy aktywność międzynarodowa, w literaturze stosuje się aktualnie pojęcie przedsiębiorczości międzynarodowej. Polega ona „na rozwijaniu nowych przedsięwzięć międzynarodowych lub *start-upów*, które od początku dążą do uzyskania przewagi konkurencyjnej poprzez wykorzystanie zasobów i sprzedaż na rynków wielu krajów”<sup>14</sup>. Takie podejście za-

---

<sup>11</sup> E.A. Morse, S.W. Fowler, T.B. Lawrence, *The impact of virtual embeddedness on new venture survival: Overcoming the liabilities of newness*, Entrepreneurship Theory and Practice 2007, nr 31.

<sup>12</sup> S. Loane, J. Bell, K.R. Deans, *Internet adoption by rapidly internationalizing SMEs: A further challenge to staged e-adoption models*, International Journal of Entrepreneurship and Small Business 2007, nr 4.

<sup>13</sup> M. Yamin, R.R. Sinkovics, *Online internationalization, psychic distance reduction and the virtuality trap*, International Business Review 2006, nr 15.

<sup>14</sup> P.P. McDougall, *International vs. domestic entrepreneurship: A comparison of new venture behavior and industry structure in the computer and communications industries*, Journal of Business Venturing 1989, nr 4.

początkowało ważny nurt badawczy koncentrujący uwagę na firmach inicjujących operacje międzynarodowe bardzo krótko po ich utworzeniu (tzw. firmy *born global*).

Jednak nadmierna koncentracja badaczy zajmujących się przedsiębiorczością na fazie uruchomienia nowego biznesu spotkała się z krytyką i nie wytrzymała próby czasu. Współcześnie przedsiębiorczość traktuje się jako szersze zjawisko, będące udziałem firm dojrzałych (przedsiębiorczość korporacyjna określana także jako organizacyjna)<sup>15</sup>, jak również odnosząca się do sfery niekomercyjnej (przedsiębiorczość społeczna w sferze kultury, administracji). Zgodnie z najnowszą definicją, powszechnie akceptowaną w środowisku badaczy tej problematyki, „przedsiębiorczość międzynarodowa to odkrywanie, rozpracowywanie, ewaluacja i wykorzystywanie szans (sposobności) do wdrażania nowych wyrobów i usług w skali międzynarodowej”<sup>16</sup>.

## 2. Działalność międzynarodowa przedsiębiorstw a transformacja ustrojowa – zmiany ilościowe i jakościowe

Jakkolwiek proces transformacji ustrojowej, jaki w Europie Środkowo-Wschodniej nastąpił po 1988 roku w sposób nierozzerwalny wiąże się z eksplozją przedsiębiorczości, stosunkowo niewiele wiemy o skali i aspektach jakościowych dotyczących sfery międzynarodowej. Badania zrealizowane w ramach projektu „Przedsiębiorczość międzynarodowa w Polsce” w latach 2007–2010 wykazały, że dynamika zjawisk zachodzących w obszarze międzynarodowym była znacznie szybsza niż na rynku krajowym. Podobnie amplituda zmian jakościowych była znacznie większa. Poniżej prezentujemy kluczowe ustalenia w tej dziedzinie, a w następnej części podejmujemy próbę interpretacji zaobserwowanych zjawisk na gruncie teorii<sup>17</sup>.

<sup>15</sup> Por. W. Dyduch, *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej*, Katowice 2008.

<sup>16</sup> P.P. McDougall, B.M. Oviatt, R.C. Shrader, *A comparison of international and domestic new ventures*, *Journal of International Entrepreneurship* 2003, nr 1. Szerszy przegląd definicji przedsiębiorczości międzynarodowej zawiera praca A. Zuchelli, P. Scabiniego, *International entrepreneurship...*

<sup>17</sup> W szerszym ujęciu problematyka ta została przedstawiona w języku angielskim w pracy J. Cieślaka, E. Kąciaka, *The speed of internationalization of entrepreneurial start ups in a transition environment*, *Journal of Developmental Entrepreneurship* 2009, nr 4.

## 2.1. Okres realnego socjalizmu

W okresie gospodarki realnego socjalizmu sektor prywatny był poddany różnorodnym restrykcjom, jednak w krajach takich jak Węgry czy Polska był tolerowany jako marginalne uzupełnienie sektora publicznego. Po 1988 roku Polska nie była więc „przedsiębiorczą pustynią”, gdyż działało wtedy 586 tys. prywatnych firm. W ujęciu ilościowym jest to ponad 3 razy mniej niż obecnie (1,8 mln), choć te dane nie są w pełni porównywalne (obecnie ponad 70 tys. prywatnych firm zatrudnia 10 i więcej osób, podczas gdy w 1988 roku firmy o takich rozmiarach były rzadkością).

Na tym tle regulacje dotyczące aktywności międzynarodowej firm prywatnych były zdecydowanie bardziej restrykcyjne. Obowiązywała w tym zakresie ideologiczna zasada monopolu handlu zagranicznego, wpisana do konstytucji wszystkich europejskich krajów realnego socjalizmu poza Jugosławią<sup>18</sup>. W praktyce oznaczało to, że wszystkie przedsiębiorstwa, także państwowe, miały obowiązek realizacji transakcji z podmiotami zagranicznymi za pośrednictwem wyspecjalizowanych państwowych central handlu zagranicznego (CHZ). Z zasady monopolu handlu zagranicznego wywodzono też potrzebę maksymalnego ograniczenia aktywności firm zagranicznych w formie inwestycji bezpośrednich w krajach realnego socjalizmu.

Mimo że w latach 70. i 80. podejmowane były różnorodne inicjatywy liberalizacyjne, stopniowo umożliwiające przedsiębiorstwom bezpośrednie kontakty z zagranicą, na koniec 1988 roku Polska była niewątpliwie „pustynią przedsiębiorczości międzynarodowej”. W prawie 40-milionowym kraju na koniec 1988 roku podmiotów uprawnionych do kontaktów z zagranicą było tylko 767 (tabela 2). Podobnie ograniczona była liczba podmiotów kontrolowanych przez kapitał zagraniczny. Ich łączny udział w handlu zagranicznym był zresztą marginalny – gros obrotów towarowych (ponad 95%) było realizowanych przez kilkadziesiąt państwowych central handlu zagranicznego.

---

W ramach projektu badawczego został stworzony zbiór danych empirycznych uzyskanych z Centrum Informatyki Handlu Zagranicznego, Centrum Analiz Administracji Celnej oraz Głównego Urzędu Statystycznych. Zbiór ten określamy w dalszej części jako baza danych „Przedsiębiorczość międzynarodowa w Polsce”.

<sup>18</sup> J. Cieślak, *Zarys teorii internacjonalizacji przedsiębiorstwa*, Warszawa 1987, s. 128–133.



## 2.2. Zmiany ilościowe i jakościowe w latach 1989–2003

Przedział 1989–2003 traktujemy jako okres, w którym dokonała się zasadnicza transformacja ustrojowa w Polsce, w tym w sferze kontaktów z zagranicą. Od 1 stycznia 1989 roku weszły bowiem w życie kluczowe przepisy dotyczące swobody działalności gospodarczej, w tym angażowanie się w operacje międzynarodowe oraz umożliwiające realizację zagranicznych inwestycji bezpośrednich. Z kolei rok 2003 służy jako umowna cezura zakończenia procesu transformacji w związku z przystąpieniem Polski do Unii Europejskiej w 2004 roku.

Jak wynika z danych przedstawionych w tabeli 2, liczba prywatnych eksporterów była 87 razy większa w 2003 roku w porównaniu do roku 1988, wobec całkowitej liczby firm prywatnych w analogicznym okresie, która zwiększyła się tylko 2,9 razy. Tak więc eksplozja przedsiębiorczości międzynarodowej miała zdecydowanie większy zasięg w porównaniu do inicjatyw przedsiębiorczych podejmowanych na rynku krajowym.

Zasadnicze zmiany ilościowe i jakościowe nastąpiły w grupie firm eksporterów. Eksplozja przedsiębiorczości międzynarodowej po roku 1989 była udziałem ok. 158 tys. podmiotów działających w obrocie towarowym (bez usług), a więc nieco poniżej 5% firm zarejestrowanych w tym okresie. W zdecydowanej większości było to zaangażowanie incydentalne, na bardzo ograniczoną skalę. Na koniec 2003 roku czynnych eksporterów towarowych było ok. 50 tys. Jeśli dodamy do tego eksporterów aktywnych w sferze usług i tych, którzy z różnych względów nie rejestrują aktywności eksportowej, łączną grupę eksporterów można oszacować na 100 tys. podmiotów, co stanowi prawie 6% populacji aktywnych firm w 2003 roku. Jest to znacznie mniej niż średnia w Unii Europejskiej (10%), ale nie odbiega istotnie od proporcji obserwowanej w większych krajach tego regionu, takich jak Hiszpania (3%), Francja (6%) czy Włochy (7%)<sup>19</sup>.

---

<sup>19</sup> *Observatory of European SMEs. Analytical Report*, Flash Eurobarometer 196 – The Gallup Organization, European Commission, Brussels 2007, s. 44.

Tabela 2. Liczba podmiotów gospodarczych aktywnych w 1988 roku; podmioty powstałe między 1989 a 2003; liczba podmiotów na koniec 2003 roku

1988	(tys.)	Okres transformacji ustrojowej 1989–2003	2003	(tys.)
<b>I. Podmioty krajowe</b>	598,6		<b>I. Podmioty krajowe</b>	1711,1
a) publiczne	12,1	Większość przedsiębiorstw państwowych została sprywatyzowana, skomercjalizowana lub podległa likwidacji. Podmioty te lub ich aktywa zasilily prywatny sektor krajowy bądź sektor kontrolowany przez kapitał zagraniczny.	a) publiczne	5,5
b) sektor prywatny	586,5	Oprócz już istniejącego sektora drobnej wytwórczości z epoki realnego socjalizmu, w latach 1989–2003 zostało zarejestrowanych 2,8 mln nowych podmiotów, co daje łącznie liczbę 3,4 mln zarejestrowanych podmiotów. Z tej liczby przetrwało ok. 50%.	b) sektor prywatny	1705,6
<b>II. Firmy z kapitałem zagranicznym</b>	0,895		<b>II. Firmy z kapitałem zagranicznym</b>	15,4
a) przedstawicielstwa	0,090	Łącznie w okresie 1989–2003 zostało zarejestrowanych 48 tys. firm z udziałem zagranicznych. Wiele z nich nie rozpoczęło działalności bądź zostało zlikwidowanych. Do końca 2003 r. przetrwało mniej niż 1/3 zarejestrowanych podmiotów.		
b) joint ventures	0,040			
c) firmy polonijne	0,765			
<b>Razem I+II</b>	<b>599,5</b>			<b>1726,5</b>

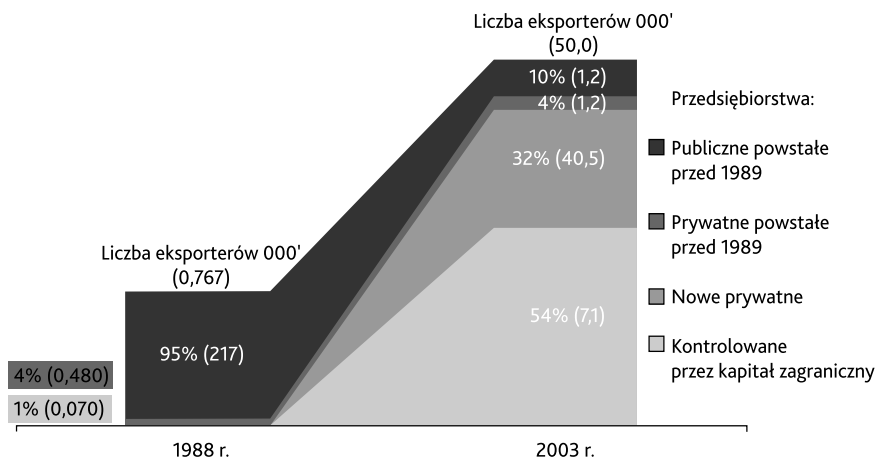
1988	(tys.)	Okres transformacji ustrojowej 1989–2003	2003	(tys.)
III. Bezpośredni eksporterzy	0,767		III. Bezpośredni eksporterzy	50,0
a) firmy publiczne	0,217	Łącznie w okresie 1989–2003 zaangażowało się w działalność eksportową 158 300 podmiotów gospodarczych. Z tej liczby do końca 2003 przetrwała mniej niż 1/3.	a) publiczne	1,2
b) CHZ-y	0,062		b) prywatne sprzed 1989	1,2
c) pozostałe publiczne	0,155		c) nowe prywatne	40,5
d) prywatne krajowe	0,480		d) z kapitałem zagranicznym	7,1
e) z kapitałem zagranicznym	0,070			

Źródło: Baza danych „Przedsiębiorczość międzynarodowa w Polsce”.

Eksplozja aktywności międzynarodowej firm krajowych nie dokonywała się jednak w próżni. Zarówno wielkie firmy międzynarodowe, jak i mniejsze firmy zagraniczne skorzystały z nowych regulacji, uruchamiając oddziały i filie na rynku polskim. Nie zawsze były to przedsięwzięcia udane: spośród 48 tys. zarejestrowanych podmiotów z udziałem zagranicznym w 2003 roku pozostało mniej niż 1/3 (15,4 tys.). Jednocześnie filie zagranicznych koncernów, wbrew początkowym obawom, że skoncentrują się na dostawach w kraju, bardzo silnie zaangażowały się w działalność eksportową.

Diagram 1 ilustruje skalę zmian ilościowych i jakościowych, jakie wystąpiły w ciągu badanych 16 lat. Zgodnie z oczekiwaniami przedsiębiorstwa publiczne straciły na znaczeniu w obszarze eksportu. Natomiast jeśli chodzi o firmy prywatne funkcjonujące przed 1988 roku, ich udział w eksporcie towarowym pozostał na niezmiennym poziomie (4%). Dwie najbardziej dynamiczne grupy to, po pierwsze, firmy prywatne powstałe po wprowadzeniu systemu gospodarki rynkowej. W 2003 roku stanowiły one 81% wszystkich eksporterów, dając 32% eksportu towarowego. Z kolei stosunkowo nieliczna, na tle podmiotów krajowych, grupa eksporterów kontrolowanych przez kapitał zagraniczny (7,1%) dostarczyła w 2003 roku aż 54% polskiego eksportu towarowego.

**Diagram 1.** Struktura podmiotowa eksportu towarowego Polski w 1988 i 2003 roku: liczba eksporterów (liczby w nawiasach) w poszczególnych grupach i ich procentowy udział w wolumenie obrotów



Źródło: Baza danych „Przedsiębiorczość międzynarodowa w Polsce”.

Co ciekawe, wśród nowopowstałych firm prywatnych te z nich, które zdecydowały się na operacje eksportowe, robiły to bardzo szybko po uruchomieniu (tabela 3): prawie 60% w roku uruchomienia lub w pierwszym roku działalności, a dalsze 35% w drugim lub trzecim roku działalności. Natomiast zjawisko opóźnionej internacjonalizacji – po kilku latach działania na rynku krajowym, wystąpiło w marginalnej skali – poniżej 5% wszystkich eksporterów.

Tabela 3. Firmy prywatne utworzone w latach 1989–2003, podejmujące działalność eksportową w przemyśle przetwórczym w Polsce

Rok założenia	1989–1992	1993–1999	2000–2003	1989–2003
<b>Liczba firm</b>				
Eksporterzy natychmiastowi <sup>(1)</sup>	941	5480	2296	8717
Eksporterzy szybcy	3361	1795	277	5433
Eksporterzy opóźnieni	2987	1759	n.a.	4746
<b>Razem</b>	<b>7289</b>	<b>9034</b>	<b>2573</b>	<b>18 896</b>
<b>Procent ogólnej liczby eksporterów</b>				
Eksporterzy natychmiastowi	12,9	60,7	89,2	46,1
Eksporterzy szybcy	46,1	19,9	10,8	28,8
Eksporterzy opóźnieni	41,0	19,5	n.a.	25,1
<b>Razem</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<b>Procent wolumenu eksportu<sup>(2)</sup></b>				
Eksporterzy natychmiastowi		57,6	61,8	59,9
Eksporterzy szybcy		39,5	31,9	35,3
Eksporterzy opóźnieni		2,9	6,3	4,8
<b>Razem</b>		<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

<sup>(1)</sup> Eksporterzy natychmiastowi – podejmujący działalność w roku 0 lub pierwszym pełnym roku prowadzenia działalności, eksporterzy szybcy – w drugim lub trzecim roku, eksporterzy opóźnieni – w czwartym lub w kolejnych latach.

<sup>(2)</sup> Dane dotyczące obrotów były dostępne tylko od 1993 roku.

Źródło: Baza danych „Przedsiębiorczość międzynarodowa w Polsce”.

### 3. Próba teoretycznej interpretacji specyficznych cech procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw w warunkach transformacji ustrojowej

Zidentyfikowane w wyniku przeprowadzonych badań zjawiska i tendencje wymagają pogłębionej interpretacji na gruncie teorii przedsiębiorczości i zarządzania międzynarodowego. W szczególności dotyczy to odpowiedzi na następujące kluczowe pytania badawcze:

1. Dlaczego prywatne firmy funkcjonujące w warunkach realnego socjalizmu odegrały potem marginalną rolę w warunkach gospodarki rynkowej, zwłaszcza w procesie internacjonalizacji, oddając inicjatywę firmom nowopowstałym?

2. Dlaczego nowe firmy prywatne, które zdecydowały się na podjęcie działalności eksportowej, zazwyczaj robiły to bardzo krótko po rozpoczęciu działalności gospodarczej?
3. Dlaczego zjawisko opóźnionej internacjonalizacji (podjęcie eksportu po dłuższym okresie koncentracji działania na rynku krajowym) występowało stosunkowo rzadko?

Zachodni badacze są zgodni co do tego, że tzw. teorie głównego nurtu w naukach o zarządzaniu, w tym zwłaszcza nowa ekonomia instytucjonalna, zachowują generalnie zdolność do interpretacji procesów gospodarczych (w tym internacjonalizacji) zachodzących w krajach Europy Środkowo-Wschodniej przechodzących okres transformacji ustrojowej. Jak dotąd jednak ich uwaga koncentrowała się głównie na aktywności inwestycyjnej wielkich korporacji transnarodowych na tych rynkach, marginesowo traktując zmiany zachodzące w sektorze krajowych firm prywatnych<sup>20</sup>. Dobrym przykładem może być kwestia firm prywatnych funkcjonujących w okresie realnego socjalizmu. Badacze zachodni podejmują tę problematykę w kategoriach „szarej strefy”<sup>21</sup>, nie biorąc pod uwagę znaczącego, zalegalizowanego sektora prywatnego w Polsce i na Węgrzech.

Wracając do pierwszego pytania badawczego, należy stwierdzić, że niewątpliwie intrygujący jest fakt, iż prywatne firmy, które dawały sobie radę w niezwykle trudnych warunkach realnego socjalizmu, w przeważającej masie nie stały się liderami gospodarki wolnorynkowej, dając się zdominować nie tylko firmom z udziałem zagranicznym, ale także nowopowstałym firmom prywatnym.

Zjawisko to da się uzasadnić na gruncie nowej ekonomii instytucjonalnej, która akcentuje znaczenie reguł formalnych i nieformalnych kształtujących warunki prowadzenia działalności gospodarczej. Prywatny biznes w dobie realnego socjalizmu był niejako wmontowany w system „gospodarki niedoborów”<sup>22</sup>. W tych warunkach strategia przeżycia sektora prywatnego opierała się na kilku prostych regułach. Po pierwsze, kluczem do sukcesu było załatwienie dostępu do dóbr rzadkich, takich jak reglamentowane surowce i materiały, w tym z importu. Po drugie, nie było potrzeby koncentracji działań na sprzedaży

---

<sup>20</sup> K.E. Meyer, M.W. Peng, *Probing Theoretically into Central and Eastern Europe: Transactions, Resources and Institutions*, Journal of International Business Studies 2005, nr 25.

<sup>21</sup> Np. M.W. Peng, *How Entrepreneurs Create Wealth in Transition Economies*, Academy of Management Executive 2001, nr 15.

<sup>22</sup> J. Kornai, *Niedobór w gospodarce*, Warszawa 1985.

i marketingu, ponieważ na wygłodzonym rynku oferta sektora prywatnego sprzedawała się bez większych problemów. W strategii przetrwania kluczową rolę odgrywała także „ograniczona widoczność”. Wobec okresowych nawrotów ideologicznie argumentowanych restrykcji w stosunku do „prywaciarzy” ci ostatni nabyli szczególną umiejętność ukrywania stanu posiadania, by nie drażnić ani rządzących, ani szerokich warstw społecznych przywiązanych do idei egalitaryzmu.

Powyższe nawyki funkcjonowania, doświadczenia i umiejętności biznesowe z okresu realnego socjalizmu okazały się zupełnie nieprzydatne w warunkach gospodarki wolnorynkowej, a wręcz stanowiły barierę dla kontynuacji działalności w tym okresie. Dobrze ilustruje powyższą tezę wypowiedź przedsiębiorcy uzyskana w ramach badań prowadzonych przez Osborna i Słomczyńskiego<sup>23</sup>: „W 1989 roku Polska zmieniła się w taki sposób, że aby kontynuować mój rentowny biznes musiałem zaczynać od nowa. Ten sam biznes w nowym otoczeniu stał się nowym rodzajem aktywności”. Rzecz jasna, tylko nieliczna grupa spośród prawie 600 tys. prywatnych podmiotów funkcjonujących przed 1989 roku była gotowa na tak radykalną zmianę.

Jeśli chodzi o drugie pytanie badawcze, dotyczące angażowania się w operacje eksportowe krótko po uruchomieniu działalności gospodarczej, takie zjawisko pozostaje niewątpliwie w sprzeczności z ustaleniami głównych teorii głównego nurtu, w tym zwłaszcza nowej ekonomii instytucjonalnej. W pierwszym etapie transformacji stosowne regulacje dotyczące prowadzenia działalności gospodarczej były wyjątkowo niestabilne, zwłaszcza w sferze obrotów z zagranicą. Jeśli weźmiemy pod uwagę brak wcześniejszych doświadczeń w kontaktach międzynarodowych, mało rozpowszechnioną znajomość języków obcych (zwłaszcza zachodnich), można było oczekiwać początkowej koncentracji na rynku krajowym, a dopiero w dalszym etapie podejmowanie sprzedaży eksportowej. Takie zachowanie przedsiębiorców byłoby zgodne z modelem Uppsala, z tym że ze względu na uwarunkowania ustrojowe przedział czasowy między rozpoczęciem działalności gospodarczej a inicjacją eksportu byłby odpowiednio wydłużony.

Zdaniem autora, dla wyjaśnienia powyższej sprzeczności w analizie teoretycznej konieczne jest uwzględnienie szerszego kontekstu

---

<sup>23</sup> E. Osborn, K.M. Słomczyński, *Open for Business. The Persistent Entrepreneurial Class in Poland*, Warszawa 2005, s. 88.

transformacji ustrojowej, a w tym zwłaszcza uwarunkowań psychologicznych i społeczno-kulturowych. Proponowana koncepcja polega na rozwinięciu – sformułowanej przez A. Shapero na gruncie psychologii społecznej – teorii zdarzenia przedsiębiorczego<sup>24</sup>. Rozwinięcie to polega na włączeniu do analizy charakterystycznych warunków transformacji ustrojowej dla wyjaśnienia skróconej sekwencji czasowej między „zdarzeniem przedsiębiorczym” a „zdarzeniem internacjonalizacyjnym”.

W modelu Shapero kluczową rolę odgrywają bodźce kształtujące skłonności (intencje) do podjęcia inicjatywy przedsiębiorczej:

- wynikające z braku satysfakcji z aktualnej sytuacji społecznej i zawodowej (poczucie niedowartościowania, wykluczenia);
- stan „na rozdrożu”, gdy pewien etap w życiu się kończy, co zmusza do decyzji o następnym etapie (np. zwolnienie z pracy, zakończenie studiów);
- płynące z najbliższego otoczenia, działania podejmowane przez innych.

By jednak nastąpiło „zdarzenie przedsiębiorcze”, a więc decyzja o uruchomieniu biznesu, wstępne plany (intencje) muszą przejść przez dwa „filtry” percepcyjne:

- zgodności z normami i systemem wartości kandydata na przedsiębiorcę;
- wykonalności (sukcesu przedsięwzięcia).

W warunkach transformacji ustrojowej mieliśmy niewątpliwie do czynienia ze szczególnym nasileniem bodźców kształtujących intencje przedsiębiorcze. Jednocześnie percepcja zgodności z normami i wartościami, a także percepcja wykonalności znacznie silniej skłaniały do podejmowania aktywności na rynkach zagranicznych niż do działalności wyłącznie krajowej.

Rozwiniętą postać modelu Shapero ilustruje diagram 2. Jeśli chodzi o bodźce kształtujące intencje przedsiębiorcze, były one szczególnie silne, zwłaszcza w pierwszym okresie transformacji. Dla milionów Polaków zatrudnionych w przedsiębiorstwach państwowych na co prawda niskopłatnych, ale „pewnych” etatach podważenie zasadno-

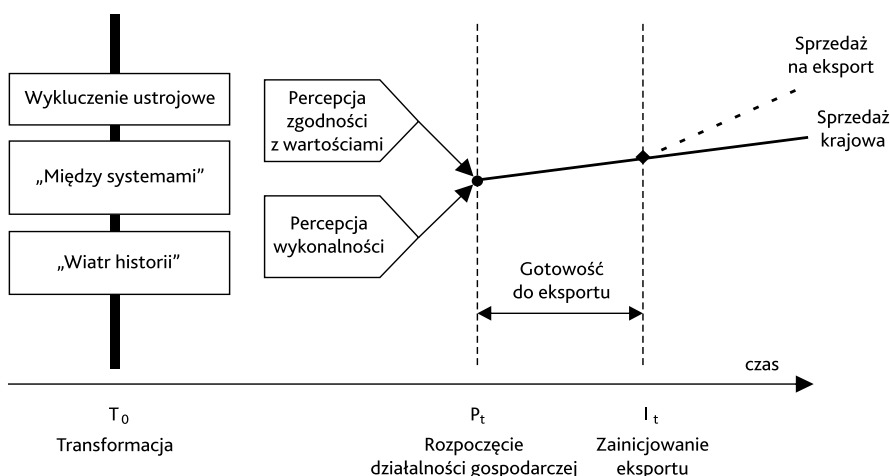
---

<sup>24</sup> A. Shapero, L. Sokol, *The Social Dimensions of Entrepreneurship* (w:) C.A. Kent, D.L. Sexton, K.H. Vesper (eds.), *Encyclopaedia of Entrepreneurship*, Prentice Hall 1982.



ści funkcjonowania i rozbudowanego sektora publicznego w nowych warunkach w oczywisty sposób rodziło poczucie zagrożenia z powodu wykluczenia społeczno-ekonomicznego. Percepcja definitywnego końca systemu komunistycznego w sposób oczywisty rodziła poczucie bycia „na rozdrożu”.

**Diagram 2.** Czynniki społeczno-kulturowe kształtujące decyzje o podjęciu działalności gospodarczej i internacjonalizacji w warunkach transformacji ustrojowej



Źródło: Opracowanie własne na podstawie A. Shapero, L. Sokol, *The Social Dimensions...*

Badacze wczesnego etapu transformacji zwracają uwagę na wszechogarniające poczucie „wiatru historii”<sup>25</sup> w wyniku działań milionów ludzi próbujących odnaleźć się w zmienionej rzeczywistości. Istotnym kierunkiem tych zmian były podejmowane na szeroką skalę inicjatywy przedsiębiorcze wywołujące potrzebę naśladownictwa u innych (*positive pull*).

Jeśli chodzi z kolei o „filtry percepcyjne” decydujące o przekształceniu intencji w decyzję o uruchomieniu własnego biznesu, to niewątpliwie w początkowym etapie transformacji kandydaci na przedsiębiorców pozostawali pod wpływem negatywnych skojarzeń dotyczących „prywaciarzy” z doby realnego socjalizmu. Łączyło się to z przekonaniem, że prowadzenie biznesu musi się wiązać z narusza-

<sup>25</sup> E. Osborn, K.M. Słomczyński, *Open for Business...*, s. 101.

niem standardów etycznych czy wręcz działaniem niezgodnym z prawem. Taka percepcja kontrastowała ze społecznym odbiorem sfery kontaktów z zagranicą w sposób oczywisty powiązanej ze zniesieniem restrykcji w podróżowaniu, swobodą wymiany czy też zniesieniem ograniczeń dewizowych, tak dotkliwych w dobie realnego socjalizmu. W porównaniu do krajowego „prywaciarza” zmuszonego do ukrywania dochodów przed zakusami pazernego fiskusa, osoba osiągająca dochody za granicą mogła bez przeszkód i dalszych konsekwencji fiskalnych zadeklarować na granicy przywiezione środki w obcej walucie<sup>26</sup>.

Podobnie w przypadku percepcji wykonalności (szansy na sukces biznesowy) wypadła ona zdecydowanie bardziej korzystnie dla operacji zagranicznych niż działalności wyłącznie na rynku krajowym. W dobie realnego socjalizmu sukces ekonomiczny i szansa na „duże pieniądze” w sposób nierozzerwalny kojarzyły się z zagranicą. Taka ugruntowana percepcja nie dotyczyła wyłącznie elit, takich jak dyplomaci, naukowcy, ludzie kultury czy sportowcy. Namacalny sukces ekonomiczny (budowa domu, zakup maszyn rolniczych, samochodu), związany był z emigracją zarobkową do USA po 1956 roku i był udziałem znaczących grup ludności wywodzących się ze środowisk wiejskich z Białostocczyzny czy Podhala. Po 1970 roku z wyjazdów „na saksy” do Europy Zachodniej szeroko korzystali także studenci.

Podsumowując, można stwierdzić, że model Shapero w rozwiniętej postaci, ze względu na uwzględnienie czynników psychologicznych i społeczno-kulturowych, znacznie lepiej opisuje procesy internacjonalizacji prywatnych firm krajowych w krajach przechodzących okres transformacji ustrojowej w porównaniu do teorii głównego nurtu w naukach o zarządzaniu.

Jeśli chodzi o trzecie pytanie badawcze dotyczące stosunkowo rzadkich sytuacji opóźnionej internacjonalizacji, które byłyby zgodne z modelem Uppsala, to możemy w tym przypadku wykorzystać dorobek nowej ekonomii instytucjonalnej, akcentującej znaczenie stabilnych reguł i zasad dla efektywnego prowadzenia działalności gospodarczej. Mimo wprowadzenia podstawowych mechanizmów gospodarki rynkowej, warunki regulacyjne dla prowadzenia działalności gospodarczej w pierwszym okresie transformacji były nadal niestabil-

---

<sup>26</sup> Częstym sposobem legalizacji krajowych dochodów sektora prywatnego był nielegalny wywóz walut za granicę, a następnie zgłaszanie tych środków jako pochodzących z zagranicy przy powrocie do kraju.

ne. Firmy, którym udało się przetrwać najtrudniejszy okres funkcjonowania na rynku krajowym, w dalszym ciągu działały przy braku poczucia stabilności. To z kolei zniechęcało do podejmowania bardziej ryzykownych operacji zagranicznych. Można oczekiwać, że współcześnie w warunkach względnej dojrzałości i stabilności otoczenia biznesu przypadki opóźnionej internacjonalizacji, a więc inicjowania eksportu przez dojrzałe firmy skoncentrowane dotychczas na rynku krajowym, będą się pojawiały znacznie częściej.

x x x

Czy i w jakim zakresie doświadczenia okresu transformacji mają znaczenie dla funkcjonowania współczesnych polskich przedsiębiorstw aktywnych na rynkach międzynarodowych? Jak pokazują doświadczenia zdecydowanej większości 16 krajowych firm prezentowanych w następnym rozdziale, doświadczenia z lat 90., a niekiedy także te wcześniejsze z epoki realnego socjalizmu w dużym stopniu ukształtowały zasady funkcjonowania oraz to wszystko, co się składa na kulturę organizacyjną firmy. To „zakorzenienie transformacyjne” nie pozostaje bez wpływu na decyzje dotyczące rozwoju tych firm, w tym także rozwoju operacji międzynarodowych. Czy i w jakim zakresie wpływ ten będzie się utrzymywał, czy też będzie stopniowo zanikał na rzecz oddziaływania bardziej uniwersalnych czynników inspirujących małe i średnie przedsiębiorstwa do aktywności na rynkach międzynarodowych? Do tych kwestii wrócimy w rozdziale podsumowującym, w na podstawie analizy 16 studiów przypadku.



## Rozdział II

---

# Aktywność eksportowa w wydaniu polskich eksporterów z sektora MŚP

---



---

**1. Eksport w zasadzie nie był planowany,  
ale impuls przyszedł z rynku**

---





*Izabela Kołodkiewicz*

---

Za oknem zapadał już letni zmrok, kolejny dzień ciężkiej pracy zbliżał się ku końcowi. Na biurku pana Jana Kuny – właściciela firmy Super klej leżały w nieładzie papiery. Tworzyły malownicze stosiki, jeden z nich ponownie przyciągnął wzrok pana Jana. Wziął do ręki leżącą na nim kartkę i zamyślił się, patrząc na znajdujące się tam wyliczenia. Nie były one optymistyczne, czarno na białym wskazywały, że prowadzona do tej pory przez Super klej działalność eksportowa praktycznie jest już w zaniku. W portfelu zagranicznych klientów pozostała już tylko Litwa, która jest w Unii Europejskiej, oraz niewielka liczba odbiorców jego lakierów z Ukrainy i Białorusi.

Jak zwykle w takich chwilach zaczęły pojawiać się wciąż te same pytania: Czy przyjęta od początku strategia eksportowa oparta na bezpośrednich kontaktach z klientami zza wschodniej granicy – polegająca na sprzedaży im towarów bezpośrednio za gotówkę – nie okazała się w końcu błędna? Czy nie trzeba było podjąć wysiłków i spróbować wejść na rynki zachodnie? A może trzeba było bezpośrednio zainwestować na Ukrainie i otworzyć tam filię produkującą kleje?

Na to ostatnie pytanie panu Janowi najłatwiej było odpowiedzieć. Opierając się na doświadczeniach byłego wspólnika, miał przekonanie, że budowa własnego zakładu produkcyjnego na Ukrainie nie byłaby jednak dobrym pomysłem. Jego były wspólnik – Bazyli Dzik – inwestując tam, praktycznie wszystko stracił. Produkowany w ukraińskim zakładzie klej był słaby jakościowo, dużym problemem były też kradzieże.

Znajomość tych doświadczeń oraz przekonanie innych polskich przedsiębiorców, że nie nadszedł jeszcze czas na inwestycje na Ukrainie, zdecydowanie studziła apetyty pana Jana i jego żony Zofii na wy-

---

<sup>27</sup> Nazwa firmy oraz nazwiska jej właścicieli, jak również innych osób zostały zakodowane.

korzystanie tej drogi do wzrostu ich aktywności eksportowej na rynkach wschodnich. Świadomość dużego ryzyka inwestowania na tych rynkach determinowała ich podejście i wpływała na sposób ich działania. Pozostaje jednak pytanie, czy realizowana przez nich strategia „unoszenia się z prądem”, która była wystarczająca w latach 90. XX wieku, będzie stanowić dobre rozwiązanie w dzisiejszych czasach? Polska jest w UE, co oznacza wzrost konkurencji ze strony unijnych firm, która nie dotyczy tylko bezpośrednich konkurentów produkujących kleje i lakiery, ale też polskich odbiorców tych produktów; a rynek zalewają tanie wyroby z Chin (co przyniosło upadek rodzimych drobnych wytwórców obuwia – też odbiorców Super kleju).

Problem też w tym, że strategia „zdawania się na przypadek” nie dotyczyła tylko działalności eksportowej...

### **Szansa jest wszędzie, trzeba tylko dać jej szansę**

Jak to zwykle w życiu bywa, często o tym, co się w nim dzieje, decyduje przypadek. Gdyby w sąsiedztwie domu właścicieli firmy Super klej ktoś z innej branży jak produkcja klejów zakupił działkę, ich losy jako przedsiębiorców i obecnych producentów klejów i lakierów mogłyby się potoczyć zupełnie inaczej. Los jednak chciał, aby ich sąsiadem pod koniec lat 80. XX wieku został Bazyle Dzik – kierownik działu klejów działającego w strukturach państwowej firmy produkującej kleje w owym czasie praktycznie na całą Polskę, w tym słynny butapren. Co prawda, kupując działkę sąsiadującą z małżeństwem Kunów, nosił się on z zupełnie z innymi planami biznesowymi niż te, które w końcu zostały zrealizowane.

Koniec lat 80. XX wieku nie należał w Polsce do czasów łatwych do życia. Okres ten można scharakteryzować krótko – czas ogólnego niedoboru praktycznie wszystkiego. Dotyczyło to zarówno przedsiębiorstw, jak i osób prywatnych. Dotychczasowy państwowy pracodawca pana Bazylego Dzika coraz bardziej borykał się z problemem braku dewiz, który uniemożliwiał mu zakup surowców do produkcji klejów, i tym samym istniejący popyt pozostawał niezaspokojony. Kolejki oczekujących klientów rosły w szybkim tempie.

Pan Bazyle, widząc coraz większe problemy swojego pracodawcy, zaczął poszukiwać innych możliwości zarobkowania. Co ciekawe, początkowo jego plany dotyczące rozpoczęcia działalności na własną rękę były dość odległe od zdobytego do tej pory doświadczenia w zakresie produkcji klejów. Nastawił się bowiem na uprawę i sprzedaż porze-

czek. Jednym z elementów realizacji tych zamierzeń był zakup działki oraz rozpoczęcie budowy chłodni do ich przechowywania.

Budować w tamtych czasach w Polsce też nie było łatwo i wtedy przecięły się drogi małżeństwa Kunów z niedoszłym plantatorem porzeczek. Na początku ich kontakty ograniczały się do sąsiedzkiej pomocy przy budowie chłodni, która szła bardzo opornie. Pan Jan, dysponując już doświadczeniem przy budowach (praktyk-mechanik + zakończona szczęśliwie budowa własnego domu) na zasadzie sąsiedzkiej pomocy zaczął wspierać Bazylego. Pomoc sąsiedzka stworzyła podwaliny pod przyszłą współpracę. Stała się punktem wyjścia do podjęcia wspólnej działalności biznesowej.

### **Jednak kleje, a nie porzeczeki. Od plantacji porzeczek do produkcji kleju**

Wspólne rozwiązywanie problemów zbliża, a jego efektem w przypadku pana Bazylego i pana Jana był nowy pomysł na działalność biznesową. Pan Bazyl po długich rozmowach z osobami ze swojego otoczenia wrócił do swoich zawodowych korzeni i ostatecznie zamiast chłodni i magazynu na porzeczeki powstało (po wcześniejszych zmianach zaproponowanych przez pana Jana) pomieszczenie do produkcji klejów. Tak jak na wszystko w Polsce – na przełomie lat 80. i 90. XX wieku – popyt na kleje był bardzo duży.

O stworzeniu nowego przedsięwzięcia zdecydowały wiedza i doświadczenie w zakresie produkcji klejów – posiadane przez Bazylego Dzika – oraz umiejętności organizacyjne i praktyczne Jana Kuny.

Jak to zwykle bywa, początki działalności biznesowej miały charakter pionierski. Biuro powstałej w 1991 roku firmy Mocny klej mieściło się w domu Jana Kuny, a produkcja ruszyła w nowo wybudowanym budynku (planowanej chłodni dla porzeczek). Zaangażowanie się pana Jana w Mocny klej zaowocowało zmianami w jego życiu. Aby móc w pełni poświęcić się nowej działalności, wziął bezpłatny roczny urlop w swoim zakładzie pracy. W życiu rodzinnym musiał z kolei przełamywać niechęć żony.

Przy przygotowaniu pierwszych produktów Bazyl Dzik z Janem Kuną korzystali ze wsparcia technologów, którzy pomogli im opracować technologię na potrzeby i możliwości istniejących wtedy uwarunkowań rynkowych. A ówczesny rynek jest niespełnionym „marzeniem” każdego dzisiejszego przedsiębiorcy. Praktycznie wszystko, co wtedy firma Mocny klej wyprodukowała, schodziło na pniu. Dynamika produkcji rosła,

rosło też zatrudnienie. Początkowo pracowały w niej dwie osoby (Bazyli Dzik i Jan Kuna), później trzy (pan Bazyli + pan Jan + żona pana Bazylego), a następnie pięć osób.

Momentem przełomowym w życiu przedsiębiorstwa było podjęcie decyzji o rezygnacji z zakupów surowców przez pośredników, którym był dotychczasowy pracodawca Bazylego Dzika. Inspiratorem tej zmiany był pan Jan, który wziął sprawy w swoje ręce i pojechał do Austrii, gdzie nawiązał kontakty z austriackim producentem, który zaferował mu nową technologię na nowe kleje, pod warunkiem że surowce do produkcji będą u niego kupowane.

Podjęta współpraca z austriackim dostawcą okazała się strzałem w dziesiątkę. Zaowocowała rozwojem nowych technologii, co przekładało się na nowe produkty i znaczną dynamikę poszerzania asortymentu. Oferowane przez Mocny klej kleje były praktycznie natychmiast wchłaniane przez rynek, popyt wciąż przeważał nad podażą.

W organizacji zaczęły pojawiać się duże pieniądze, a wraz z nimi problemy między jej właścicielami. Niestety nie potrafili się oni dogadać i jedynym rozwiązaniem, jakie umieli wypracować, było przecięcie dotychczasowych więzów. Rozejście się ich dróg nastąpiło w 1993 roku.

### **W przyrodzie nic nie ginie – nie należy się bać, tylko korzystać ze zdobytych już doświadczeń**

Wychodząc z firmy Mocny klej, Jan Kuna ponownie stanął na życiowym rozdrożu. Jego przygoda z biznesem i poznanie smaku życia przedsiębiorcy, jak również rozwijający się na początku lat 90. XX wieku duch przedsiębiorczości w Polsce, powodowały, że powrót do dawnej pracy w zakładzie państwowym wydawał mu się zdecydowanie mało atrakcyjny. Ponadto na tym etapie swojego życia dysponował już znacznym kapitałem wiedzy dotyczącym rynku klejów, znajomością dostawców surowców do ich produkcji oraz doświadczeniem w zakresie prowadzenia zakładu produkcyjnego (nadzór nad produkcją i jej organizacją). Obok zasobów niematerialnych, dysponował także kapitałem ze spłaty udziałów w przedsiębiorstwie Mocny klej – część w gotówce, część w surowcach oraz w dwóch samochodach. Można więc przyjąć, że naturalnym następstwem istniejących uwarunkowań była decyzja podjęta już wspólnie z żoną Zofią – o rozpoczęciu wszystkiego od nowa i utworzeniu w 1993 roku nowej firmy Super klej.

Rozpoczynając nową działalność, pan Jan i pani Zofia mieli szczęście, trafiając na dobrych ludzi. Szczególnie cenne było wsparcie osoby, która na terenie Radomia była zaangażowana w pomoc biznesmenom – handlowała nieruchomościami i je polecała. Za jej sugestią nowy zakład został otworzony w Radomiu, a nie w Pionkach, gdzie mieszkali i gdzie rozwinięta była tradycja produkcji klejów. W czasach PRL-u w Pionkach działał jedyny zakład, który produkował kleje prawie na całą Polskę (m.in. słynny w tamtym okresie butapren – podstawowy klej do produkcji obuwia). O przewadze Radomia nad Pionkami – jako miejsca działania – decydował także fakt, że był on zagłębiem produkcji obuwia i zainteresowani produktami Super kleju klienci mieli je praktycznie pod ręką, nie musieli jechać kolejne 20 km do Pionek. Inną ważną osobą, która wspierała „młodych” przedsiębiorców, był technolog – osoba z długoletnim doświadczeniem i chętnie dzieląca się wiedzą.

Firma Super klej – jako jednoosobowa działalność gospodarcza – zaczęła działać w III kwartale 1993 roku, a przed jej właścicielami nastał czas ciężkiej pracy. Ważnym wyzwaniem było stworzenie od początku zespołu pracowników oraz pozyskanie od nowa klientów. Ponieważ podążali krok za swoim głównym konkurentem, firmą Mocny klej, ich szanse, aby mu dorównać, były niewielkie. Swoje działania skierowali więc do zupełnie innego segmentu klientów. Za podstawowe wyzwanie właściciele zakładu przyjęli przejęcie drobnego hurtowniczego rynku obejmującego zarówno hurtownie, jak i pośredników. Kontakty z hurtowniami nawiązywali osobiście – sami jeździli po terenie i wyluskiwali potencjalnych odbiorców, którzy – gdy byli zadowoleni – polecali produkty Super kleju innym (jeden odbiorca polecał drugiemu – dziś określa się to jako marketing szeptany).

Ważnym następstwem wyboru tego segmentu klientów była decyzja o zmianie sposobu konfekcjonowania produkowanych klejów i przejście z dużych opakowań na mniejsze, czyli 5 kg, 3,5 kg, 1 kg i jeszcze mniejsze. Z czasem wykształciła się baza klientów/odbiorców obejmująca przede wszystkim małe ośrodki, które były zaangażowane w produkcję obuwia głównie na potrzeby wschodniego klienta (Stadion Dziesięciolecia, Tuszyn, przygraniczne targowiska).

Istotną innowacją w prowadzeniu działalności było dowożenie towaru do klienta – prawdziwe *novum* w tamtych czasach. Swoim działaniem objęli praktycznie całą Polskę, na początku dowozili towar jednym busem 2,5 t (początkowo sam właściciel dowoził swoje kleje), później dysponowali pięcioma samochodami ciężarowymi.

Korzystając z tej możliwości, klient nie musiał już inwestować w zakup samochodów dostawczych, również towar otrzymywał wtedy, gdy go potrzebował. Zdaniem właścicieli szczególnie ważna była ich orientacja na jakość i terminowość dostaw. Strategia ta zaowocowała zaufaniem, jakim szybko nowego producenta zaczęli darzyć jego odbiorcy.

O jakości klejów decydowało z kolei oparcie ich produkcji na zagranicznych komponentach (działalność importowa została rozpoczęta w 1994 roku). Między innymi współpracowali z niemieckim Hoechem, austriackim producentem Rajnholdem oraz amerykańskim Dupontem. Niestety dobrą współpracę z tym ostatnim przerwało wejście do UE i strefy Schengen<sup>28</sup>. Wraz z nim weszły cła na wyroby spoza Unii – stały się one o kilkanaście procent droższe. Nowe uwarunkowania wymusiły rezygnację Super kleju z dalszej współpracy Dupontem i tym samym nastąpiło zaprzeczenie jej dotychczasowego dorobku nie tylko w postaci łączącego obie strony zaufania, ale także utraty bardzo dobrych terminów płatności i możliwości przedłużenia ich spłaty, gdy było poza sezonem. Polski producent stracił również bardzo dobrej jakości kauczuki i opracowane dla nich technologie.

### **Innowacyjność – ważna składowa modelu biznesowego**

Na początku działalności w firmie Super klej zatrudnionych było sześć osób, z czasem liczba pracowników doszła do 30. Od 2004 roku poziom zatrudnienia oscylował w pobliżu tej liczby. Właściciele cechowała raczej niechęć do wzrostu organizacji wyrażonego wzrostem liczby zatrudnionych. Wynikała ona także z przeżytych doświadczeń, kiedy to zatrudniając około 40 osób, przestali nad nimi panować. Ponadto wtedy też przekonali się, że z taką liczbą pracowników nie zrobili dużej produkcji. Zwiększając zatrudnienie, nie osiągnęli wcale dużych zysków.

Po tym epizodzie ponownie powrócili do realizacji swojej początkowej wizji o posiadaniu firmy na niewielką skalę, zaspokajającej ich bieżące potrzeby. Reagując na rosnące potrzeby rynku, koncentrowali się na modernizacji istniejących maszyn lub zakupie nowych.

---

<sup>28</sup> Od 1 grudnia 2007 roku Polska, wraz z ośmioma innymi nowymi członkami Unii Europejskiej, dołączyła do strefy Schengen – obszaru bez kontroli na granicach wewnętrznych, tworzonych przez 25 państw. Kraje te przyjęły ujednoczone zasady wjazdu i krótkoterminowego pobytu na ich terytorium, <http://www.msz.gov.pl/Schengen,Info,12588.html>.

Mocno też stawiali na nowe technologie; cały czas prowadzone były prace ukierunkowane na poszerzanie oferty i poszukiwanie nowych rozwiązań.

Sfera B+R należała do jednych z ważniejszych w firmie, co w praktyce wyrażało się dość znacznymi w nią inwestycjami. W dziale B+R były zatrudnione cztery osoby (jedna zajmująca się klejami lateksowymi, jedna – klejami ekologicznymi oraz osoba nadzorująca bezpośrednio produkcję – inżynier chemik, który wdrażał też nowe technologie, oraz jeden laborant. Wcześniej zatrudnionych było pięć osób, ale dwie odeszły).

Impulsem do wprowadzania innowacji było przede wszystkim to, co się działo na rynku i nowe potrzeby, jakie się na nim pojawiały. W odpowiedzi na nie Super klej albo ulepszał swoje dotychczasowe produkty, albo wprowadzał zupełnie nowe. Na przykład w ostatnich latach pojawiło się na rynku zapotrzebowanie na kleje, które muszą być wytrzymałe na działanie wysokich temperatur – np. specjalistyczne kleje do przyklejania tapicerek w samochodach; albo kleje aktywizujące się w warunkach wilgotności wykorzystywane do produkcji obuwia. Coraz mocniej zaznacza się też potrzeba na produkcję klejów ekologicznych.

Innowacyjna aktywność firmy Super klej przejawiała się także w ulepszaniu metod wytwarzania. W ostatnim czasie zostały wprowadzone nowe mieszadła/miksery. Zachodzą też zmiany w sferze organizacji, zarządzania i marketingu.

Warto dodać, że przedsiębiorstwo nie posiada chronionych patentami wynalazków. Dbą jednak o to, aby nazwy ich produktów były zastrzeżone. Ich znaki towarowe są chronione w systemie krajowym.

Mimo prowadzenia działalności eksportowej, jak na razie nie było w firmie też zainteresowania przeprowadzeniem zagranicznej certyfikacji wyrobów. Jej właściciele przywiązują jednak dużą wagę do tego, aby oferowane produkty były dopasowywane do potrzeb zagranicznego odbiorcy (kleje – różne parametry wytrzymałości, lepkości, zastosowanie). W praktyce przyjmuje to najczęściej postać ustalenia z odbiorcą parametrów produktu lub surowców, a następnie przeprowadzenia kilku prób technologicznych. Gdy ich efekty spełniają indywidualne życzenia klientów, zostaje podpisane zamówienie. Z perspektywy właściciela – Jana Kuny – szczególnie istotnym czynnikiem sukcesu jest organizacja spotkania z potencjalnym kontrahentem, gdzie „docieranie następuje już osobiście”.

### Zgoda na „niesienie przez prąd” – czyli rozwijanie działalności eksportowej

Przez pierwsze 3 lata działalności spółki Super klej głównym odbiorcą ich produktów byli rodzimi klienci. Działalność eksportowa w zasadzie nie była planowana, ale jak to w życiu – nie da się wszystkiego przewidzieć, i tak w 1996 roku do drzwi spółki zastukali odbiorcy z za wschodniej granicy. W zasadzie w sposób pośredni znali produkty Super kleju, gdyż stykali się z nim w już gotowym produkcie w postaci kupowanych w Polsce butów.

Wraz z „pierestrojką” obywatele Związku Radzieckiego odzyskiwali swobodę podróżowania i w ramach tych podróży, często za chlebem, trafiali do radomskiego zagłębia obuwniczego. Pracując w tamtejszych zakładach obuwniczych, nie tylko zdobywali wiedzę dotyczącą produkcji obuwia, ale też poznawali dostawców surowców potrzebnych do ich wykonania. Stosunkowo często wracali też do domu, wioząc – jako formę zapłaty – stare maszyny z Polski, które z kolei pozwalały im na rozpoczęcie u siebie własnej działalności.

Pracując u polskich drobnych producentów, nie tylko stykali się z produktami firmy Super klej, które charakteryzowały się dobrą jakością, ale także mieli okazję poznać przyjazny sposób traktowania przez nią jej odbiorców.

Rozpoczynając własną działalność w swoim kraju, gdzie wciąż trudno było o rodzime kleje dobrej jakości, jakby naturalną drogą ich pozyskania był ich zakup w znanym już przedsiębiorstwie Super klej. Najpierw przyjeżdżali samochodami osobowymi, brali po kilka opakowań, z czasem zaczęli przyjeżdżać małymi busikami, co pozwalało na zakup większej liczby opakowań. W latach 2002–2003 pod zakład zaczęły przyjeżdżać już TIR-y z za wschodniej granicy. Głównie byli to odbiorcy z Ukrainy i w dużej mierze byli to ci sami klienci, którzy początkowo przewozili kilka paczek klejów samochodami osobowymi.

Scharakteryzowany powyżej rozwój wydarzeń wskazuje, że impuls do rozpoczęcia działalności eksportowej przez przedsiębiorstwo Super klej był pochodzenia zewnętrznego. To rynek do niego przyszedł, a nie ono samo próbowało go zdobyć (a właściciele ujęli to tak: „Działalność eksportowa «sama się napędziła»”). Wiadomo jednak, że o szczęście należy dbać, tak samo i właściciele Super kleju nie pozwolili, aby szansa, jaką dał im rynek, została zaprzepaszczona.



## Świadome korzystanie z danej przez rynek szansy – czyli świadomy rozwój działalności eksportowej

W odpowiedzi na rosnący boom zamówień (ale nie tylko tych z rynków naszych wschodnich sąsiadów; eksport stanowił poniżej 25% sprzedaży w końcu początkowego 3-letniego okresu działalności firmy) było podjęcie decyzji o inwestycji w maszyny i zakup surowców. W latach 2002–2005 miały miejsce inwestycje w modernizację całego parku maszynowego, rozbudowane też zostało laboratorium badawcze. Podejmowane były także działania mające na celu powiększanie asortymentu produkcji (np. zaczęto produkować lakiery do spodów obuwniczych na licencji włoskiej firmy SIVAM). Ważnym wymiarem prac związanych ze zwiększaniem mocy przerobowych organizacji była niechęć do wzrostu liczby szeregowych pracowników (od 2004 do 2007 roku zatrudnienie kształtowało się na poziomie ok. 30 osób). Właściciele skoncentrowali się przede wszystkim na pozyskaniu dobrych fachowców. Między innymi zatrudniony został nowy technolog – emeryt – inżynier od dużego państwowego producenta klejów. Był on nieocenionym źródłem pomysłów; pan Jan bardzo dużo od niego się nauczył.

Intensyfikacja działań proeksportowych nastąpiła wraz z dostrzeżeniem wzrostu udziału eksportu w przychodzie firmy oraz ze wzrostem uczestnictwa odbiorców ze Wschodu w targach (70% wystawców spoza Polski; bardzo duże zainteresowanie ze strony wschodniej).

Przykładem działań ułatwiających prowadzenie działalności eksportowej było przemyślenie jej organizacji i wpisanie jej w struktury organizacyjne firmy. Początkowo byli w nią zaangażowani tylko sami właściciele. Wraz z jej rozwojem zdecydowali się jednak na pozyskanie wsparcia i zatrudnili w dziale marketingu nowego pracownika. Jednym z motywów jego zatrudnienia był brak odpowiednich umiejętności językowych ze strony właścicieli. Posiadana przez nich znajomość języka rosyjskiego była wystarczająca do prowadzenia rozmów, ale już do przygotowania kontraktu była jednak za słaba. Szukając odpowiedniego pracownika, pan Jan i pani Zofia znowu mieli szczęście, bo trafili na osobę, która skończyła studia w Petersburgu. W praktyce oznaczało to nie tylko doskonałą znajomość języka rosyjskiego, ale także posiadanie sieci kontaktów. Niewątpliwym plusem nowo pozyskanego pracownika były jego umiejętności dogadywania się z klientami ze Wschodu.

Tak jak w przypadku polskich odbiorców, tak i w odniesieniu do zagranicznych klientów podstawowym sposobem ich zdobywania było

polecenie produktów Super kleju przez jej dotychczasowych odbiorców innym zainteresowanym. Właściciele firmy w tym zakresie wykazywali się pewną pasywnością. Takie działania jak wysyłanie informacji i ofert do potencjalnych klientów czy inicjowanie bezpośrednich kontaktów z nowymi odbiorcami nie były podejmowane. Dbali natomiast o to, aby uczestniczyć w targach międzynarodowych. Swoje produkty prezentowali przede wszystkim na targach obywatelskich w Polsce (Poznań) oraz na Litwie, w Kaliningradzie, Rosji, na Ukrainie i Białorusi. Obecnie jeżdżą na targi na Ukrainę, Białoruś i do Moskwy.

Innym jeszcze instrumentem wykorzystanym do prezentacji produktów Super kleju była i jest strona internetowa. Od 1998 roku firma posiada stronę www zawierającą informacje o niej i jej ofercie handlowej w trzech językach: angielskim, niemieckim oraz rosyjskim. Aktualizacja strony ma miejsce wówczas, gdy pojawiają się nowe produkty oraz wprowadzane są nowe systemy. Jest ona robiona na bieżąco – w zależności od potrzeb czasami z miesiąca na miesiąc, czasami raz na dwa miesiące. Firma robi to we własnym zakresie.

Przedsiębiorstwo Super klej korzysta także z innych możliwości, jakie daje internet, głównie z poczty elektronicznej (gros korespondencji dokonuje się e-mailowo, jedynie końcowa wersja kontraktu i inne formalne dokumenty są w formie pisemnej).

Często zdarza się, że pierwszy kontakt z klientem odbywa się poprzez e-mail, ale zdaniem właścicieli następne kontakty powinny być już osobiste. Pan Jan najbardziej ceni sobie bezpośrednie kontakty, które uważa za najbardziej owocne. Jego zdaniem „trzeba widzieć osobę, z którą się rozmawia, bardzo ważne jest wrażenie z pierwszego spotkania”.

Wszyscy pracownicy administracyjni firmy mają dostęp do obecnych w internecie zasobów informacji. Przede wszystkim korzystają z niego pracownicy działu marketingu, działu technologicznego (poszukują technologicznych nowinek i pojawiających się potrzeb) oraz pani Zofia – szukając potrzebnych informacji.

Obecnie firma nie oferuje swoim klientom możliwości składania zamówień bezpośrednio przez stronę www; ekstranet (dostęp do wewnętrznej sieci dla dedykowanych grup klientów, kontrahentów) również nie jest wykorzystywany.

Dotychczasowa praktyka realizacji transakcji eksportowej wskazuje na znaczną samodzielność firmy Super klej. Wykorzystuje ona w tym celu głównie własne zasoby i umiejętności. Samodzielnie realizuje takie składowe transakcje handlowych, jak:

- badanie rynku – jest to codzienność firmy, zajmuje się tym dział marketingu, który szukając nowych kontaktów, przeszukuje dostępne bazy danych (np. książki telefoniczne, gazety branżowe),
- przygotowanie ofert,
- negocjowanie,
- przygotowanie dokumentacji kontraktowej,
- rozliczenie finansowe transakcji.

Jedynie w przypadku transportu oraz ubezpieczeń, ale też nie zawsze, korzysta ze wsparcia zewnętrznych usługodawców lub ciężar ich realizacji ponoszą jej klienci. Tak dzieje się w przypadku transportu do Rosji, na Ukrainę i Białoruś, kiedy to transport załatwia odbiorca (klienci wiedzą, jakie uprawnienia są im potrzebne do przejazdu samochodu). Z kolei na Litwę firma dowozi towar sama. Podobnie ma się rzecz z ubezpieczeniami – przy sprzedaży na Litwę zajmuje się tym Super klej, ale już na Ukrainę – jest to w gestii ukraińskich odbiorców.

Warto też dodać, że realizowany przez Super klej eksport ma charakter sprzedaży do bezpośredniego odbiorcy („odbiorcy ze Wschodu sami ich znajdowali i decydowali, jaki biznes chcieli z nimi robić”). Firma nie jest zainteresowana organizacją własnej sieci zbytu.

Pewnym ograniczeniem dla intensyfikacji działalności eksportowej było zdaniem właścicieli to, „że tam nie było dużych firm, ale dominowały «firmy krzaki»”. W praktyce oznaczało to brak możliwości nawiązania formalnych kontaktów i prowadzenia przejrzystej gry biznesowej.

### **Odwrócenie przyjaznych dla eksportu trendów**

**– wejście Polski najpierw do UE, a potem do strefy Schengen**

Fortuna kołem się toczy – raz daje, a raz zabiera. Ta ludowa prawda okazała się adekwatna do dalszych losów przedsiębiorstwa Super klej. Zachodzące w jego otoczeniu procesy – za wschodnią granicą – stworzyły szansę na rozwój działalności eksportowej; zabrały ją natomiast procesy zachodzące po jej zachodniej stronie. Największy udział eksportu w przychodach firma odnotowała przed wejściem Polski do Unii; po 2004 roku zaczął się proces jego spadku, który zakończył się wręcz załamaniem dotychczasowej działalności eksportowej (zob. tabela 4).

Tabela 4. Podstawowe dane ilustrujące skalę działalności przedsiębiorstwa i dynamikę rozwoju w latach 2004–2007

Rok	Przychody ze sprzedaży netto w latach 2004–2007 (w zł)	Liczba zatrudnionych na koniec roku w latach 2004–2007	Przychody ze sprzedaży eksportowej jako % przychodów ze sprzedaży netto w latach 2004–2007
2004	10 861 361	32	19
2005	8 226 088	30	5
2006	8 151 340	30	3
2007	8 013 142	34	1

Źródło: wewnętrzne materiały firmy.

Do podstawowych źródeł tego załamania należy kurs dolara, jak również rosnąca w siłę konkurencja zarówno polskich, jak i zachodnich firm. Ważnym zdarzeniem „topiącym” eksport Super kleju było wejście do strefy Schengen i jeszcze większe uszczelnienie granic. Nowe przepisy dotyczące przekraczania wschodniej granicy, a w szczególności wprowadzenie ograniczeń wjazdowych, zaowocowały zmniejszeniem liczby klientów, co szczególnie mocno odczuł Super klej – głównym odbiorcą jego produktów były osoby fizyczne, a nie firmy. W chwili obecnej wysyłka towaru na Wschód jest bardzo trudna. Tak więc zaistniałe uwarunkowania sprawiły, że eksport stał się praktycznie nieopłacalny.

### Co dalej z eksportem? Czy jest szansa na wykorzystanie zdobytych do tej pory doświadczeń w eksporcie?

Nie ulega wątpliwości, że w ciągu minionych 10 lat (1996–2006) prowadzenia działalności eksportowej za wschodnią granicą przedsiębiorstwo Super klej zgromadziło zasoby wiedzy, jak również wykształciło adekwatne do potrzeb umiejętności. Poza właścicielami w działalność eksportową był zaangażowany jeden pracownik, który od 1995 roku pracuje w firmie. Zna realia, wie, na co może liczyć, i wie, jak to ujęła właścicielka, „czy ktoś kręci, czy chachmęci”. Decyduje o tym jego wieloletnie doświadczenie, dobre poznanie realiów rynku wschodniego oraz osobista znajomość kontrahenta.

O wartości zakumulowanej w organizacji wiedzy merytorycznej w dużej mierze decyduje fakt, że była ona nabywana samodzielnie.

Pochodziła głównie z bezpośrednich kontaktów z klientami ze Wschodu (spotkań biznesowych), jak również ważnym jej źródłem były targi międzynarodowe oraz kontakty z osobami z branży (np. liczne wizyty przedstawicieli firm zagranicznych). Żadne szkolenia poszerzające tę wiedzę nie były organizowane.

Zdaniem właściciela zdobyta do tej pory wiedza pozwalała na samodzielną realizację najtrudniejszych i wymagających specjalistycznej wiedzy i doświadczenia elementów realizowanych transakcji handlowych, takich jak: badanie rynku, zdobywanie klientów oraz negocjowanie.

Poziom wiedzy dotyczącej działalności eksportowej jak na razie odpowiada potrzebom przedsiębiorstwa. Problem w tym, że jej zakres i posiadane umiejętności ograniczają możliwości jego współpracy tylko do partnerów zza wschodniej granicy. Zdaniem właścicieli nie mają szans wejścia ze swoim produktem bezpośrednio na rynki zachodnie. Jeżeli istnieją jakieś możliwości zaznaczenia tam swojej obecności, to tylko pośrednio, poprzez obecność w innym produkcie (np. z sektora meblarskiego czy motoryzacyjnego). A to z kolei stawia firmę przed koniecznością przeprowadzenia zmian w dotychczasowej ofercie i wypracowania nowego profilu produktów (np. ostatnio w ofercie pojawiły się kleje do tapicerki samochodowej, kleje do mebli, lakiery do obuwia).

### **Czy małe jest piękne i czy niechęć do ryzyka wystarczy, aby przetrwać w „turbulentnych” czasach?**

Od momentu powstania (1993 r.) aż do chwili obecnej (2009 r.) głównymi osobami, które odgrywają kluczową rolę w życiu firmy, pozostają jej właściciele i zarazem założyciele – małżeństwo Jana i Zofii Kunów. Ich podejście do życia, a w szczególności niechęć do ryzyka, wyrażająca się głównie w samodzielnym finansowaniu działalności, niechęci do brania kredytów oraz orientacji na poddawanie się biegowi zdarzeń, w dużej mierze determinowało dotychczasowe losy organizacji.

Zdaniem pani Zofii „ryzyko jest niezbędne, tylko nie zawsze ryzyko się opłaca”. Bardziej ceni sobie intuicję, ostrożność i podejmowanie działań zabezpieczających przed możliwością pojawienia się problemów. Jako osoba mocno stąpająca po ziemi, w przeciwieństwie do męża, który ma tendencję do nadmiernego marzycielstwa, zawsze patrzyła na firmę z perspektywy posiadanych możliwości.

Gdy okazało się, że nie radzą sobie z rozwojem organizacji wyrażonym wielkością zatrudnienia, został on ograniczony do takich rozmiarów, z którym potrafią już sobie poradzić. Doświadczenie to wiele ich nauczyło, ale także pokazało, w jakim kierunku powinny iść ich działania, aby Super klej był postrzegany jako poważny, odpowiedzialny gracz rynkowy. Ich działania poszły przede wszystkim w inwestycje w sferę B+R (dział laboratoryjny bez wątpienia można zaliczyć do mocnych stron firmy). Nie czują się gorsi od zachodnich producentów. Nie konkurują z nimi technologicznie. O ich przekonaniu decyduje to, że zaczęli od drobnych podstawowych wyrobów (klejów do wyrobu obuwia), a dziś już doszli do złożonych technologicznie produktów.

Właściciele Super kleju cechuje duża wrażliwość na potrzeby rynku. Bardzo uważnie go zresztą słuchają. Ich dewizą jest: „Nasze laboratorium jest do waszej [klientów] dyspozycji – jeśli macie problemy, my postaramy się wam pomóc w ich rozwiązaniu. Wasz problem jest naszym sukcesem”.

Właściciele mają też świadomość znaczenia zatrudnionych pracowników dla dotychczasowego rozwoju ich firmy, starają się być za nich odpowiedzialni i jednocześnie stworzyć im przyjazne warunki pracy. Wiedzą też, że mogą polegać na swoich ludziach, aczkolwiek mają świadomości ich wad i zalet.

W efekcie dotychczasowej strategii działania rynek postrzega ich firmę jako solidną, ma też do niej zaufanie (świadczy o tym m.in. to, że w tej chwili dobijają się do nich banki celem kredytowania ich działalności). Ostrożność pana Jana i pani Zofii w prowadzeniu Super kleju, wynikająca ze ich słabej orientacji na ryzyko, przekłada się jednak na ograniczenie działań inwestycyjnych i spowolnienie rozwoju firmy. W tej chwili jednym z ważniejszych wyzwań jest powrót do działalności eksportowej na większą niż do tej pory skalę. Najwyższy czas, aby właściciele nie tylko reagowali na to, co się dzieje w otoczeniu, ale spróbowali wreszcie odcisnąć na nim własne piętno.

---

## STUDIUM PRZYPADKU FIRMY MEBLE JANA<sup>29</sup>

### Eksport jako pomysł na wyjście z kryzysu

*Piotr Kaczmarek-Kurczak*

---

Był piękny czerwcowy poranek 2002 roku, kiedy nowy dyrektor handlowy firmy Meble Jana przeglądał raporty za ostatni rok, zastanawiając się nad nową strategią przedsiębiorstwa. Sytuacja była zła. Istniało co najmniej kilka problemów, które spędzały sen z oczu właścicielom firmy, skłoniwszy ich do zatrudnienia osoby, która miała w ich imieniu skonstruować nową strategię sprzedaży z jej najważniejszym komponentem – strategią eksportu. Właściciele sądzili, a nowy dyrektor handlowy był gotów się z nimi zgodzić, że firma znalazła się w stagnacji. Nie poniosła wprawdzie żadnej spektakularnej porażki i nie groziło jej natychmiastowe zniknięcie z rynku, jednak wyczerpała swój potencjał rozwojowy i miała poważne problemy z utrzymaniem swojej dotychczasowej pozycji. Firma wciąż osiągała dochody, jednak kryzys rosyjski odebrał jej główny rynek eksportowy odpowiadający za prawie 50% obrotów przedsiębiorstwa przy stale spadającym poziomie zamówień krajowych. Największym zmartwieniem właścicieli był dożywający kresu swoich dni park maszynowy, odziedziczony jeszcze po poprzedniej epoce, który niemal z dnia na dzień mógł odmówić posłuszeństwa. Waga nowej strategii handlowej stawała się w tym świetle podwójnie duża, ponieważ należało wykorzystać ostatnie dni starego parku maszynowego, by zgromadzić choć część środków na jego wymianę. Jednak jak zapełnić lukę po upadku rynku rosyjskiego? Jak znaleźć odbiorców na niezbyt nowoczesne, chociaż bardzo tanie meble na coraz trudniejszym i wymagającym rynku polskim? Jak zorientować nową strategię eksportu w kierunku pozwalającym na systematyczną modernizację firmy i podniesienie jej standardów działania do poziomu odpowiadającego potrzebom nowoczesnego rynku?

---

<sup>29</sup> Nazwa firmy oraz nazwiska jej właścicieli, jak również innych osób zostały zakodowane.

Dyrektor handlowy ciężko westchnął: jego zadanie nie należało do łatwych. Najbliższych kilka miesięcy zapewne wypełni mu wytężona praca. Znów pochylił się nad zestawieniami...

### Historia firmy Meble Jana

Początki firmy Meble Jana sięgają lat 80., kiedy małżeństwo państwa Jankowskich ukończyło studia na kierunku ekonomia w Szkole Głównej Planowania i Statystyki w Warszawie. Ponieważ w tym czasie – w 1982 roku – państwo Jankowscy nie mieli szans na podjęcie satysfakcjonującej ich zarobkowo pracy w zawodzie, postanowili uruchomić niewielki warsztat stolarski zajmujący się produkcją niezwykle poszukiwanych w tym czasie łóżeczek dziecięcych. Warsztat ten funkcjonował przez kilka lat, zapewniając właścicielom utrzymanie aż do 1992 roku. Możliwość działania na szerszą skalę pojawiły się dopiero po upadku PRL-u, kiedy małżeństwo Jankowskich zdecydowało się na zarejestrowanie na panią Ewę firmy pod nazwą Meble Jana. Firma rozwinęła działalność jako zakład meblarski specjalizujący się głównie w produkcji stolików RTV i mebli młodzieżowych. Był to pierwszy okres transformacji i pierwsza generacja mebli wymienianych w polskich domach. Producenci prywatni – tacy jak małżeństwo Jankowskich – mieli znakomitą okazję do zaspokojenia nieograniczonego zdawało się popytu. Po epokach królowania w polskich mieszkaniach niezbyt atrakcyjnych meblościanek pojawiło się zapotrzebowanie na tanie, ale atrakcyjne i kolorowe meble zaspokajające aspiracje rodzącej się pomału w Polsce klasy średniej. Państwo Jankowscy za zgromadzone oszczędności przebudowali halę jednego z zakładów remontowych maszyn rolniczych, którą przekształcili w halę produkcyjną oraz nabyli wyposażenie produkcyjne jednej z upadających państwowych fabryk meblarskich. Maszyny były stare, ale jeszcze w dobrym stanie, a warunki zakupu wyjątkowo atrakcyjne, co pozwoliło przy stosunkowo niskich nakładach osiągnąć całkiem przyzwoite moce produkcyjne. O niskich kosztach produkcji decydowała również załoga złożona z mieszkańców jednej z miejscowości w okolicach Siedlec, w większości pracowników zlikwidowanego miejscowego tartaku, którzy przeszli przeszkolenie w obsłudze maszyn i urządzeń stolarskich.

Na początku właściciele myśleli o niewielkim zakładzie służącym głównie zaspokajaniu potrzeb ich rodziny. Nie planowali ani znaczącego rozwoju firmy, ani eksportu. Jednak w ciągu kolejnych 3 lat od



uruchomienia działalności, pod wpływem namów jednego ze znajomych, który uruchomił sprzedaż na rynek rosyjski, zdecydowali się rozpocząć eksport na ten rynek. Jednym z powodów tej decyzji był narastający kryzys popytu na rynku krajowym. Pierwsza faza transformacji dobiegała końca. Meble produkowane przez firmę – mimo różnic w stosunku do mebli z czasów PRL-u – wciąż odznaczały się stosunkowo niską jakością wykonania i mało nowoczesnym wzornictwem. Firma nie miała ani własnego zaplecza projektowego, ani nowoczesnych materiałów i surowców. W 1995 roku Polska weszła w pierwszą poważniejszą fazę koniunktury, której towarzyszył bezprecedensowy wzrost zarówno liczby producentów, jak i zmiany na rynku meblarskim. Producenci tacy jak państwo Jankowscy stawali wobec coraz silniejszej konkurencji dużych producentów, w tym firm zagranicznych takich jak Ikea, które nie tylko coraz śmielej ubiegały się o pozycję liderów rynkowych, ale też bardzo mocno wpływały na gust Polaków, kształtując ich wyobrażenia o nowoczesnym wyposażeniu mieszkania. Meble Jana, które kontynuowały produkcję mebli będących udoskonalonymi wersjami mebli z poprzedniej epoki, a miały za małe środki na radykalne przestawienie się na nowe technologie i nowe wzory, musiały w związku z tym szukać możliwości znalezienia nowych rynków, na których mogłyby sprzedawać swoje stare produkty i w ten sposób dać sobie czas na modernizację.

Eksport na rynek rosyjski uruchomiono w kilka miesięcy po uruchomieniu eksportu przez znajomego. Przez kolejne lata (1995–2000) eksport na rynek rosyjski był bardzo ważnym elementem polityki sprzedaży, a jego udział w obrocie wkrótce wzrósł do ok. 50%. Jak stwierdzali właściciele firmy, był to jednak eksport „prosty”. Strategia eksportowa właścicieli firmy była podobna jak niemal wszystkich mniejszych producentów w branży: sprzedaż odbywała się za gotówkę, transport musiał organizować we własnym zakresie nabywca. Chłonność rynku rosyjskiego i dawnych krajów powstałych po rozpadzie ZSRR wydawała się nieograniczona, a rentowność była więcej niż zadowalająca: właściciele nie musieli inicjować sprzedaży ani szukać klientów czy się reklamować. Nie czuli również potrzeby zmiany asortymentu. Ograniczało to zdecydowanie koszty. Do ich zakładu nieprzerwanym strumieniem płynęły samochody i ciężarówki klientów ze Wschodu, z kieszeniami i torbami wypchanymi gotówką, którzy kupowali niemal wszystkie wzory mebli, zwłaszcza te, które odznaczały się niską ceną, najczęściej zaś te, które ze względu na niemodne wzornictwo i tak nie znalazłyby nabywców w Polsce. Łatwość eksportu na

Wschód uspiła czujność państwa Jankowskich i sprawiła, że zaczęli odkładać planowaną modernizację parku maszynowego. Cieszyli się z wysokiej rentowności przedsięwzięcia, ograniczając inwestycje do uporządkowania terenu i drogi dojazdowej do zakładu, co pozwoliło wjeżdżać na jego teren i parkować ciężkim TIR-om, wstępnie wyremontowali również budynki i halę produkcyjną. Właściciele nie próbowali jednak budować żadnej długofalowej strategii eksportowej ani zdywersyfikować kierunków eksportu.

W 2000 roku, wraz z załamaniem eksportu do Rosji i dalszym osłabieniem popytu na rynku krajowym, firma została zmuszona do zmiany sposobu działania. Dwa kolejne lata to okres dramatycznej walki o utrzymanie się na rynku w warunkach ciężkiej dekonjunktu-ry spowodowanej kryzysem rosyjskim. Z walki tej firma wyszła zwycięsko, jednak jej pozycja wciąż była bardzo niepewna. W tej sytuacji właściciele uznali, że ich kompetencje nie wystarczą do opanowania sytuacji i zaczęli poszukiwać młodego i energicznego menedżera, który zdołałby nadać firmie nowy kierunek działania.

Tabela 5. Dynamika eksportu – wahania w czasie

Lata	Dynamika eksportu
1995–2000	Bardzo szybki wzrost, głównie dzięki eksportowi na rynek rosyjski
2000–2002	Stagnacja
2002 do dziś	Stąły wzrost, większa dywersyfikacja eksportu
Przyszłość	Dążenie do stopniowego obniżania udziału eksportu w obrocie, ale przy stale rosnących obrotach

### Zmiana orientacji eksportowej

Najpoważniejszym problemem, z którym musiał sobie poradzić nowy dyrektor handlowy, była konieczność szybkiego zwiększenia obrotów firmy przy wykorzystaniu starego parku maszynowego i nadrobienia zaległości w postaci stworzenia nowych linii asortymentu, opracowania nowych strategii eksportu oraz wymiany parku maszynowego. Radykalnym posunięciem zaproponowanym już na samym początku pracy przez nowego dyrektora handlowego była zmiana docelowego odbiorcy na rynku krajowym. W miejsce lokalnych dystrybutorów nowy dyrektor postawił na hipermarkety. Dzięki przewadze kosztowej firma oferowała produkt idealnie pasujący do profilu cenowego

produktów sprzedawanych w hipermarketach, z drugiej strony sprzedaż w hipermarketach radykalnie podnosiła obroty firmy. Sprzedaż mebli w hipermarketach dopiero się rozkręcała, sieci handlowe poszukiwały dostawców towarów o jak najniższej cenie. Negocjacje nie toczyły się początkowo zbyt gładko, ale dość duże moce przerobowe firmy, a nade wszystko gotowość do zadowolenia się bardzo skromną marżą, przekonały w końcu handlowców odpowiedzialnych za zaopatrzenie sieci hipermarketów do złożenia pierwszych zamówień. Współpraca z hipermarketami dała firmie Meble Jana czas i swobodę działania niezbędną do przeorientowania eksportu i zrealizowania kolejnych zamierzeń.

Chcąc przeorientować eksport firmy, nowy dyrektor handlowy postanowił zastosować strategię, którą posłużyło się wielu polskich przedsiębiorców, a którą obecnie określa się jako „strategię zegara”. Firma stopniowo przeorientowała swój eksport, odchodząc od rynków wschodnich, na nieco bardziej wymagające rynki bałkańskie i bliskowschodnie, potem zaś po zdobyciu odpowiedniego doświadczenia przechodziła do eksportu na najtrudniejsze, ale najbardziej rentowne rynki zachodniej Europy. Strategia ta przypominała ruch wskazówek zegara przesuwających się z godziny trzeciej (eksport na Wschód) poprzez godzinę szóstą (Grecja, Turcja, Bałkany), aż na rynki zachodniej i północnej Europy (godziny 9–12). Jednym z ważnych powodów atrakcyjności eksportu dla firmy była zdecydowanie wyższa rentowość takiej działalności w stosunku do sprzedaży na rynku krajowym. Rentowność była wyższa przede wszystkim ze względu na niższe koszty logistyki (kontrahenci sami organizowali sobie transport, a więc firma stosowała formułę sprzedaży określaną jako *ex works* [EXW] – z zakładu) oraz większy wolumen sprzedaży poszczególnych grup produktów przy znacznie mniejszej dywersyfikacji portfela zamówień. Dyrektor handlowy zastosował tutaj to samo podejście co w przypadku hipermarketów – chciał, by firma skoncentrowała się w tym okresie nie na szerokim asortymencie towarów, ale na obsłudze dużych, masowych odbiorców wybierających kilka głównych grup produktów z oferty i zamawiających je w dużych ilościach. Pozwalało to w maksymalnym stopniu wykorzystać istniejące moce przerobowe, „dorzynając” stare maszyny, ale dając środki na zakup nowoczesnych urządzeń (np. sterowanych cyfrowo frezarek itp.). Firmie bardzo pomogła też sytuacja na rynku pracy, na którym w wyniku zastoju gospodarczego bez trudu można było znaleźć odpowiednio zmotywowanych pracowników gotowych nauczyć się nowych metod działania.

Dyrektor handlowy zmienił również podejście do kredytu kupieckiego. Wraz ze stopniową realizacją „strategii zegara” i przesuwaniami się z rynków niżej rozwiniętych na rynki wysoko rozwinięte rosło znaczenie kredytu kupieckiego udzielanego odbiorcom. Ich udział w płatnościach wzrósł do 80%, jednak towarzyszyła temu przemyślna strategia ograniczania ryzyka. Wraz z rozwojem polskiego rynku finansowego coraz częściej firma korzystała z różnych form ubezpieczeń od ryzyka handlowego oraz ze współpracy z bankami. W 2005 roku firma zaczęła na przykład stosować ubezpieczenia płatności. Od samego początku zaczęła też znacznie intensywniej badać wiarygodność klientów – zwłaszcza dużych odbiorców zagranicznych, pozyskując informacje na temat ich wypłacalności i dotychczasowej historii działań na rynku. Ważnym instrumentem ograniczającym ryzyko stał się wymóg osobistej wizyty szefa działu handlowego w siedzibie odbiorcy przed podjęciem współpracy. Pozwalało to na miejscu zapoznać się z zapleczem logistycznym odbiorcy oraz zebrać o nim informacje na miejscu. Istotnym elementem stało się również budowanie stałego i wypróbowanego grona odbiorców, których firma starała się włączyć w sieć partnerską.

### Organizacja eksportu

Najtrudniejszym wyzwaniem dla firmy Meble Jana było zdobycie wiedzy o obcych rynkach i potencjalnych kontrahentach. Chcąc uprościć sobie zadanie, dyrektor handlowy utrzymał obowiązującą w firmie już poprzednio zasadę, że firma sprzedaje swoje produkty tylko w formule EXW, dzięki czemu nie było potrzeby pozyskiwania wiedzy o logistyce międzynarodowej ani budowania kontaktów z partnerami w tej dziedzinie. Nie chcąc też uzależniać się od innych podmiotów krajowych, dyrektor handlowy z góry wykluczył korzystanie z usług agentów krajowych oraz przyjął zasadę, że firma w większości przypadków nie będzie korzystała z usług firm zewnętrznych przy obsłudze działalności eksportowej. Dlatego samodzielnie postanowił prowadzić badania rynkowe, przygotowywać ofertę, prowadzić negocjacje handlowe, rozliczać finansowo transakcje. Jedynie przy przygotowywaniu dokumentacji kontraktowej uznał za konieczne korzystanie z konsultacji krajowych kancelarii prawnych oraz z pomocy krajowych firm ubezpieczeniowych przy ubezpieczaniu kontraktów.

Pierwsze doświadczenia w nowej strategii sprzedaży nie były obiecujące, ale upór i konsekwencja w poszukiwaniu „jakościowo dob-

rych” odbiorców po jakimś czasie zaczęły przynosić owoce, prowadząc ponownie do stopniowego zwiększania się udziału eksportu w obrocie i zmniejszając zależność firmy od krajowych odbiorców hurtowych (głównie hipermarketów). Wiedza o rynkach zagranicznych była zdobywana przez dyrektora handlowego przede wszystkim dzięki wykorzystaniu internetu, a dodatkowo uzupełniana opracowaniami publikowanymi przez polskie ambasady, kontaktami z radcami handlowymi ambasad oraz udziałem w misjach handlowych. Szczególnie te ostatnie dyrektor handlowy wysoko sobie cenił, jako że wkrótce zauważył, iż władze miejscowe na ogół starały się zorganizować sensowną reprezentację miejscowych biznesmenów, a wsparcie i zainteresowanie rządu tego rodzaju spotkaniami ułatwiało znalezienie wiarygodnych partnerów. Co do pracy polskich konsulatów i ambasad, również i one stały się ważnym wsparciem dla nowej strategii eksportowej firmy, jednak zakres tego wsparcia – jak się okazało – w dużej mierze zależał od sprawności i kompetencji personelu placówek dyplomatycznych, który niestety w burzliwej atmosferze lat 2003–2009 często padał ofiarą przetrasowań politycznych i zmian personalnych narzucanych z Warszawy.

Strategia stopniowego przesuwania się ze Wschodu na Zachód („strategia zegara”) przyniosła firmie Meble Jana duży sukces. Już w pierwszym roku po przyjęciu posady dyrektor handlowy z wielkim poświęceniem zorganizował pierwsze transakcje z klientami z obszaru państw bałtyckich, Bałkanów i Libanu. W 2004 roku udało mu się pozyskać pierwszych odbiorców z Hiszpanii, od 2005 roku firma rozpoczęła ekspansję na rynku niemieckim, a od 2007 roku – na belgijskim. Każdemu przesunięciu „wskazówki” na eksportowym zegarze towarzyszył wzrost jakości produkcji i doświadczenia w operowaniu na rynkach międzynarodowych. Realizację kontraktów na bardzo wymagającym rynku belgijskim i niemieckim dyrektor handlowy uznał za sukces całego procesu reorientacji eksportu i ukoronowanie procesu sanacji firmy.

Dodatkowym źródłem satysfakcji dla dyrektora handlowego i dumy z podniesienia poziomu jej produktów stały się wiadomości o eksporcie jej produktów z rynku krajowego na rynki zagraniczne przez firmy trzecie. Zjawisko to miało miejsce, wedle informacji znajdujących się w dyspozycji firmy, na dużą skalę. Po długim wahaniu dyrektor handlowy postanowił jednak nie reagować na te doniesienia. Uznał, że na obecnym etapie rozwoju działalności eksportowej firmy nie stanowi ono zagrożenia – produkty oferowane tą drogą były bo-

wiem droższe niż nabywane bezpośrednio od producenta, więc nie stanowiły konkurencji dla partnerów zagranicznych firmy. Powiększały za to obroty bez konieczności rozbudowy struktur odpowiadających za działalność proeksportową. Firma korzystała wprawdzie z usług agentów zagranicznych i dystrybutorów, nie planowała jednak w przewidywalnej przyszłości budowy własnych przedstawicielstw ani rozwoju własnej marki za granicą – co uzasadniałoby zacieśnienie kontroli nad kanałami dystrybucji jej produktów.

Ważną decyzją okazało się utrzymanie tego samego asortymentu towarów w ofercie na rynki zagraniczne i na rynek krajowy. Pozwoliło to ograniczyć koszty, utrzymując stosunkowo wąski, ale bardzo dobrze sprzedający się portfel produktów. Drugim ważnym aspektem tej decyzji okazał efekt synergii pomiędzy rynkiem zagranicznym i krajowym. Zmiany zainspirowane działalnością na rynku zagranicznym wprowadzone do oferty wspierały sprzedaż na rynku krajowym. Ulepszenia inicjowane przez rynek krajowy znajdowały szybko uzasadnienie także w sprzedaży za granicą. Dyrektor handlowy szybko dostrzegł ciekawe zjawisko silnej regionalizacji – w ofercie firmy pojawiały się grupy produktów sprzedające się dobrze tylko w konkretnych regionach kraju (np. Wielkopolska, Śląsk itd.) i nieznajdujące nabywców gdzie indziej (np. Mazowsze). Co ciekawe – zjawisko to odnosiło się często również do działalności eksportowej: niektóre produkty, na które popyt ograniczony był tylko do niektórych regionów Polski, mogły znajdować znacznie większą liczbę nabywców w innych krajach (np. Czechach).

### Wykorzystanie internetu

Już w chwili obejmowania posady w 2002 roku dyrektor handlowy zdawał sobie sprawę, że przy tak niewielkim poziomie zatrudnienia i polityce ograniczania kosztów tylko intensywne wykorzystanie internetu umożliwi mu pozyskiwanie informacji i utrzymywanie kontaktów z partnerami. Dlatego firma uruchomiła swoją stronę internetową w 2002 roku wraz z jej wersją obcojęzyczną (angielską). Jednak stosowany w tym czasie system wymagał stałej współpracy z informatykiem, ponieważ zmiana w treści stron wymagała zmiany kodu HTML. Był to jeden z punktów priorytetowych na liście dyrektora handlowego, który szybko zdał sobie sprawę, że jeśli chce doprowadzić do sytuacji, w której na stronie firmy będą się ukazywały zawsze aktualne informacje, musi w większym stopniu przenieść odpowiedzialność za treść strony www firmy na własny personel. Dlatego

kiedy tylko pojawiła się taka możliwość (w 2005 roku), do obsługi zawartości strony zaczął być wykorzystywany system CMS (Content Management System) umożliwiający pracownikom firmy samodzielne aktualizowanie zawartości portalu bez konieczności korzystania z usług firmy zajmującej się projektowaniem i serwisowaniem strony. Wersja angielska strony zawsze była porównywalna z wersją polską, a dyrektor handlowy dbał, by znajdowały się na niej niemal dokładnie te same informacje co w wersji polskiej.

Chęć utrzymania w sieci partnerskiej odbiorców, którzy się sprawdzili i byli wiarygodni, doprowadziła dyrektora handlowego do zastosowania kolejnej innowacji: wprowadzenia w 2006 roku do platformy internetowej firmy modułu ekstranetu umożliwiającego przeglądanie oferty i składanie zamówień elektronicznych przez partnerów firmy. Ekstranet pozwolił zintensyfikować kontakty w zaufanej sieci partnerskiej, powiększając obroty przy stosunkowo niskim ryzyku. W ten sposób głównym kanałem składania zamówień przez partnerów zagranicznych stała się wkrótce właśnie platforma ekstranetowa. Klienci zagraniczni, po pierwszych pozytywnych doświadczeniach z kontaktów i po kilku udanych transakcjach, otrzymują dostęp do platformy ekstranetowej, dzięki której mogą składać bezpośrednio zamówienia na odpowiednich formularzach elektronicznych, a następnie śledzić status swojego zamówienia. Już wkrótce okazało się, że w ten sposób realizowanych jest w firmie ok. 90% wszystkich transakcji eksportowych. W przypadku kontrahentów krajowych skala wykorzystania ekstranetu, co dyrektor handlowy stwierdził wkrótce bez specjalnego zdziwienia, okazała się zdecydowanie niższa i stanowiła około 10% transakcji.

W sferze pozyskiwania informacji firma opierała się prawie wyłącznie na źródłach bezpłatnych, wyszukiwanych samodzielnie przez pracowników, głównie przy wykorzystaniu internetu (opracowania, raporty, strony internetowe, bazy danych, katalogi i in.). Firma wykorzystywała w swojej działalności zarówno e-mail, internet, jak i faks i telefon. Dostęp do internetu, zgodnie z rekomendacjami dyrektora handlowego, uzyskali przede wszystkim pracownicy biurowi, a obsługa techniczna tych środków komunikacji powierzona została firmie zewnętrznej. Wkrótce gros korespondencji firmy zaczął się odbywać za pośrednictwem poczty elektronicznej, jedynie w końcowej fazie uzgodnień do przesyłania niektórych dokumentów wykorzystywany był faks. Rozpatrywaniu konkretnych punktów w negocjacjach kontraktowych towarzyszyły intensywne rozmowy telefoniczne.

## Nowe horyzonty

Dyrektor handlowy zamyślił się. Od pamiętnego czerwcowego poranka minęło kilka lat. Firma rozrosła się i okrzepla. Trudny zabieg reorientacji eksportu firmy i unowocześnienia parku maszynowego powiódł się nadspodziewanie dobrze. Jednak sukces działalności eksportowej przyćmiły podmuchy nowej burzy. Na świecie rozwijał się nowy kryzys i chociaż zaczął się w Stanach Zjednoczonych, coraz wyraźniej zaczynał podkopywać również rynki europejskie. Wyczuwając zagrożenie, dyrektor handlowy odpowiednio wcześniej, nawet wcześniej od konkurencji, zaczął przygotowywać się na ryzyko dekonstrukcji. Jednym z głównych posunięć było stopniowe ograniczanie udziału eksportu w obrotach firmy z prawie 90% w 2004 roku do niespełna 80% w roku 2007. Odbywało się to przy rosnących obrotach ogółem, co oznaczało, że firma zaczynała mieć – dzięki doświadczeniom eksportowym – również coraz silniejszą pozycję na rynku krajowym. Docelowo dyrektor handlowy planował zmniejszyć udział eksportu w obrocie do 50%, przy dalszym wzmacnianiu obecności na rynku krajowym i wzroście wartości sprzedaży w przeliczeniu na produkt za granicę.

Jednak dyrektora handlowego wciąż trapiły wątpliwości. Jednym z głównych pytań, jakie sobie zadawał, było pytanie o innowacyjność oferty. Czy popełniał błąd taki sam, jaki popełniali założyciele firmy w latach 1995–2002 odsuwający w czasie zmiany w wyposażeniu technicznym w celu utrzymania wysokiej rentowności? Czy unikając budowania własnego zaplecza badawczo-rozwojowego, nie wpędzał firmy w kolejną pułapkę? Firma do tej pory nie prowadziła działalności badawczej ani nie modyfikowała produkcji z uwzględnieniem potrzeb klientów zagranicznych. Wprowadzone w latach 2004–2007 zmiany polegające na wdrożeniu nowych linii produktów wynikały głównie z ogólnej potrzeby odświeżenia asortymentu i chęci wykorzystania możliwości oferowanych przez nową, zakupioną przez firmę bazę maszynową (frezarki cyfrowe itd.). Zmiana wyposażenia umożliwiła również zmianę profilu działalności – przede wszystkim obsługę dużych zamówień (hipermarkety, dystrybutorzy zagraniczni) – oraz poszerzenie rynków zbytu. Jednak jak do tej pory firma nie różnicowała oferty dla rynku krajowego i zagranicznego, oceniając ich siłę jako zbliżoną i dążąc do uzyskania korzyści wynikających z niewielkiego zróżnicowania asortymentu przy dużej skali produkcji. Uzasadnieniem takiego postępowania było stwierdzenie, że ponieważ



firma działała na rynku o szybko zmieniających się gustach i w branży wyrobów o niskim nasyceniu technologią, nie było opłacalne do tej pory prowadzenie działalności badawczo-rozwojowej, patentowanie swoich rozwiązań, certyfikowanie swoich wyrobów. Dyrektor handlowy nie rekomendował również właścicielom firmy starania się o ochronę prawną jej znaków towarowych w systemie krajowym ani w systemie międzynarodowym. Firma kilkakrotnie przygotowywała specjalne partie produktów na zamówienie klientów zagranicznych, połączone z zamówieniem odrębnego projektu, jednak tego rodzaju aktywność dyrektor handlowy (opierając się na wypracowanej strategii eksportowej) uznawał za sporadyczną i nie zamierzał jak do tej pory jej rozwijać w odrębną specjalizację.

Jednak czasy się zmieniały, rynek międzynarodowy rozwijał się, a wśród nowych podmiotów na rynku pojawiało się coraz więcej przedsiębiorstw z innych krajów „nowej Unii”. Również koszty pracy w Polsce dość znacząco wzrosły, podobnie jak ceny surowców. Klienci zagraniczni i krajowi oczekiwali coraz wyższej jakości i spełniania przez meble standardów ekologicznych, co wiązało się z inwestowaniem w dość drogie komponenty sprowadzane z zagranicy. Czy dotychczasowa strategia niezróżnicowanego rynku krajowego i zagranicznego, unikanie budowania własnego rozwoju produktów i ograniczanie swojej obecności za granicą wystarczy do przetrzymania nowych czasów i utrzymania firmy na wzburzonych falach zmian?

Dyrektor handlowy zamyślił się, spoglądając przez okno na piękny czerwcowy poranek 2008 roku. Znów czekały go pracowite dni...

*Izabela Kołatkiewicz*

---

W przeciwieństwie do innych kierowców, Grzegorz Wilk był nawet zadowolony, że od pół godziny stoi już w korku przy pomniku Lotników. Takie samotne chwile w ostatnim czasie należały do rzadkości. Nie bał się, że spóźni się na lotnisko, gdzie miał odebrać nowego klienta przylatującego z Barcelony. Znając specyfikę warszawskich ulic i charakteryzującą ją wysoką zdolność do korkowania się, dość wcześnie opuścił hotel. Spojrzał na zegarek – była 8.45, do przylotu samolotu miał więc jeszcze co najmniej godzinę. Korzystając z nadarzającej się chwili, powrócił myślami do kwestii, które coraz częściej nie dawały mu spokoju. Coraz mocniej dostrzegał bowiem, że jego samego oraz jego rodziców, jak również ich rodzinne przedsiębiorstwo czekają istotne zmiany. W chwili obecnej jego rodzice – założyciele firmy Pol-Meat – zaczęli powoli odsuwać się od bieżącego zarządzania nią, przerzucając tym samym odpowiedzialność na jego barki. A Pol-Meat nie był jedyną organizacją, jaką zarządzał Grzegorz Wilk; był także prezesem spółki Pol-Meat-Export. Ilość obowiązków z każdym dniem rosła i już wiedział, że nie da rady tak dalej funkcjonować. Jak najszybciej należy rozpocząć poszukiwania nowych osób do pracy, którym mógłby przekazać część swoich obowiązków, bo „(...) zdecydowanie ma za dużo na głowie”. Niestety miał świadomość, że najłatwiej jest podjąć taką decyzję, dużo trudniej będzie ją jednak wdrożyć w życie. Decyduje o tym fakt, że przez długi czas jego rodzice wraz z nim prowadzili firmę zupełnie samodzielnie. Tym samym nie są też przygotowani na dzielenie się władzą z kimś obcym. Ponadto scedowanie obowiązków na osoby trzecie spoza rodziny zawsze wiąże się ze stresem i z niepewnością co do sposobu ich działania. Zbudowanie wzajemnego zaufania wymaga też czasu.

---

<sup>30</sup> Nazwa firmy oraz nazwiska jej właścicieli, jak również innych osób zostały zakodowane.

Na szczęście Pol-Meat cały czas z sukcesem rozwija swoją działalność zarówno w Polsce, jak i na rynkach zagranicznych. W sumie początek 2009 roku, mimo trwającego od zeszłego roku kryzysu gospodarczego na świecie i w Polsce, jak na razie napawa optymizmem, a zrealizowane do tej pory przez firmę działania zdecydowanie przewyższyły plany poczynione na 2009 roku. Z kolei dobra sytuacja przedsiębiorstwa może być istotnym wabikiem, który pozwoli na zatrudnienie dobrych pracowników. Po części trochę mu się to udało w momencie tworzenia Pol-Meat-Export. Tam też może już przerzucić część swoich zadań na innych. Szukając nowych członków kadry zarządzającej do Pol-Meatu, będzie więc musiał skorzystać ze swoich doświadczeń nabytych w trakcie tworzenia kadry Pol-Meat-Exportu.

Samochody wreszcie ruszyły i jazda nabrała tempa. Zbliżając się do lotniska, Grzegorz Wilk zaczął już przygotowywać się do spotkania z hiszpańskim kontrahentem. Czas stania w korku nie był jednak stracony. Dotychczasowe przemyślenia będą dobrym punktem wyjścia do rozmowy z rodzicami przy jutrzejszej kolacji. Może do tego czasu uda mu się jeszcze wpaść na jakiś dobry pomysł...

### **Od hodowcy pieczarek do producenta mięsa (zakładów mięsnych)**

Rodzina Wilków jest typowym przykładem przedsiębiorców rodzinnych. Aktualnie w prowadzenie przez nich zakładów mięsnych Pol-Meat bardzo mocno zaangażowane jest już drugie pokolenie w osobie syna Grzegorza. Stopniowo przejmuje on od rodziców ciężar codziennego zarządzania coraz bardziej złożoną organizacją, jaką rodzina Wilków do tej pory stworzyła. Pol-Meat należy już do grupy średnich przedsiębiorstw – w 2007 roku zatrudnienie w nim znalazło 144 pracowników. Rośnie też jego złożoność organizacyjna. Na rodzinne przedsięwzięcie składają się obecnie dwa podmioty: Pol-Meat – będący jednoosobową działalnością gospodarczą i stanowiący własność małżeństwa Wilków, Tadeusza i Marii, oraz jego spółka-córka Pol-Meat-Export sp. z o.o., której założycielem jest syn Grzegorz.

Firma Pol-Meat prowadzi działalność w zakresie uboju wieprzowego, wołowego oraz ubój koni. Dokonuje także rozbioru mięsa wieprzowego, wołowego oraz drobiu. Oferuje sztuki mięsa (ćwierci wołowe i wieprzowe) dostosowane do potrzeb rynku, a także pod indywidualne zamówienia klientów. Ważną składową jej działania jest również produkcja wędlin.

Biznesowe osiągnięcia małżeństwa Wilków, a w ostatnich latach także ich syna Grzegorza, są wynikiem bycia wiernymi obranej ścieżce życia, konsekwencji działania i otwarcia na ryzyko. Maria i Tadeusz Wilkowie przygodę z biznesem zaczęli zaraz po ślubie. Ich pierwszym przedsięwzięciem była hodowla pieczarek. Stworzyli ją praktycznie od zera, nie mając własnych zasobów finansowych. Nie bali się jednak zaciągnąć pożyczek, które umożliwiły jej uruchomienie. Prowadzenie hodowli pieczarek dało im także możliwość nabycia pierwszych doświadczeń w zakresie zarządzania firmą, w tym również realizacji transakcji eksportowych. Działalność eksportowa miała miejsce w szczytowej fazie rozwoju hodowli pieczarek, gdy poziom produkcji charakteryzował się dużą skalą. Z czasem jednak, wraz ze zmianą otoczenia rynkowego, jej opłacalność zaczęła maleć, aż wreszcie przyszedł taki dzień, gdy trzeba było podjąć decyzję, co dalej. Jej następstwem było pojawienie się w 1992 roku nowego podmiotu gospodarczego – firmy Pol-Meat – o zupełnie nowym profilu działalności, którego właścicielami i założycielami zostało małżeństwo Wilków.

### **Pol-Meat: w walce z codziennością, czyli zmiana goni zmianę**

O wyborze nowej sfery działania w znacznym stopniu zadecydowało miejsce ich zamieszkania – tereny rolnicze położone ok. 100 km od Warszawy, jak również charakteryzujący początek lat 90. XX w. ciągle słabo zaspokojony popyt na produkty mięsne. Wychodząc naprzeciw potrzebom rynku oraz korzystając z przywileju dogodnej lokalizacji, państwo Wilkowie otworzyli zakłady mięsne, które w początkowej fazie zajmowały się tylko ubojem trzody chlewnej.

Obok szans charakteryzujących nowe przedsięwzięcie, występowały także istotne zagrożenia. Wchodząc na nowe rynki działania, Maria i Tadeusz Wilkowie ponownie znaleźli się w punkcie wyjścia – począwszy od budowy nowych kontaktów biznesowych, na tworzeniu świadomości o obecności ich firmy na rynku skończywszy. Na tym etapie życia dysponowali już jednak pewnym bagażem doświadczeń w zakresie prowadzenia działalności gospodarczej, będących pokłosiem zarządzania hodowlą pieczarek.

Przez pierwsze 4 lata działalności firma Pol-Meat zajmowała się głównie produkcją mięsa wieprzowego. Głównym odbiorcą jej produktów były zakłady przetwórcze. Obserwując trendy zmian na rynku, małżeństwo Wilków doszło jednak do wniosku, że jeżeli chcą iść do przodu, to dotychczasowa działalność już nie wystarczy. Jak pomyś-

leli, tak zrobili i zakupili technologię do produkcji wędlin oraz kilka receptur na główne produkty, które zdaniem Grzegorza Wilka okazały się „strzałem w dziesiątkę”. Technologie produkcji w dużej części zostały „zapożyczone” z Zachodu, natomiast zakupione receptury były mocno osadzone w polskiej tradycji produkcji wędlin. Ważnym wydarzeniem, które w dużej mierze warunkowało sukces nowego przedsięwzięcia, było zatrudnienie fachowca – specjalisty z dość znaczącym dorobkiem i doświadczeniem w tej sferze, zdobytym w dużej firmie z branży przetwórczej. Korzystając z posiadanej praktyki, wdrażał on nowo zakupione technologie, procedury i receptury.

Działalność w zakresie przetwórstwa mięsnego została rozpoczęta w 1996 roku, wtedy też na rynku pojawiły się pierwsze wędliny, których producentem był Pol-Meat.

W początkowej fazie rozwoju zakładów mięsnych ich założyciele byli zorientowani na zabezpieczenie bieżących potrzeb. Wchodząc w nowy biznes, byli zainteresowani przetrwaniem i nie w głowie im było rozwijanie planów jego dalszej ekspansji. Myśleniu o rozwoju nie sprzyjały także procesy, jakie zachodziły w otoczeniu młodej firmy – a szczególnie niosące wiele znaków zapytania i niepewności zmiany gospodarcze i powolne kształtowanie się zrębów gospodarki rynkowej.

Do 2001 roku założyciele byli przekonani, że będą działali na rynku lokalnym – mając na myśli tylko rynek krajowy. W 2001 roku pojawiły się jednak nowe wymogi dotyczące działalności zakładów mięsnych, które wymusiły podjęcie inwestycji mającej na celu dostosowanie do nich działalności zakładów Pol-Meat. Cała uwaga właścicieli skoncentrowała się na przeprowadzeniu remontu istniejącej już części zakładów; w planach było też dobudowanie nowej części zakładu. Ważnym krokiem dla rozwoju Pol-Meatu było rozpoczęcie działań ukierunkowanych na rozwój sieci sklepów firmowych i umacnianie jego pozycji na polskim rynku.

Niestety jak to w życiu bywa, jedyną pewną w nim rzeczą jest zmiana. Właściciele Pol-Meatu, mimo opracowanych już planów dalszego działania, znowu stanęli w obliczu podjęcia decyzji kluczowej dla dalszego funkcjonowania zakładów. Tym razem impulsem do zmian były dyrektywy unijne regulujące działalność sektora mięsnego, które ukazały się w latach 2001–2002. Zawarte w nich regulacje określały wymogi, jakie producenci przetworów mięsnych muszą spełnić, aby ich wyroby mogły zostać dopuszczone do handlu na rynku UE (chodziło przede wszystkim o konieczność dostosowania się do unijnych przepisów weterynaryjnych oraz rozwiązań w zakresie technologii

produkcji, wdrożenia systemu HACCP i innych certyfikatów jakości). W przypadku braku dostosowania się zakładów mięsnych do przepisów zawartych w tych dyrektywach Unia dopuszczała ich działalność tylko w okresie przejściowym do roku 2005.

Dyrektywy te całkowicie zaskoczyły polskich producentów mięsa i wędlin, w tym także właścicieli Pol-Meatu. W momencie pojawienia się tych dyrektyw zakłady były już po przeprowadzeniu remontu, ale przed rozbudową, a wymagania UE spełniały na poziomie 50% (odnosiło się to głównie do ciągów technologicznych).

Przed rodziną Wilków pojawiło się więc pytanie – co dalej? Czy nie robią nic i firma po 2005 roku funkcjonuje jedynie na rynku lokalnym z wielkością produkcji ograniczoną przepisami, czy podejmują działania umożliwiające funkcjonowanie Pol-Meatu na rynku unijnym?

Odpowiedź na nie dała rodzinna burza mózgów, w której aktywny udział brał już członek drugiej generacji rodziny Wilków – syn Grzegorz. Na naradzie rodzinnej zdecydowano, że nie można się poddać walkowerem, tylko trzeba podjąć wyzwanie, jakie Pol-Meatowi rzuciła Unia. Małżeństwo Wilków wraz z synem podjęło działania mające na celu dostosowanie działalności firmy do wymogów UE. W ich efekcie zostały przygotowane projekty nowego dużego zakładu. Środki na jego budowę planowano pozyskać z Unii oraz przeznaczono na nie otrzymany kredyt bankowy. Grzegorz Wilk przygotował wniosek o dofinansowanie inwestycji budowlanej nowego zakładu z pieniędzy unijnych. I tak po raz kolejny w swoim życiu zawodowym jego rodzice – zdaniem Grzegorza – „naprawdę ryzykując wszystkim, poszli na całość”.

Budowa nowych zakładów została ukończona jesienią 2004 roku. Zostały one wyposażone w nowoczesne technologie podpatrzone w Danii i Szwajcarii. Stamtąd też zostały ściągnięte maszyny. Nowe zakłady dysponują dwoma niezależnymi ciągami technologicznymi dla wieprzowiny i wołowiny oraz drobiu (zgodnymi z wymogami UE – ciągi te się nie stykają).

W odniesieniu do gospodarki odpadowej zastosowano też dość innowacyjne rozwiązania. Nowe zakłady uzyskały wszelkie certyfikaty zgodne z wymaganiami dyrektyw UE; wdrożony też został system HACCP. Na przełomie lat 2004–2005 została do nich przeprowadzona cała produkcja. Stary zakład pełni z kolei funkcję magazynu i inne funkcje gospodarcze.

Warto dodać, że podjęte przez rodzinę Wilków działania nie ograniczały się tylko do dostosowania ich firmy pod względem technologicznym i jakościowym do wymogów UE. Ważnym nurtem zmian

było pozyskanie i zatrudnienie nowych pracowników z odpowiednimi kwalifikacjami i umiejętnościami. W 2004 roku zatrudniono około 50 osób, które dysponowały odpowiednim doświadczeniem wyniesionym z zakładów, gdzie podobne systemy już funkcjonowały.

W czasie trwania budowy i przygotowania nowego zakładu do standardów unijnych rozwój sieci sklepów firmowych był bardzo okrojony. Ale już w 2005 roku jego dynamika zdecydowanie uległa zwiększeniu. Właściciele Pol-Meatu mocno zaangażowali się w tworzenie krajowych sklepów firmowych oraz budowę sieci odbiorców hurtowych i detalicznych. Warto dodać, że na polskim rynku Pol-Meat nie współpracuje z dużymi sieciami handlowymi. Decyduje o tym przede wszystkim obawa przed utratą dobrej marki producenta wysokiej jakości produktów. Innym czynnikiem ograniczającym możliwości tej współpracy jest wysoka cena, jaką potencjalny klient musi zapłacić, chcąc nabyć tak wysokiej jakości produkt.

### **Dynamika rozwoju działalności eksportowej firmy Pol-Meat**

Pierwsze transakcje w zakresie eksportu pojawiły się w firmie Pol-Meat dopiero w 2006 roku, ale ich udział w całym obrocie był śladowy (ok. 0,4% całego obrotu). Impulsem do rozpoczęcia działalności eksportowej były zmiany w produkcji wymuszone przez Unię. Przed 2004 rokiem eksport w zasadzie nie był planowany, a za docelowy rynek działania właściciele firmy postrzegali rynek krajowy. Wymuszona jednak dyrektywami UE budowa nowego zakładu zaowocowała stworzeniem dość innowacyjnego obiektu wyposażonego w nowoczesne technologie produkcji i innowacyjne rozwiązania w zakresie utylizacji odpadów. Nowy zakład zapewniał nie tylko spełnienie standardów UE pod względem procesu produkcji, ale też dawał produkt wysokiej jakości. W rękach rodziny Wilków pojawił się atut, który postanowili wykorzystać. Mając produkt, który mógł być sprzedawany na całym unijnym rynku, zaczęli powoli dostrzegać także i ten rynek.

Inicjatorem i siłą napędową działalności eksportowej był syn Grzegorz, który spędził jeden semestr studiów w Szwecji na wymianie. Wtedy też przekonał się o możliwościach, jakie dają kontakty zagraniczne i że „świat to nic wielkiego”. Jego intuicji zaufali rodzice. Istotny wpływ na to miał fakt, że praktycznie już jako licealista był zaangażowany w działalność Pol-Meatu. Z każdym rokiem poziom jego zaangażowania rósł, tak że w trakcie studiów był już w pełni zatrudniony i wdrożony w obowiązki.

Z kolei czynnikiem, który w dużej mierze przyczynił się do rozwoju eksportu, było zatrudnienie dobrego fachowca – dyrektora handlowego z innej firmy.

W początkowym okresie prowadzenia działalności eksportowej to Pol-Meat szukał klientów zagranicznych. Punktem startu było wystosowanie przez Grzegorza Wilka pism do polskich placówek dyplomatycznych, a konkretnie do attaché handlowych. Pisma te zawierały podstawowe informacje charakteryzujące Pol-Meat, w tym jakie ma moce przerobowe i jakie posiada certyfikaty. W wyniku tych działań zostały nawiązane pierwsze kontakty z kontrahentami z zagranicy; część z nich poprzez attaché handlowych, a część dzięki otrzymanym od nich listom z informacjami na temat potencjalnych klientów. Kontakt z nimi nawiązywano za pomocą e-maila, faksu czy rozmowy telefonicznej. Końcowym efektem tych działań było pozyskanie trzech zagranicznych klientów działających na rynku hiszpańskim i włoskim.

Istotnym źródłem potencjalnych klientów były też i nadal są międzynarodowe targi branżowe. Do największych należą targi Sial w Paryżu, targi w Barcelonie (co 2 lata) oraz targi w Niemczech. Jak do tej pory Pol-Meat bierze w nich udział jedynie jako uczestnik.

Innym jeszcze sposobem pozyskiwania zagranicznych klientów było polecanie Pol-Meatu przez zadowolonych klientów. Aktualnie jednak pozyskiwanie klientów z polecenia traci już trochę na znaczeniu.

Rok 2007 to jeszcze okres „raczkowania” eksportu, ale rok 2008 przynosi już pełne jego rozwinięcie (ok. 35% obrotów). O takim rozwoju zdarzeń zadecydowała przede wszystkim wysoka jakość towaru oferowanego przez Pol-Meat, bo jakość, jak twierdzi Grzegorz Wilk, „w tym biznesie jest czynnikiem krytycznym, przekłada się na szybki obrót i pieniądze”.

W 2007 roku ważnym wydarzeniem w życiu firmy było stworzenie nowego podmiotu gospodarczego – Pol-Meat-Export w formie spółki z ograniczoną odpowiedzialnością. Pomysłodawcą jej założenia był Grzegorz Wilk. Główną domeną jej działania jest działalność handlową, w tym eksport produktów Pol-Meatu. Jedną z ważniejszych przyczyn jej powstania była konieczność sensownego rozwiązania problemu kosztów ubezpieczeń transakcji eksportowych dla Pol-Meatu.

W chwili obecnej na rynki europejskie eksportowany jest półprodukt do zakładów przetwórczych, których właścicielem są zachodnie sieci handlowe.



Aktualnie Pol-Meat należy do największych eksporterów wołowiny w województwie mazowieckim (jeden z największych producentów-eksporterów mięsa czerwonego).

W ciągu niespełna 3 lat od rozpoczęcia działalności eksportowej przedsiębiorstwo rodziny Wilków zdążyło już sobie wyrobić dobrą markę wśród zagranicznych kontrahentów. Odwróciły się też role – to już nie Pol-Meat szuka potencjalnych klientów, ale klienci szukają jego. Popularność ta daje mu możliwość wyboru klienta z punktu widzenia swoich możliwości przerobowych.

Obecnie firma ma już koszyk stałych odbiorców zagranicznych i eksportuje swoje produkty na rynek hiszpański, włoski, holenderski i niemiecki. W pewnym niewielkim zakresie oferuje też swoje produkty na rynku litewskim, rumuńskim i szwedzkim. Co ciekawe, nie eksportuje na rynek francuski, nie decyduje o tym jednak tylko wyrafinowane podniebienie Francuzów, ale przede wszystkim ich podejście do biznesu. Rodzina Wilków myśli też o rynkach wschodnich – jako potencjalnym kierunku rozwoju eksportu. Niestety jak na razie istotną barierą rozpoczęcia sprzedaży na te rynki jest zamknięcie granic dla produktów polskich na rynek rosyjski (taka sytuacja trwa już od około 3 lat).

### **Organizacja i realizacja działalności eksportowej, czyli uczenie się eksportu poprzez praktykę**

Cały ciężar prowadzenia działalności eksportowej przejęła na siebie – zależna od Pol-Meatu – spółka-córka Pol-Meat-Export. W Pol-Meat nie ma komórki odpowiedzialnej za eksport, są jednak osoby, które współpracują ze spółką Pol-Meat-Export (oba podmioty zajmują te same biura). Z kolei dwie osoby są zatrudnione częściowo w Pol-Meat i częściowo w spółce-córce – osoby pracujące w handlu oraz syn Grzegorz.

Aktualnie transakcjami eksportowymi zajmują się cztery osoby, a na samym początku było to dwóch pracowników (jedna z tych osób zajmuje się *stricte* działalnością biurową i administracyjną, do jej obowiązków m.in. należy sprawdzanie dokumentów i certyfikatów). Ze strony rodziny Wilków za działalność eksportową odpowiedzialny jest syn Grzegorz, który pełni funkcję prezesa zarządu spółki Pol-Meat-Export. Spółka Pol-Meat-Export zajmuje się także importem, którego zakres nie jest jednak zbyt duży. Pojawił się on w 2008 roku i miał na celu uzupełnienie koszyka produktów. Firma importuje materiały i komponenty do produkcji. Wartość importu w 2008 roku nie przekroczyła 5% obrotów.

W ciągu 3 lat od rozpoczęcia działalności eksportowej na dużą skalę Pol-Meat zdążył już wypracować własne procedury działania i postępowania w zakresie organizacji i realizacji transakcji eksportowych. I jak to ujął prezes Grzegorz Wilk, w tej chwili współpraca ta „jest w pewnym sensie (...) już automatyczna; ten sam dzień dostaw w tygodniu”.

Jeżeli chodzi o pozyskiwanie klientów, to obecnie głównym ich źródłem są targi międzynarodowe. Firma bywa na nich głównie jako gość, a działania jej przedstawicieli koncentrują się przede wszystkim na nawiązywaniu kontaktów bezpośrednich i nieformalnych. W przypadku klientów zagranicznych działalność reklamowa i promocyjna raczej nie jest wykorzystywana. Inaczej wygląda sytuacja na rynku krajowym, gdzie narzędzia promocji są stosowane do budowania świadomości rynku o ciągle rozwijającej się sieci sklepów firmowych Pol-Meat.

Potencjalni zagraniczni klienci mają także możliwość pozyskania informacji na temat Pol-Meatu z jego firmowej strony internetowej. Zdaniem Grzegorza Wilka jej potencjał nie jest jednak do końca wykorzystany. I aby uległ zwiększeniu, wymaga włożenia pewnego nakładu pracy, bo strona www „jest zbyt uboga, nie odzwierciedla możliwości firmy, nie obrazuje jej poziomu” i w efekcie „wizerunek firmy troszeczkę cierpi”.

Większość funkcji związanych z realizacją transakcji w handlu zagranicznym firma Pol-Meat w dużej mierze wypełnia samodzielnie. Samodzielnie przeprowadza badania rynku, wykorzystując w tym celu raporty finansowe potencjalnych klientów, które pozyskuje od firm zewnętrznych – wywiadowni gospodarczych (celem sprawdzenia ich sytuacji finansowej). A efektem tych działań jest wybór najbardziej wiarygodnych klientów. Samodzielnie przygotowuje oferty handlowe, jak również samodzielnie je negocjuje. Sama też sprawuje kontrolę nad finansowymi rozliczeniami przeprowadzanych transakcji. Z zewnętrznego wsparcia korzysta natomiast przy przygotowaniu dokumentacji kontraktowej, wspiera ją w tym kancelaria prawnicza. Z usług zewnętrznych korzysta także w przypadku ubezpieczenia transakcji eksportowej. Według Grzegorza Wilka kwestia ubezpieczeń należy do najtrudniejszych składowych transakcji sprzedaży za granicę. Firma Pol-Meat, mimo jeszcze tak niewielkich doświadczeń, mogła się już o tym przekonać. Podpisanie adekwatnego do potrzeb ubezpieczenia gwarantuje tylko specjalistyczna wiedza, doświadczenie oraz pomoc biura prawnego.

Dostawcy usług zewnętrznych są także wykorzystywani jako dostawcy towaru do zagranicznego klienta. Ze względu na swoją specyfikę przewóz produktów Pol-Meatu wymaga specjalistycznych środków transportu, które muszą spełniać odpowiednie standardy przewozu. Zdaniem Grzegorza Wilka „taniej jest outsoursować aniżeli mieć własny transport”. O takim rozwiązaniu decydują także duże ilości przesyłanego towaru.

Jeżeli chodzi o organizację sprzedaży na rynkach obcych, to aktualnie Pol-Meat wykorzystuje różne kanały sprzedaży. Ma miejsce zarówno sprzedaż do bezpośredniego odbiorcy, jak też w pewnym zakresie firma korzysta z usług agentów zagranicznych. Warto też dodać, że rynek, na którym działa firma rodziny Wilków, charakteryzuje się także pewną dynamiką zmian. Na przykład w początkowym okresie działalności eksportowej Pol-Meat był dostawcą do zakładów mięsnych, które wchodziły w skład międzynarodowego holdingu, a były zlokalizowane we Włoszech, Danii czy w innych krajach Europy Zachodniej. Z czasem w Warszawie powstało biuro handlowe tego holdingu, z którym Pol-Meat nadal współpracuje i teraz to już jest wewnętrzna sprawa holdingu, co i ile idzie do danego zakładu.

Jak na razie kierownictwo Pol-Meatu nie planuje rozwoju własnej sieci zbytu za granicą. W planach jest natomiast dalszy rozwój działalności eksportowej, a w Polsce działania będą koncentrowały się na dalszym rozwoju sieci sklepów firmowych.

W dotychczasowych doświadczeniach eksportowych Pol-Meatu nie zdarzył się jeszcze taki przypadek, żeby jego produkty sprzedane do krajowej sieci handlowej zostały następnie wprowadzone do sprzedaży za granicę (co wynika z braku współpracy z tego typu podmiotami). Miała natomiast miejsce sytuacja odwrotna, że po przetworzeniu mięso z Pol-Meatu wracało na rynek polski, ale już jako zagraniczny produkt.

### **Zasoby wiedzy i doświadczeń w zakresie prowadzenia działalności eksportowej zgromadzone w firmie Pol-Meat w ciągu 3 lat od jej rozpoczęcia**

Analiza realizowanych przez Pol-Meat transakcji w handlu zagranicznym wskazuje, że 3-letnia już praktyka w tym zakresie zaowocowała wypracowaniem adekwatnych do potrzeb organizacji standardów i procedur ich prowadzenia. W tej chwili, jak to określił Grzegorz

Wilk, „(...) praca ma już charakter automatyczny i nawet pozyskanie nowego klienta zagranicznego i rozpoczęcie z nim współpracy, wiadomo jak ma zostać przeprowadzone i kto się ma tym zająć oraz jakie informacje mają być udostępnione pozostałym pracownikom, aby taką współpracę rozpocząć”.

Początki nie były jednak proste. Rodzina Wilków wchodziła w tego typu działalność praktycznie bez doświadczenia, mimo że Tadeusz i Maria Wilk zetknęli się już z eksportem w czasach hodowli pieczarek – ale od tego momentu wszystko bardzo się zmieniło. Z kolei syn Grzegorz dysponował tylko wiedzą teoretyczną nabytą podczas studiów na kierunku zarządzanie i marketing. Czynnikiem, który zdecydowanie pomógł w pierwszej fazie jej rozwoju, było bez wątpienia zatrudnienie na stanowisku dyrektora handlowego fachowca władającego biegle czterema językami, człowieka z wieloletnim doświadczeniem i praktyką, jak również z odpowiednim wykształceniem – absolwenta SGPiS (dziś SGH).

Dalszym krokiem było zbudowanie kompetentnego zespołu. Aktualnie w jego skład wchodzi osoby posiadające wyższe wykształcenie i znające języki obce. I dotyczy to zarówno kadry kierowniczej, jak i pozostałych pracowników.

Wiedzę merytoryczną dotyczącą zagranicznych rynków i obsługi transakcji eksportowych personel Pol-Meatu zajmujący się eksportem zdobywał najpierw u innych pracodawców, a następnie na bieżąco poszerzał ją już w czasie pracy w firmie. Żadnych specjalistycznych szkoleń dotyczących działalności eksportowej nie było; jedyne szkolenia, jakie przeszli pracownicy zajmujący się eksportem, dotyczyły pozyskiwanych certyfikatów jakościowych.

Natomiast sam Grzegorz Wilk nabywał doświadczenie w eksporcie wraz z jego rozwojem w organizacji. Jak podkreślał, szczególnie dużo się nauczył, pracując w pierwszej fazie rozwijania działalności eksportowej z nowym dyrektorem handlowym, „który miał już wtedy duże doświadczenie w działalności eksportowej nabyte w innych miejscach pracy”.

Oceniając dotychczasowy dorobek w zakresie wiedzy i doświadczenia dla dalszego rozwoju eksportu, prezes Pol-Meat-Export stwierdził, że „osoby zajmujące się eksportem nauczyły się już tego rodzaju pracy”, a „poziom wiedzy jest zadowalający, ale to nie znaczy, że należy już osiąść na laurach”. Jego zdaniem w organizacji występuje orientacja na ciągły rozwój i podnoszenie kwalifikacji zatrudnionych do tych zadań pracowników. Decyduje o tym także przyjęta przez

wyższe kierownictwo Pol-Meatu orientacja na poszerzanie ekspansji w tej samej branży, ale już z nowymi produktami.

Podstawową składową systemu zarządzania wiedzą dotyczącą eksportu i rynków zagranicznych w firmie Pol-Meat jest pozyskiwanie wiedzy o tych rynkach. W przypadku tej organizacji najlepsza wiedza zdobywana jest na targach międzynarodowych oraz dzięki kontaktom z osobami z branży. Z dotychczasowych eksportowych doświadczeń firmy wynika, że w pierwszym etapie ważny jest odbiór jakościowy przedstawicieli firm zagranicznych w Polsce. Daje on wiedzę, jakiego towaru dany rynek wymaga i w jaki sposób powinien on zostać przygotowany, aby zaspokoił potrzeby danego rynku, gdyż, jak twierdzi Grzegorz Wilk, „praktycznie w każdym kraju, do którego eksportujemy, występują odmienne oczekiwania co do przygotowania oferty”.

Kolejną ważną składową systemu zarządzania wiedzą z dziedziny eksportu jest wypracowanie rozwiązań w zakresie dzielenia się nią wewnątrz organizacji. W firmie Pol-Meat w zależności od potrzeb odbywają się spotkania osób zajmujących się eksportem. Zdarzają się też spontaniczne nasiadówki, gdy nagle wystąpi jakiś problem i trzeba go rozwiązać. W tej chwili praca w tym obszarze ma już zdecydowanie charakter automatyczny.

### **Czy internet ułatwia działalność eksportową w firmie Pol-Meat?**

Sposób wykorzystania przez Pol-Meat możliwości, jakie daje internet, nie odbiega od ogólnych praktyk charakterystycznych dla przedsiębiorstw z polskiego sektora MŚP. Spółka posiada dostęp do szerokopasmowego internetu, aczkolwiek pewnym problemem była lokalizacja firmy, barierę tę udało się jednak w końcu pokonać. Aktualnie wszyscy pracownicy administracyjni mają dostęp do zewnętrznych zasobów informacji w internecie. Zatrudniony jest także pracownik na etacie, który czuwa nad obecnym w organizacji zapleczem informatycznym. Gdy jego umiejętności nie wystarczają dla pokrycia pojawiających się potrzeb w sferze IT, wykorzystywany jest też outsourcing (np. specjalistyczne oprogramowanie).

Podstawowym narzędziem wykorzystywanym w organizacji jest e-mail, stanowiący główny sposób komunikacji z otoczeniem. Za jego pomocą odbywa się cała korespondencja w zakresie przygotowania oferty z kontrahentem zagranicznym. W formie pisemnej pojawia się jedynie końcowa wersja kontraktu i inne potrzebne formalne dokumenty.

Firma nie wykorzystuje intranetu ani ekstranetu. Klient nie ma też możliwości złożenia zamówienia bezpośrednio na stronie, ale może to zrobić za pomocą e-maila. Możliwość taką ma tylko odbiorca hurtowy i mniejszy, natomiast nie może z niej skorzystać klient detaliczny.

Jak już wcześniej sygnalizowano, Pol-Meat posiada firmową stronę www, która zdaniem Grzegorza Wilka wymaga jeszcze dopracowania. Strona działa od ok. 2007 roku, czyli w sumie około 2 lat, mimo że domena została kupiona dość dawno. Przy nagromadzeniu innych priorytetów jej uruchomienie umykało właścicielom firmy.

Obecnie oprócz strony w języku polskim dostępna jest także strona w języku angielskim, a w planach jest także przygotowanie strony w języku hiszpańskim i rosyjskim. Pod względem informacyjnym zawartość strony w języku angielskim prawie pokrywa się z polską wersją językową i jest tak samo uboga w treść. Zagraniczny klient ma dostęp do zawartych na niej ogólnych informacji o firmie oraz o ofercie handlowej, produktach, specyfikacje techniczne itp.

Grzegorz Wilk ma świadomość wagi posiadania dobrej strony i jej roli w kreowaniu pozytywnego wizerunku firmy. Dlatego też obecnie trwają poszukiwania osoby, która zajęłaby się na poważnie stroną www i dokonywałaby jej aktualizacji w miarę pojawiających się potrzeb. Niestety jak na razie aktualizacja strony jest piętą achillesową firmy, a jeżeli była już dokonywana, to przy pomocy zewnętrznych usługodawców.

### **Działalność innowacyjna nie tylko w zakresie eksportu – ważne wyzwanie dla kierownictwa Pol-Meatu**

Dotychczasowe doświadczenia biznesowe rodziny Wilków wskazują, że jednym z czynników – oprócz bez wątpienia szczęścia w biznesie i podejmowania trafionych decyzji, choć często obarczonych istotnym ryzykiem – jest jej otwarcie na innowacyjność. Wyraża się ono w różnych sferach, a w szczególności w jej silnym zaangażowaniu w rozwój działalności badawczo-rozwojowej w przedsiębiorstwie, która jest postrzegana jako ważna sfera działalności firmy. Praktycznie cały czas w B+R inwestowane są duże nakłady na prowadzenie prac ukierunkowanych na trwały wzrost jakości oferowanych produktów i poszukiwanie nowych rozwiązań (własnych patentów Pol-Meat jednak nie posiada).

W latach 2004–2007 Pol-Meat wprowadził nowe wyroby, jak również wdrożył nowe, ulepszone procesy. Okres ten to także czas istotnych zmian w sferze organizacji i zarządzania. Wystarczy choćby przypomnieć, że w tych latach powstała spółka-córka Pol-Meat-Export, która przejęła funkcje związane z eksportem produktów zakładów mięsnych Pol-Meat.

Ponadto została też stworzona komórka zajmująca się siecią sklepów firmowych w Polsce. Powoli ulega przemianom sfera zarządzania i marketingu. W organizacji cały czas rozwijane są wiedza i umiejętności w zakresie wykorzystania narzędzi z tych obszarów.

W przypadku zakładów mięsnych szczególnie ważną sferą jest ochrona środowiska, w tym odpowiedzialne prowadzenie gospodarki odpadowej. Właściciele-założyciele Pol-Meatu mają świadomość jej wagi i wkładają dużo wysiłku, aby to środowisko chronić. Podstawowym tego przejawem jest spełnienie wszystkich wymaganych norm i przepisów. Recykling i odbiór odpadów niebezpiecznych jest prowadzony na bieżąco, a kadra zarządzająca kładzie duży nacisk na jakość tych procesów. Od połowy 2007 roku zakłady Pol-Meat dysponują nową oczyszczalnią ścieków.

Według Grzegorza Wilka impuls do podejmowania działań innowacyjnych idzie przede wszystkim z rynku – zarówno krajowego, jak i zagranicznego, choć dostrzegał większą rolę w tym procesie rynku rodzimego. W pewnym zakresie zauważalna różnica mocy ich wpływu może wynikać z faktu, że klient zagraniczny zawsze otrzymywał produkt dopasowany do swoich potrzeb. W przypadku zaistnienia potrzeby modyfikacji parametrów produktu Pol-Meat ściśle współpracował ze swoim zagranicznym partnerem w procesie badań prowadzących do ich zmiany.

Innym jeszcze przejawem wychodzenia naprzeciw potrzebom zagranicznych klientów jest obecne wdrażanie przez firmę dwóch systemów IFS oraz BRC, które powinny stworzyć wartość dodaną, między innymi w postaci powstania możliwości współpracy z zakładami za granicą, które dostarczają swój produkt do bardziej wymagających klientów. Wdrożenie tych systemów ma na celu stworzenie dodatkowej dokumentacji do systemów już istniejących (są one powiązane ze sobą, jak również z systemem HACCP, który już od dawna funkcjonuje w organizacji).

Niestety brak czasu właścicieli-założycieli jak na razie uniemożliwił podjęcie działań mających na celu zapewnienie ochrony znaków towarowych firmy.

### **Powiązania sieciowe – ważny atut w rozwoju działalności eksportowej**

Zdaniem Grzegorza Wilka wypracowane do tej pory przez firmę Pol-Meat sieci powiązań kooperacyjnych w ekspansji międzynarodowej tworzą wartość dodaną dla organizacji, są bardzo cenne dla niej. Obecnie przedsiębiorstwo ma utrwalone kontakty z różnymi typami partnerów, którzy wspierają jego działania w eksporcie. Między innymi Pol-Meat-Export współpracuje z pośrednikami polskimi, którzy reeksportują jego produkty, jak również z agentami zagranicznymi, z tymi ostatnimi już jednak w mniejszym zakresie, co wynika z kwestii ubezpieczeń. Spółka posiada także utrwalone handlowe powiązania sieciowe z zagranicznymi odbiorcami.

Grzegorz Wilk dostrzega znaczenie zarówno niesformalizowanej, jak i sformalizowanej współpracy z innymi eksporterami. Jego zdaniem sprzyja ona wymianie doświadczeń oraz podejmowaniu wspólnych działań. Ponadto owocuje zażyłością, jak również brakiem konkurowania na danym rynku i unikaniem wchodzenia sobie w drogę.

Dotychczasowe doświadczenia przedsiębiorstwa potwierdzają przydatność posiadanych powiązań sieciowych dotyczących jednego rynku w ekspansji na inne rynki. Szczególnie jest to widoczne w przypadku współpracy Pol-Meatu z większymi sieciami, ale bardziej odnosi się to do grup i sieci producentów aniżeli sieci handlowych.

Warto też dodać, że dzięki kontaktom z przedsiębiorstwem rodziny Wilków chcą także współpracować inne polskie firmy.

### **Eksport – plany na przyszłość?**

W danym momencie prowadzoną przez zakłady mięsne Pol-Meat działalność eksportową można uznać za sukces. W ciągu 3 lat od jej rozpoczęcia udało się zbudować stałą grupę zagranicznych odbiorców. Oferowany przez firmę towar jest bardzo dobrej jakości i jest poszukiwany na rynku europejskim. Według opinii Grzegorza Wilka pod względem jakości zdecydowanie przewyższa on jakość produktów z Ameryki Południowej. Warto też dodać, że do powyższej listy czynników warunkujących sukces w eksporcie zaliczył jeszcze bycie „non stop *on line*”.

Aktualnie w sferze eksportu sytuacja Pol-Meatu jest dobra. Ale tak naprawdę trudno przewidzieć, jak będzie rozwijać się dalej. Istnieje wiele zagrożeń, które w negatywny sposób mogą się odbić



na prowadzonej przez przedsiębiorstwo Wilków działalności eksportowej. Według prezesa Pol-Meat-Export pod znakiem zapytania stoi eksport nisko przetworzonego produktu. Źródłem problemów mogą się stać wahania cen i kursów walut. Do głównych problemów polskich eksporterów zaliczył także niestabilną złotówkę oraz problem ubezpieczeń transakcji i wypłacalności klientów zagranicznych.

Nie wiadomo też, co będzie się działo, gdy Polska wejdzie do strefy euro, w jaki sposób rynek zareaguje na pojawienie się różnicy cen.

Dostrzegając potencjalne problemy związane z handlem zagranicznym, właściciele Pol-Meatu starają się zminimalizować ryzyko związane z działalnością eksportową poprzez ciągłe rozwijanie biznesu na rynku krajowym, a w szczególności sieci własnych sklepów firmowych. W ten sposób starają się zdywersyfikować ryzyko, tak że gdy eksport stanie się nieopłacalny, firma będzie mogła bez przeszkód funkcjonować dalej.

Wypowiedzi Grzegorza Wilka wskazują, że na obecnym etapie Pol-Meat jest usatysfakcjonowany dotychczasowymi osiągnięciami w zakresie zdobywania rynków zagranicznych i „na chwilę obecną z eksportem niewiele będzie się działo”. Rodzina Wilków zdecydowanie dostrzega większą rolę rynku krajowego dla funkcjonowania ich przedsiębiorstwa, tym bardziej że mają na nim już wyrobioną bardzo dobrą markę. Nauczeni zaś dotychczasowymi doświadczeniami, że jedyną stałą rzeczą w życiu jest zmiana, do swoich najważniejszych wyzwań zaliczają ciągłą o nią dbałość.

---

## STUDIUM PRZYPADKU FIRMY STYLOWE OPRAWKI<sup>31</sup> Ekспорт – dodatek do głównej działalności

*Izabela Kołatkiewicz*

---

Maksym Nowacki po raz kolejny z niepokojem spoglądał na tablicę odlotów na paryskim lotnisku. Czas odlotu jego samolotu do Warszawy ponownie został przełożony. Nie pocieszało go, że inne samoloty z powodu wiszącej nad Paryżem mgły też nie startowały. Tego opóźnienia zupełnie nie miał w planie, chciał szybko dotrzeć do firmy, aby podzielić się z ojcem dobrą nowiną o nawiązaniu na wczorajszych targach nowego, bardzo interesującego kontaktu. Przy dobrym biegu wydarzeń mógłby on dawać ich rodzinnej spółce nowe, ciekawe możliwości zaistnienia na francuskim rynku. Maksym zdawał sobie sprawę, że działalność eksportowa spółki nie rozwija się tak jakby mogła. Mimo zgromadzonego już w niej potencjału, nie był on do końca wykorzystywany. W firmie była odpowiednia wiedza, jak również cieszyła się ona reputacją solidnego, godnego zaufania dostawcy/partnera. Maksym Nowacki miał jednak świadomość, że o poziomie eksportu, poza tymi czynnikami, decydowało także wiele innych kwestii. Istotną bolączką był problem z regularnymi płatnościami jej odbiorców, czasami ich brak w sposób dotkliwy utrudniał życie firmy.

Otwierając laptop, młody menedżer zastanawiał się, czy na obecny poziom eksportu w spółce nie przekłada się fakt, że zaistniał on w sposób zupełnie przypadkowy, że w fazie planowania/uruchamiania firmy eksport w zasadzie nie był planowany.

### **Wszystko zaczęło się od telefonu brata**

W 2008 roku firma Styłowe oprawki obchodziła dziesięciolecie swojej obecności na polskim rynku artykułów optycznych. Na sympatycznej uroczystości świętujący to wydarzenie Hubert i Elwira Nowaccy

---

<sup>31</sup> Nazwa firmy oraz nazwiska jej właścicieli, jak również innych osób zostały zakodowane.

– jej założyciele – z nostalgią wspominali, w jaki sposób zaczęła się ich przygoda z „okularowym” biznesem. Głównym impulsem do działania był telefon od brata pani Elwiry. Szukając swojego miejsca w życiu, jej brat zatrudnił się w firmie, która importowała okulary z Korei do Polski. Dość szybko, bo po 2 miesiącach pracy stwierdził jednak, że dużo lepszym rozwiązaniem będzie kontynuowanie tej działalności, ale już na własny rachunek. Szukając partnerów do realizacji swojego pomysłu, zadzwonił do państwa Nowackich z propozycją wejścia w jego nowe przedsięwzięcie. Pomysł im się spodobał i wtedy też powstała pierwsza firma. Był to początek lat 90. XX wieku. Po pierwszej partii opravek brat pani Elwiry poleciał do Korei, a potrzebne fundusze do jej nabycia zostały zgromadzone wysiłkiem całej rodziny. Żywot tej firmy nie był jednak długi, a ponieważ natura nie lubi próżni, a państwu Nowackim branża optyczna przypadła do gustu, naturalną koleją losu było założenie nowej spółki o podobnym profilu działalności. I tym sposobem w 1998 roku na polskim rynku pojawiła się spółka Stylowe oprawki, której właścicielami było trzech wspólników – państwo Nowaccy oraz pan Zet. W 2009 roku, po odejściu i spłaceniu trzeciego wspólnika, Stylowe oprawki stały się już wyłączną własnością rodziny Nowackich. Nie tylko jednak własność decydowała o jej rodzinnym charakterze, w jej zarządzanie coraz mocniej zaczął się angażować przedstawiciel drugiej generacji, kończący studia z zakresu zarządzania, syn Maksym.

### **Rynkowe koleje losu – dążenie do kompleksowej oferty**

Branżę optyczną cechuje wysoki poziom konkurencyjności, co wymusza na jej uczestnikach przyjmowanie postawy aktywnej i otwartej na nowe wyzwania. Państwo Nowaccy wraz ze wspólnikiem, nie chcąc wypaść z tej rynkowej gry, szybko musieli reagować na pojawiające się w otoczeniu spółki szanse i zagrożenia. Idąc za pojawiającymi się rynkowymi wyzwaniami, firma Stylowe oprawki stale poszerzała swoje pole działania. Z czasem, obok importowanych opravek do okularów korekcyjnych, w jej ofercie pojawiły się okulary przeciwsłoneczne. Kolejnym krokiem w zdobywaniu rynku artykułów optycznych było rozpoczęcie importu szkieł do okularów. A gdy okazało się, że rynek nie tylko oczekuje sprzedaży szkieł, ale jest także zainteresowany usługą ich oprawienia w okularowe oprawki, państwo Nowaccy zainwestowali w uruchomienie nowoczesnego laboratorium – szlifierni. Aktualnie spółka Stylowe oprawki jest posiadaczem jednego

z najnowocześniejszych tego typu laboratoriów w Polsce. Ważnym etapem w powiększaniu zakresu jej działalności było rozpoczęcie działań mających na celu wykreowanie własnej marki okularów Stylowe – zarówno korekcyjnych, jak i przeciwsłonecznych (logo firmy jest chronione w Polsce i za granicą).

Dynamiczny rozwój organizacji nie tylko przejawiał się w ciągłym poszerzaniu oferty produktów i usług czy ciągłym wzroście sprzedaży, był on także widoczny w rosnących jej rozmiarach. Od 2004 do 2007 roku liczba zatrudnionych osób wzrosła z 13 do 33, a wraz z nią zmieniały się kolejne siedziby spółki, których rozmiary też rosły.

Głównym klientem spółki są salony optyczne działające na terenie całej Polski. Ze swoją ofertą firma dociera do nich poprzez zbudowaną sieć przedstawicieli handlowych (10 osób). Zdaniem Maksyma Nowackiego – syna założycieli – zatrudnieni handlowcy stanowią szczególnie ważne ogniwo w procesie monitorowania rynku. Kadra zarządzająca istotną wagę przykładła do uważnego wysłuchania przyjeżdżającego po towar handlowca. Organizuje także spotkania z nimi (ale nie mają one charakteru cyklicznego, tylko są organizowane w zależności od potrzeb). Otrzymane od nich informacje są uważnie analizowane przez właścicieli spółki i na podstawie wyciągniętych wniosków podejmowane są dalsze działania.

Zarządzający spółką traktują swoich przedstawicieli handlowych jako podstawowe źródło wiedzy na temat tego, co się dzieje na rynku, aczkolwiek jej transfer odbywa się raczej w sposób przypadkowy. W firmie były podejmowane próby jego formalizacji. Każdy przedstawiciel handlowy wraz z wizytą po towar powinien wypełnić specjalny formularz. Niestety praktyka życia pokazała, że chroniczny brak czasu skutecznie uniemożliwiał jego wypełnienie. W takiej sytuacji kierownictwu Stylowych pozostało ich uważne słuchanie i wyciąganie z tych rozmów ważnych dla spółki informacji. W czasie tych rozmów właściciele-założyciele starają się także wpoić handlowcom zasadę, że do ich podstawowych zadań należy uważne wsłuchiwanie się w opinie odwiedzanych klientów.

Na początku swojej działalności Stylowe oprawki importowały oprawki okularów, głównie z Korei. Decydowała o tym ich dobra jakość i w miarę przystępne ceny. Z czasem jednak koreańskie produkty stały się zbyt drogie. Aktualnie głównym dostawcą oprawek i szkieł są producenci z Chin; zdecydowała o tym istotna poprawa ich jakości i dobre ceny. Podstawowym miejscem identyfikacji dostawców były i są międzynarodowe targi branżowe. W czasie ponad 10 lat obec-

ności firmy na rynku i podejmowaniu przez nią wielu prób nawiązania współpracy udało się jej wypracować sieć satysfakcjonujących jej potrzeby kontaktów (krytycznym czynnikiem w procesie ich nawiązania była wysoka jakość produkowanych opravek). Mają one już charakter długoletni i oparte są na wzajemnym zaufaniu. Warto też dodać, że produkcja opravek w Polsce jest zupełnie nieopłacalna.

Dbalność o jakość produktów oferowanych przez spółkę Stylowe oprawki, jak również zagwarantowanie, że są to produkty bezpieczne, stanowią kluczowe wyzwania dla jej właścicieli. Dbają więc o to, aby sprzedawane przez nich oprawki i szkła przechodziły przez kontrole odpowiednich polskich instytucji i urzędów. O wynikach tych działań informują między innymi na stronie internetowej, gdzie można znaleźć informację, że: „Wszystkie produkty firmy są nadzorowane przez urzędy państwowe, posiadają deklarację zgodności, rejestracje w Urzędzie Rejestracji Wyrobów Medycznych i Produktów Biobójczych oraz Certyfikat Centralnego Instytutu Ochrony Pracy potwierdzający wysoką jakość oferowanych produktów”.

### **Główne źródła inspiracji – targi, targi, targi**

Oprawki okularów nie należą do łatwych towarów, co dotyczy każdego produktu związanego z modą. Ich podatność na zmianę gustów jest bardzo duża. Aby trafić w potencjalne potrzeby klientów, na bieżąco trzeba śledzić zachodzące zmiany i szybko podążać za nowymi trendami. Temu też ma służyć uważne wsłuchiwanie się właścicieli spółki Stylowe oprawki w opinie jej handlowców, którzy są ich łącznikiem z klientami. Dla zarządzających spółką ważne jest ich zdanie na temat nowych wzorów opravek, jakie firma zamierza wprowadzić na rynek. Proces ten najczęściej rozpoczyna się od zamówienia wzorów od dostawców z Azji. W momencie ich dostarczenia zaczynają się konsultacje nowych modeli z przedstawicielami handlowymi, jak również z klientami spółki.

Podstawowym źródłem nowych wzorów opravek są międzynarodowe targi. Spółka dba o to, aby zawsze być na nich obecna. A głównym efektem jej uczestnictwa jest zakup katalogu wystawców. Na początku jeździł na nie pan Zet – współzałożyciel, czasem towarzyszył mu Hubert Nowacki. Po odejściu pana Zet zadanie to przejął Maksym Nowacki. Decyzja o tym, jakiego rodzaju modele opravek będą dostępne dla polskich klientów, znajduje się więc w rękach ścisłego kierownictwa – właścicieli spółki.

Wraz z rozwojem działań na rzecz stworzenia i promocji własnej marki oprawek Stylowe zarządzający spółką zaczynają jednak rozglądać się za innymi niż targi źródłami nowych modeli. Korzystanie z gotowych wzorów zawsze niesie niebezpieczeństwo pojawienia się tego samego produktu pod inną marką. Jak na razie trwają poszukiwania osoby po Akademii Sztuk Pięknych, która mogłaby projektować dla spółki nowe wzory.

### **Kontakty towarzyskie jako impuls do rozpoczęcia eksportu**

W fazie uruchamiania firmy eksport w zasadzie nie był planowany. Głównym rynkiem działania miał być rynek polski i na nim przede wszystkim koncentrowała się uwaga właścicieli spółki Stylowe okulary. Szansa na rozpoczęcie działalności eksportowej pojawiła się zupełnie przez przypadek, a jej inicjatorami byli Hubert i Elwira Nowaccy. Pomysł, aby się nią zająć, był poniekąd pokłosiem posiadania przez nich licznych, ale raczej towarzyskich, a nie biznesowych kontaktów w Rosji. Pochodziły one jeszcze z czasów ich studiów w ZSRR. Idea eksportu pojawiła się już po pół roku od rozpoczęcia działalności spółki, a pierwszy eksport towarów do Rosji nastąpił po roku od jej pojawienia się na rynku.

Pierwsza faza działalności eksportowej opierała się więc głównie na towarzyskich kontaktach z odbiorcami z Rosji, z czasem jednak nastąpiła jej pewna formalizacja. Czynnikiem temu sprzyjającym był sposób sprzedaży narzucony przez producentów oprawek. Punktem wyjścia do realizacji transakcji jest zawarcie umowy na minimalną wielkość zamówienia, która w przypadku oprawek korekcyjnych stanowi 300 sztuk danego modelu. Nie każdego dystrybutora było stać na zamówienie takiej liczby oprawek i naprzeciw ich potrzebom wyszła spółka Stylowe okulary. Mając odpowiednie możliwości finansowe, spółka zawierała bezpośrednio umowę zakupu z producentem, a następnie sprzedawała zakupione oprawki – ale już pod swoją marką – odbiorcom z innych krajów, którzy w efekcie stawali się jej dystrybutorami. W ten sposób zakres działalności eksportowej firmy uległ zdecydowanie poszerzeniu. Do chwili obecnej ten sposób działalności zaowocował zdobyciem możliwości eksportowania do Bułgarii, Czech, Słowacji, Rosji, Turcji i Estonii.

Obecność firmy na targach branżowych jest więc dla jej działalności kluczowa. Odnosi się to zarówno do poznawania nowych dostawców, jak też jest punktem wyjścia do rozbudowania sieci zagranicznych

dystrybutorów. Potwierdza to Maksym Nowacki, mówiąc, że „podstawowym motorem nawiązywania kontaktów są głównie TARGI, TARGI, TARGI. Dzięki takim spotkaniom to wszystko się kręci”.

### Organizacja i realizacja eksportu w spółce Stylowe oprawki

Aktualnie działalnością eksportową zajmuje się Hubert Nowacki – właściciel-założyciel i prezes oraz zatrudniony w spółce menedżer – pan Zbyszek Jotka. W pewnym stopniu w tych działaniach pomagają im także syn właściciela, Maksym Nowacki, aczkolwiek jego zaangażowanie jak na razie ma bardziej wspierający charakter. Decydują o tym jego możliwości czasowe, które zdecydowanie są ograniczone przez fakt, że jest on jeszcze studentem. Mimo to Maksym stara się w miarę aktywnie uczestniczyć w życiu spółki. Wyraża się to zarówno w bieżącym śledzeniu tego, co się dzieje w organizacji, jak i w poznawaniu specyfiki targów jako ważnego elementu prowadzonej przez nią gry rynkowej.

Do momentu gdy w spółce było trzech wspólników – państwo Nowaccy oraz pan Zet, istotną rolę w zakresie eksportu odgrywał pan Zet. Ale około 4–5 lat temu, gdy jego droga zawodowa zaczęła powoli rozchodzić się z firmą, został zatrudniony nowy menedżer – pan Zbyszek Jotka. Do jego zadań należało wspieranie pana Zet w realizacji transakcji eksportowych. Została więc stworzona możliwość transferu wiedzy na temat eksportu i tym sposobem zatrzymania jej w spółce, mimo odejścia wspólnika (w 2008 r.).

Obecny podział zagranicznych rynków między osoby zajmujące się eksportem w firmie jest jasny i nawiązuje do jego początków. Granice te wytycza pierwszy eksport oprawek, który poszedł do Rosji. Jego inicjatorem był wraz z żoną Hubert Nowacki, który do tej pory zajmuje się kontaktami z odbiorcami z Rosji. Decyduje o tym nie tylko znajomość języka rosyjskiego i szerokie kontakty personalne, ale także wyniesiona z czasów studiów wiedza na temat kultury i specyfiki rosyjskiego rynku.

Resztą zagranicznych partnerów zajmuje się pan Zbyszek Jotka. Do jego zadań należy dbanie o kontakty z nimi (zarówno bezpośrednio, jak i pośrednio), w tym wysyłanie im nowych wzorów oprawek. Pilnuje także, czy wywiązują się ze swoich zobowiązań finansowych. Z kolei przygotowaniem już samego zamówienia do wysyłki zajmują się pracownicy magazynu. Nie ma bowiem różnicy w przygotowaniu oprawek do wysyłki dla odbiorcy z Czech, Słowacji czy Polski. Standardowa transakcja zaczyna się od wystawienia faktury proforma, następnie

zostaje wysyłany towar do klienta, który po jego otrzymaniu powinien dokonać płatności w czasie określonym umową, niestety z tym już jednak jest różnie. Ponadto pan Zbyszek Jotka, przy wsparciu jeszcze jednego menedżera, zajmuje się także obsługą importu z Chin.

Praktyka działania w realizacji transakcji eksportowych wskazuje, że większość jej składowych spółka Stylowe oprawki stara się robić samodzielnie. Do takich działań należy między innymi badanie rynku i zdobywanie klientów, przygotowanie ofert, negocjowanie i rozliczanie finansowe transakcji. Z usług zewnętrznych usługodawców korzysta przede wszystkim w przygotowaniu dokumentacji kontraktowej, przy czym współpracuje z kancelariami prawniczymi czy z firmami spedycyjnymi w zakresie ubezpieczeń. Wykorzystanie zaś zewnętrznych usług transportowych warunkowane jest wielkością zamówienia. Gdy paczki są małe, dostarcza je do klienta własnymi środkami transportu, w przypadku natomiast dużego zamówienia spółka korzysta z usług zewnętrznych.

Zdaniem Maksyma Nowackiego największym poziomem trudności w transakcjach eksportowych charakteryzuje się przygotowanie dokumentacji kontraktowej. O złożoności tego działania decyduje zaufanie do zaangażowanych w jej przygotowanie partnerów („spółka sama tego nie robi, musi się na kimś oprzeć, komuś zaufać; [to są] rozliczenia finansowe”).

### Organizacja sprzedaży na rynku polskim i rynkach obcych

Spółka Stylowe oprawki oferuje ten sam produkt zarówno polskim, jak i zagranicznym klientom. Jak to ujął pan Maksym, „wszyscy kupują ten sam towar; nie ma zróżnicowania towaru na inne kraje, to samo jedzie do Czech czy jest sprzedawane w Polsce, czy za granicę”. W przypadku rynków zagranicznych firma korzysta z usług zagranicznych dystrybutorów – którzy kupują konkretną liczbę oprawek i dystrybuują je do własnych punktów zbytu. Wśród zarządzających spółką zaczyna jednak powoli kiełkować myśl o stworzeniu w ciągu najbliższych kilku lat własnej sieci sprzedaży.

W Polsce, oprócz dystrybucji towaru opartej na sieci własnych przedstawicieli handlowych, spółka prowadzi także sprzedaż oprawek do sieci Vision Express. Na część modeli Vision Express ma wyłączność i można je nabyć tylko w jego punktach.

Dzięki kontaktom z Vision Express i wyrobieniu u niego opinii solidnego dostawcy spółka Stylowe oprawki otrzymała też szansę wejścia na rynek bułgarski. Ponadto istnieje możliwość wejścia, poprzez



kontakty sieci Vision Express, która jest członkiem międzynarodowej grupy PERL, na jeszcze inne rynki.

Zdaniem Maksyma Nowackiego bycie dostawcą do sieci ma plusy i minusy, bo „sieci jako klient są dobre w przypadku terminów płatności, ale jako klient płacą mało, ale gdyby się nie opłacało, to by do Vision Express nie sprzedawali”.

### **Pozyskiwanie nowego klienta na rynkach zagranicznych – orientacja na kontakty bezpośrednie, ale na przypadek też warto się zdać**

Jak już sygnalizowano powyżej, głównym źródłem poznawania producentów oraz potencjalnych klientów dla spółki są międzynarodowe targi branżowe w Hongkongu, Mediolanie, Nowym Jorku czy Paryżu, na które regularnie wysyła swoich przedstawicieli – w osobach jej właścicieli. W ostatnim czasie zdecydowanie zwiększyła się aktywność Maksyma Nowackiego – praktycznie co roku w nich uczestniczy.

Praktyka działania firmy pokazuje, że istotne znaczenie w procesie zdobywania klientów ma inicjowanie bezpośrednich kontaktów z nimi. Z reguły w celu umówienia się na spotkanie z nowym odbiorcą wykorzystywane są telefony czy e-maile, a następnie pałeczkę przejmuje przedstawiciel spółki, który jedzie z ofertą modeli oprawek do klienta. Czasem jednak życie przynosi też zaskakujące rozwiązania. Na przykład Maksym Nowacki, jadąc kiedyś metrem z lotniska do centrum, gdzie odbywały się targi, spotkał przedsiębiorcę ze Szwecji, z którym wdał się w rozmowę. Jej efektem było zdobycie jego zainteresowania ofertą spółki. Kolejnym etapem pozyskania nowego klienta był wspólny lunch na targach i prezentacja modeli okularów, które Maksym miał ze sobą. To przypadkowe spotkanie zakończyło się dokonaniem przez szwedzkiego przedsiębiorcę zamówienia na te modele oprawek, które mu się akurat spodobały. Jego zakup nie miał charakteru jednorazowego, przez jakiś czas pozostawał klientem spółki Stylowe oprawki.

W poszukiwaniu nowych zagranicznych klientów firma nie korzysta z polskich ambasad. Natomiast miały miejsce przypadki, że za ich pośrednictwem do spółki zgłaszali się chińscy bądź koreańscy producenci oprawek. W pewnym zakresie do poszukiwań nowych klientów wykorzystywane są też zasoby internetowe.

Jeżeli zaś chodzi o pozyskiwanie klientów na polskim rynku, to główną siłą napędową są przedstawiciele handlowi spółki. Zdarza się

też, że „stary” klient poleca jej produkty innemu. Najczęściej dzieje się to w gronie właścicieli salonów optycznych.

Ze względu na specyfikę oferowanych produktów i częstą zmianę oferty wysyłka informacji i propozycji do potencjalnych klientów nie jest przez spółkę wykorzystywana. Działalność reklamowa i promocyjna ma z kolei charakter symboliczny, a zajmuje się nią Maksym – syn właścicieli. Charakteryzując jej aktywność w tym zakresie, stwierdził m.in. „spółka trochę się w nią bawi. Idą reklamy do różnych gazet np. CKM, [organizowane są] sesje zdjęciowe”. Zamieszczane są również reklamy w gazetach branżowych. W 2008 roku Stylowe oprawki były sponsorem zespołu w rajdach samochodowych w Polsce, na których promowali własną markę okularów Stylowe („ich” samochód był oklejony naklejkami z nazwą Stylowe).

Specyfika produktów powoduje, że firmowa strona internetowa pełni raczej funkcję źródła informacji o nowych wzorach. Przed decyzją każdy klient woli sam dotknąć oprawkę, zanim ją kupi.

Od początku 2009 roku spółka ma firmę PR, która zajmuje się jej *publicity*. W ostatnim okresie intensyfikacji uległy też działania mające na celu wzrost świadomości rynku odnośnie do marki Stylowe.

### **Wiedza i doświadczenie niezbędne do prowadzenia działalności eksportowej skumulowane w spółce**

Przepustką do rozpoczęcia przez każdy podmiot gospodarczy sprzedaży własnych towarów na rynkach zagranicznych jest znajomość języków obcych wśród jego pracowników. Ocena zasobów językowych spółki Stylowe oprawki wskazuje na ich znaczny stopień zróżnicowania, co w efekcie pozwala na szukanie szans na różnych zagranicznych rynkach. Bardzo dobra znajomość języka rosyjskiego przez jej właścicieli-założycieli umożliwia penetrację rynku rosyjskiego. Znajomość języka angielskiego przez zatrudnionych w spółce pozostałych dwóch menedżerów oraz syna założycieli pozwala na poszukiwania partnerów na rynku europejskim. Chcąc poszerzyć zasoby językowe w organizacji, Maksym Nowacki uczy się też języka francuskiego, natomiast język rosyjski wciąż pozostaje dla niego wyzwaniem.

Ważną osobą w firmie jest zatrudniony stosunkowo niedawno nowy, trzeci menedżer – specjalista z zakresu informatyki i optyki, znający język niemiecki, angielski, francuski i do tego pozyskany przez zupełny przypadek. Właściciele wiążą z nim wiele planów, m.in. poprzez jego zatrudnienie spółka pozyskała dostęp do rynku niemieckie-

go. Aktualnie trwają prace nad nawiązaniem współpracy z niemieckimi partnerami. On sam jednak nie jest zaangażowany w działalność eksportową, jest natomiast źródłem ciekawych pomysłów na dalszy rozwój działalności Stylowych oprawek.

Jak już sygnalizowano powyżej, działalnością eksportową w spółce zajmują się przede wszystkim trzy osoby: właściciel-założyciel i jednocześnie prezes spółki – Hubert Nowacki, menedżer Zbyszek Jotka oraz Maksym Nowacki. Ich przygoda z eksportem miała różny przebieg. Pan Hubert nabywał w nim doświadczenie wraz z rozwojem firmy, jego syn w pewnym stopniu podąża jego śladem. Zdobywanie doświadczenia w eksporcie zaczął od momentu rozpoczęcia pracy w firmie. Ma jednak łatwiej niż ojciec, gdyż może korzystać ze zgromadzonych już w organizacji zasobów wiedzy na ten temat. Dysponuje także wiedzą teoretyczną, jaką dostarczyły mu studia z zakresu zarządzania. Z kolei pan Zbyszek Jotka praktycznie od początku swojej działalności zawodowej zajmował się eksportem, i wchodząc do spółki, wniósł – jako ważny zasób – bogate i wieloletnie doświadczenie dotyczące obsługi transakcji handlu zagranicznego.

Jak na razie w spółce nie zostały wypracowane formalne procedury związane z wymianą wiedzy na temat działalności eksportowej. Osoby w nią zaangażowane pozostają ze sobą cały czas w kontakcie (kontaktując się albo za pomocą e-maila, albo telefonu). W firmie jest silna orientacja na rozmawianie ze sobą przez cały czas. W ten sposób istnieje duża szansa na uniknięcie problemów, bo gdy pojawiają się ich pierwsze symptomy, to w miarę szybko kadra zarządzająca próbuje się z nimi zmierzyć i znaleźć adekwatne do potrzeb rozwiązania.

Zdaniem Maksyma Nowackiego poziom wiedzy i doświadczenia skumulowany w organizacji można uznać za sprzyjający dalszemu rozwojowi eksportu. Nie są one jednak jedynymi czynnikami warunkującymi jego rozwój. Z jego obserwacji wynika, że ważnym problemem są płatności, które utrudniają spokojne funkcjonowanie firmy. Zdarza się niestety tak, że zagraniczny klient nie wywiązuje się ze swoich zobowiązań i spółka musi go kredytować. Dlatego też kadra zarządzająca coraz większą wagę przykładą do wyboru potencjalnych odbiorców z zagranicy. Na początku, gdy chcieli zaistnieć na zagranicznych rynkach, różnie z tym bywało. I w zależności od zdobytych doświadczeń albo rezygnowali z dotychczasowego dystrybutora i zaczęli poszukiwać nowego, albo w ogóle zegnali się z danym rynkiem. W ich

poszukiwaniach wykorzystywane były targi lokalne (np. targi w Brnie w Czechach) oraz internet. Miały też miejsce przypadki, że osoby zainteresowane nawiązaniem współpracy samodzielnie zgłaszały się do spółki.

Dotychczasowa praktyka działania Styłowych oprawek wskazuje, że głównym źródłem wiedzy na temat produktów optycznych i trendów ich rozwoju są międzynarodowe targi. Stwarzają one możliwość nawiązywania nowych kontaktów, a wraz z nimi powstaje szansa na pozyskanie przez spółkę wiedzy, jakiej potrzebuje. Jeżeli zaś chodzi o wiedzę dotyczącą praktycznych aspektów realizacji transakcji eksportowych na danym rynku, to spółka korzysta z wiedzy potencjalnego odbiorcy, który na tym rynku działa.

### **Kanały komunikacyjne wykorzystywane w działalności eksportowej – przede wszystkim internet**

Spółka Styłowe oprawki komunikuje się ze światem tak jak każde współczesne przedsiębiorstwo, czyli przez internet (posiada dostęp do szerokopasmowego internetu). Głównym narzędziem komunikacji jest poczta elektroniczna. Praktycznie cała korespondencja z kontrahentami zagranicznymi dokonuje się za jej pośrednictwem.

Firmowa strona www jest dostępna od momentu rozpoczęcia przez spółkę działalności (od 1998 r.). Oprócz polskiej wersji językowej, występuje ona także w języku angielskim i niemieckim, ale ich zawartość stanowi 80% zawartości strony w języku polskim (są trochę uproszczone). Główną rolą strony internetowej jest informowanie o ofercie handlowej spółki; podstawowe dane na temat samej spółki również można na niej znaleźć. W zakresie projektowania, bieżącej aktualizacji i modyfikacji strony www spółka korzysta z usług zewnętrznych.

Jak na razie klienci Styłowych oprawek nie mają możliwości składania zamówień bezpośrednio przez stronę www; w tym celu wykorzystują e-mail. Wykorzystanie ekstranetu jest jednak w planach. Jego uruchomienie powinno nastąpić wraz z podpisaniem umowy o współpracy z dużym klientem. Program już jest, ale nie jest on używany.

Do internetu mają dostęp wszyscy pracownicy, ale zdaniem kadry zarządzającej nie wszystkim jest on potrzebny. W związku z tym planowane jest ograniczenie jego dostępu dla części pracowników (w przyszłości będzie dostępny dla 75% zatrudnionych). Intranet nie jest wykorzystywany.

Jeżeli chodzi o zaplecze informatyczne, to w zależności od potrzeb spółka korzysta albo z umiejętności własnej kadry, albo z outsourcingu.

### **Eksport wciąż pozostaje dodatkiem do głównej działalności na rynku polskim**

Mimo pozytywnych doświadczeń spółki Stylowe oprawki w zakresie działalności/obecności na zagranicznych rynkach, wyrażających się m.in. długoletnią współpracą z zagranicznymi kontrahentami, jak również rosnącą rozpoznawalnością na nich jej marki oprawek Stylowe, eksport wciąż pozostaje dodatkiem do głównego rynku działania, jakim jest rynek krajowy. Udział eksportu w sprzedaży lokuje się mniej więcej na tym samym poziomie od kilku lat (poniżej 25%). Istniejącą sytuację Maksym Nowacki tłumaczy tak: „Niestety jest na tyle dużo pracy związanej z działalnością krajową, że nie wystarcza czasu na rozwijanie eksportu. Eksport jest dodatkiem, bez którego spółka dałaby radę przeżyć, ale działalność na rynku polskim jest podstawowa i warunkująca dalsze przetrwanie”.

Podjęcie działalności eksportowej przez spółkę nie wynikało z wcześniej zakładanych planów, miało raczej charakter przypadkowy. Aktywność ta nie wymagała z jej strony działań innowacyjnych, była natomiast obciążona ryzykiem. Państwo Nowaccy oraz ich syn wychodzą jednak z założenia, że „kto nie ryzykuje, ten nie gra”. W ich przypadku podjęte ryzyko się opłaciło. Jak na razie eksport wychodzi spółce na dobre, aczkolwiek jest trochę zaniedbany.

Według Maksyma Nowackiego trudno jest określić jednoznacznie, gdzie należy upatrywać źródeł jak na razie dobrych doświadczeń firmy w zakresie eksportu. Może po prostu szczęście jej sprzyja? W pierwszym etapie, gdy spółka zaczęła wchodzić na rynek rosyjski, o pozytywnym rozwoju wydarzeń w dużej mierze decydowała dobra znajomość tamtejszych realiów przez jego rodziców. Znając je, mogli sobie na takie ryzyko pozwolić (bo „(...) z Rosją ciężko jest spisywać jakieś kontrakty”).

Przyjęta następnie przez spółkę formuła działalności – zakup wymaganej przez producentów minimalnej liczby oprawek, a następnie ich sprzedaż – ale już pod swoją marką – zagranicznym i krajowym klientom nie była czymś wyjątkowym. Według Maksyma Nowackiego „taki pomysł na działalność miały także inne podmioty, ale mimo istniejącej konkurencji – spółka idzie cały czas do przodu. Decydować o tym może wiele czynników i tak naprawdę to trudno powiedzieć, które są z nich najbardziej istotne”.

## Spółka Stylowe oprawki w przededniu transferu władzy w ręce drugiej generacji

W najbliższej przyszłości spółkę Stylowe oprawki czeka jedna z ważniejszych zmian w życiu każdej rodzinnej firmy – transfer władzy między pokoleniami. Przedstawiciel drugiej generacji – Maksym Nowacki – w coraz większym stopniu angażuje się w życie organizacji. Zdobywanie wykształcenia uniemożliwia mu jeszcze pełne zaangażowanie się w sprawy firmy, ale do zakończenia studiów pozostało mu już niewiele czasu. Mimo ograniczeń czasowych stara się być na bieżąco z tym, co się w spółce dzieje, jak również stopniowo wchodzi w tajniki zarządzania nią. Jednym z jego zadań jest poszukiwanie nowych partnerów na targach. Zajmuje się także działalnością promocyjną i reklamową oferty spółki.

Obecny stopień zaangażowania w życie firmy umożliwia mu także wgląd, w jaki sposób zarządzają nią jego rodzice. I już w tej chwili dostrzega, że ich podejścia w tej kwestii mocno się różnią. W przeciwieństwie do rodziców – zamierza w większym stopniu oprzeć się na obecnym w organizacji zespole pracowników. Jego zdaniem stworzony do tej pory zespół ludzi spokojnie może go odciążyć od operacyjnej pracy w spółce. Dzięki temu będzie miał czas na zajęcie się kluczowymi dla niej kwestiami, jak wytyczanie nowych kierunków jej rozwoju, opracowywanie nowej strategii czy bardziej efektywne kierowanie ludźmi, którzy będą zajmować się poszczególnymi domenami działalności w spółce. Maksym Nowacki stawia na profesjonalizację zarządzania, a jej podstawę widzi w zaufaniu do pracujących już w niej osób.

Z kolei jego rodzice wykazują zupełnie odmienną postawę w odniesieniu do dzielenia się z władzą z innymi. Ciężko jest ich przekonać, że nie muszą robić wszystkiego sami i że powinni dzielić się odpowiedzialnością z zatrudnioną w spółce kadrą („Rodzice nie chcą wypuścić wszystkiego ze swoich rąk, a młodzi ludzie mogą chcieć pewne rzeczy zrobić inaczej”). Źródłem takich zachowań rodziców Maksym Nowacki upatruje w braku ich wykształcenia z zakresu zarządzania (ukończyli studia ekonomiczne) oraz niemożności zaufania w pełni swoim pracownikom.

Przy tak różnych podejściach pokoleń czekający organizację proces międzygeneracyjnej zmiany warty może wywołać pewne turbulencje. Ważnym wyzwaniem staje się więc, aby zarówno rodzice, jak i syn byli świadomi ich pojawienia się i mieli czas na dobre przygotowanie się do nich.

*Izabela Kołodkiewicz, Witold Nowiński*

---

Wracając z zakładów produkcyjnych do biura Aleks Rys – założyciel i współwłaściciel spółki Fol-Pak produkującej maszyny do pakowania, tzw. celofoniarki (służące do owijania produktów o kształtach prostopadłościennych w folię polipropylenową), korzystając z wolnej chwili czasu – zatrzymał się na kawę w swojej ulubionej kafejce.

Jesienna pora skłaniała do refleksji i chwili odpoczynku, a na taki luksus rzadko był czas w życiu pana Aleksa. Od 20 lat, czyli od czasu, kiedy uruchomił firmę, tempo życia nie spadało. Dziś też wiele się działo, rano próbował dopasować maszynę do potrzeb nowego klienta z branży spożywczej, a gdy miał już zabrać się za rysowanie projektu, zadzwonił telefon i wezwano go do natychmiastowej wizyty w hali produkcji.

I w takim kieracie jest już prawie 20 lat. Wiele się jednak zmieniło od chwili, gdy w 1991 roku stawiał swoje pierwsze kroki w biznesie, nie mając żadnych wcześniejszych doświadczeń w prowadzeniu działalności gospodarczej ani też tradycji rodzinnych z tym związanych. Jedyne, czym dysponował, to wykształcenie inżynierskie plus doświadczenie z pracy w państwowych zakładach. No i pasja, bez której trudno byłoby przetrwać wzloty i upadki, jakich doświadcza się w biznesie. Na początku cała odpowiedzialność za firmę spoczywała na nim, dziś jest już inaczej, bo dzieli ją z dwoma współnikami i zarazem pracownikami. I jak na razie dobrze im się współpracuje, ale w życiu różnie jednak bywa. Dlatego też pan Aleks coraz bardziej nabierał przekonania, że to już najwyższy czas, aby zacząć proces strukturalizowania zasobów wiedzy w organizacji i budowę formalnych procedur dzielania się nią, i to nie tylko tą związaną z technologią produkcji maszyn, ale też z prowadzeniem przedsiębiorstwa.

---

<sup>32</sup> Nazwa firmy oraz nazwiska jej właściciela, jak również innych osób zostały zakodowane. Opracowanie powstało na podstawie materiału zgromadzonego w trakcie wywiadu z przedstawicielem firmy oraz pochodzącego z jej strony internetowej.

### Spostrzegawczość – ważny czynnik rynkowego sukcesu

Początki firmy Fol-Pak wiążą się z bumem w branży fonograficznej, jaki miał miejsce w Polsce w latach 90. XX wieku i który w znacznym stopniu napędzany był przez piracki rynek kopiowania kaset. Gwałtowny rozwój firm fonograficznych oznaczał pojawienie się dużego zapotrzebowania na usługi pakowania kaset audio w folię. Potrzeby te zauważył Aleks Ryś, człowiek w niewielkim stopniu związany z branżą fonograficzną, ale za to mający wykształcenie inżynierskie. Posiadane umiejętności i zdolność tworzenia pozwoliły mu na skonstruowanie pierwszego urządzenia do pakowania kaset w oparciu o spostrzeżenia, jakie poczynił w trakcie wizyty w firmie stosującej tego rodzaju maszyny.

Kolejnym krokiem, jaki zrobił pan Ryś w porzucaniu posady pracownika państwowych zakładów produkcji łożysk tocznych w Poznaniu, w których pracował w latach 80. XX wieku, było założenie w 1991 roku firmy Fol-Pak w formie jednoosobowej działalności gospodarczej. W początkowym okresie jej funkcjonowania oferowała ona usługi pakowania kaset audio dla różnych miejscowych wytwórni fonograficznych, zasięg jej działania był więc głównie lokalny.

Z czasem klienci Fol-Paku, którzy kupowali usługi pakowania, zaczęli przestawiać się na samodzielne pakowanie kaset. Ich zainteresowanie tego typu usługami zaczęło więc maleć, ale zastanawiali się nad posiadaniem własnych maszyn do pakowania. Ten nowy rynkowy trend szybko został dostrzeżony przez pana Aleksego Rysia, a podjęte przez niego działania zainicjowały proces przekształcania się Fol-Paku z dostawcy usług pakowania w folię w producenta i sprzedawcę maszyn do foliowania.

Wraz z rozwijaniem działalności rynek odbiorców produktów przedsiębiorstwa pana Rysia poszerzał się i dziś swoje maszyny sprzedaje klientom działającym w branży kosmetycznej i spożywczej. Przedstawiciele branży fonograficznej wciąż jednak pozostają jego ważnymi odbiorcami.

Od momentu pojawienia się na rynku firma Aleksego Rysia rozwijała się dynamicznie. Z roku na rok jej przychody zwiększały się systematycznie, z wyjątkiem 1998 roku, kiedy to na skutek kryzysu rosyjskiego miał miejsce spadek sprzedaży. Było to jednak załamanie chwilowe i stosunkowo szybko Fol-Pak ponownie złapał wiatr w żagle. W latach 2003–2005 wzrosty przychodów były rzędu 20%



rocznie, w kolejnych zaś latach wzrost ten nie był już tak wysoki, ale plasował się na poziomie od kilku do 10% rocznie. W ostatnich 3–4 latach przyrost eksportu był zbliżony do ogólnego wzrostu przychodów, udział eksportu w przychodach był więc stabilny i utrzymywał się na poziomie ok. 30% sprzedaży ogółem. Obecnie przychody firmy mieszczą się w przedziale 3–5 mln złotych.

W pierwszej dekadzie XXI wieku formuła jednoosobowej działalności gospodarczej przestała już być dla Fol-Paku wystarczająca. W 2008 roku nastąpiła jej zmiana; Fol-Pak stał się spółką jawną założoną przez dotychczasowego właściciela firmy Aleksego Rysia z dwoma pracownikami. Kapitał firmy jest w 100% polski.

Aktualnie w przedsiębiorstwie oraz powiązanych z nim podmiotach (np. u ściśle związanych kooperantów) pracuje 15 osób. W samej zaś spółce Fol-Pak zatrudnionych jest osiem osób (wspólników oraz pracowników). Poziom zatrudnienia w ostatnich latach był dość stabilny. Warto też dodać, że współpracujący z firmą kooperanci są mocno z nią związani i w dużej części ich współpraca datuje się od początku jej działalności.

### **Eksport, początkowo nieplanowany, z czasem stał się ważną składową biznesu**

Pierwsze doświadczenia Fol-Paku na polu sprzedaży swoich produktów za granicę wpisują się w zbiór typowych doświadczeń, jakie były udziałem wielu małych przedsiębiorstw zakładanych na początku lat 90. XX wieku. Na początku eksport nie jest planowany, ale nagle pojawia się zainteresowany zagraniczny klient, firma nie przepuszcza okazji i korzysta z nadarzającej się szansy, a potem jakoś to się toczy przy większym bądź mniejszym zaangażowaniu ze strony firmy w pozyskanie kolejnych zagranicznych klientów.

Tak też było w przypadku Fol-Paku. Zakładając firmę, właściciel nie brał pod uwagę ani działalności na dużą skalę, ani też eksportu. Jej stworzenie było wykorzystaniem nadarzającej się okazji do ucieczki z posady państwowej poprzez rozpoczęcie własnej działalności biznesowej. Mimo braku planów prowadzenia eksportu, pierwsze transakcje eksportowe pojawiły się dość szybko, bo już po 2 latach od zaistnienia firmy na rynku – w 1993 roku. Były one jednak w dużej mierze dziełem przypadku. Stanowiły owoc zainteresowania klientów zagranicznych maszynami wytwarzanymi przez Fol-Pak, a nie wynikały ze szczególnej aktywności czy starań jego założyciela. Trudno też określić, jaką część

przychodów eksport stanowił po 3 latach od rozpoczęcia jego działalności, ale po 5 latach było to już ponad 50%.

Pierwszymi odbiorcami zagranicznymi Fol-Paku byli klienci rosyjscy. Ich zainteresowanie celofoniarkami wynikało z tego, iż w latach 90. ubiegłego wieku na rynkach byłego ZSRR nie było firm lokalnych produkujących tego typu urządzenia. Jednocześnie, podobnie jak w Polsce, miał tam miejsce bum w przemyśle fonograficznym. Ważnym czynnikiem sprzyjającym rozwojowi ekspansji eksportowej Fol-Paku było nawiązanie kontaktu z firmą rosyjską, która podjęła się dystrybucji maszyn na własny rachunek na rynku rosyjskim i w innych krajach WNP. Firma ta z własnej inicjatywy podjęła się dystrybucji maszyn Fol-Paku, przy czym prawdopodobnym ogniwem łączącym obie organizacje byli polscy producenci z branży fonograficznej, którzy zaopatrywali firmy rosyjskie w niektóre komponenty. Ten dość przypadkowy kontakt zaowocował wieloletnią współpracą i dość silną obecnością Fol-Paku na rynku rosyjskim.

Zainicjowany w 1993 roku eksport w ciągu kolejnych lat dynamicznie się rozwijał. W roku 1996 miał już znaczące rozmiary i stanowił ponad połowę przychodów firmy. Niestety kryzys rosyjski, jaki miał miejsce w 1998 roku, spowodował jego załamanie i spadek do około 30–40% obrotów. Poziom 30% sprzedaży utrzymywał się także w ostatnich latach. Rentowność sprzedaży eksportowej zależy głównie od kursu złotego. Obserwowany zaś w latach 2007–2008 spadek rentowności transakcji zagranicznych powodował ich wypieranie przez sprzedaż krajową.

Rozpoczęcie eksportu nie wymagało zaoferowania przez Fol-Pak nowych produktów. Początkowo sprzedawał on wyłącznie maszyny półautomatyczne. Od czasu wprowadzenia maszyn zautomatyzowanych oraz maszyn nadających się do innych branż udział tego produktu w sprzedaży eksportowej firmy spadł. Warto też dodać, że sprzedaż eksportowa nie wiązała się raczej z jakimś szczególnym dodatkowym ryzykiem, jako że przedsiębiorstwo zawsze oczekiwało znaczących przedpłat.

Dominującym kierunkiem sprzedaży eksportowej w przypadku Fol-Paku był rynek wschodni. Początkowo sprzedaż trafiała w dużej mierze do Rosji, do tego samego rodzaju klientów co w Polsce, czyli do odbiorców z przemysłu fonograficznego. Docelowymi klientami były niewielkie firmy, które miały zapotrzebowanie na niedrogie maszyny do pakowania. Po krachu finansowym w Rosji w roku 1998, który negatywnie odbił się na działalności eksportowej wszystkich

polskich eksporterów, Fol-Pak musiał przestawić się na rynek polski. Uwarunkowania rynkowe zmusiły go także do zwiększenia innowacji produktowych, jak również poszukiwań innych potencjalnych nabywców. Wynikiem tych poszukiwań było nawiązanie współpracy z duńską firmą z branży fonograficznej.

Dzięki nawiązaniu kontaktów z duńskim dystrybutorem na początku XXI wieku na znaczeniu zyskała także sprzedaż na inne, niż wschodnie, rynki. Duński partner podjął się dystrybucji produktów Fol-Paku, ale pod własną marką, na rynkach Europy Zachodniej, Bliskiego Wschodu czy Afryki Północnej. Zdarzały się też pojedyncze transakcje bez pośrednictwa firmy duńskiej z odbiorcami z dość egzotycznych krajów, takich jak np. Emiraty Arabskie, ale były to raczej przypadki jednostkowe.

Lata 2006–2007 przyniosły kolejne zmiany w działalności firmy na rynkach zagranicznych. W dużej mierze były one spowodowane likwidacją duńskiego odbiorcy. Fol-Pak ponownie skierował swoje zainteresowanie na rynki wschodnie, rozszerzając tym razem zasięg swojego działania poza rynek rosyjski. Jego maszyny zaczęły trafiać na Ukrainę, Białoruś i do państw nadbałtyckich.

W chwili obecnej działalność eksportowa odbywa się przy udziale kilku dystrybutorów z Rosji i Białorusi.

Firma nie prowadzi działalności importowej. Wykorzystuje co prawda w produkcji komponenty firm zagranicznych, ale kupuje je przez importerów tych części.

### **Organizacja eksportu i importu – praktyka Fol-Paku**

Aktualnie odpowiedzialność za prowadzenie działalności eksportowej spoczywa na barkach trzech współudziałowców spółki Fol-Pak. Dwóch z nich posiada wykształcenie politechniczne i do ich głównych zadań jako inżynierów należy uruchamianie maszyn, podejmowanie nowych projektów oraz działalność serwisowa. Trzeci współudziałowiec odpowiada za sferę sprzedaży i marketingu oraz zarządzanie biurem.

Generalnie Fol-Pak dokonuje sprzedaży za granicę poprzez zagranicznych dystrybutorów oraz bezpośrednią sprzedaż na rzecz firm zagranicznych. Sprzedaż przez pośredników krajowych zdarzyła się może kilkukrotnie w historii firmy, ale były to raczej przypadki sporadyczne. Do głównych zagranicznych dystrybutorów należy rosyjski kontrahent, z którym firma współpracuje od lat, oraz kilka podmiotów

na Białorusi. Działalność ta odbywa się na rachunek własny dystrybutorów, którzy sami decydują o cenie, której żądają od klientów docelowych. W krajach bałtyckich oraz na Ukrainie Fol-Pak dość często sprzedaje bezpośrednio. Nierzadko jest tak, że klienci z tych krajów sami zgłaszają się do firmy z zapytaniem ofertowym. Firma nie korzysta z własnych przedstawicieli, nie posiada oddziałów zagranicznych, nie planuje także korzystać z tych form sprzedaży.

W zdobywaniu klientów zagranicznych ważną i dość wyrównaną rolę odgrywają: udział w targach zagranicznych, polecenie przez klientów korzystających już z maszyn, bezpośrednie docieranie do klientów z ofertami oraz strona www, prowadzona również w języku angielskim i rosyjskim, i mająca dobre pozycjonowanie na rynkach docelowych, głównie w Rosji.

Firma od kilkunastu lat bierze udział w targach branży opakowań Taropak w Poznaniu oraz od około 8–9 lat w targach Rossupak w Moskwie. Udział w targach i dotychczasowe kontakty handlowe są przy okazji głównym źródłem wiedzy o rynkach zagranicznych.

Działalność reklamowa Fol-Paku ma charakter bardziej okazjonalny niż stały. I w dużej mierze przyjmuje postać reklamy w gazetach branżowych czy w Panoramie Firm. Zdaniem jednego ze współdziałalców działalność reklamowa nie ma obecnie większego znaczenia handlowego.

W eksporcie poza Unię Europejską, czyli w przypadku większości transakcji, spółka korzysta z obsługi przez agencje celne. Korzysta także ze spedytorów i firm kurierskich. Do tej pory Fol-Pak nie potrzebował pomocy prawnej, choć w niektórych przypadkach umowy są dość skomplikowane, szczególnie z dużymi kontrahentami. Dotychczasowa praktyka eksportowa wskazuje, że szczególnie problematycznym, niosącym spore ryzyko finansowe aspektem realizacji sprzedaży zagranicznym odbiorcom, jest rozliczanie finansowe zwrotu podatku VAT. W tym przypadku należy dochować szczególnej staranności w udokumentowaniu transakcji. Mimo złożoności tych rozliczeń, firma nie korzysta jednak z doradztwa podatkowego.

Dotychczasowa praktyka działania spółki Fol-Pak wskazuje, że płatności nie stwarzają szczególnych trudności. W dużej mierze decyduje o tym fakt, że główni kontrahenci są sprawdzonymi i wiarygodnymi klientami. Bardzo rzadko stosowane są zabezpieczenia płatności poprzez akredytywę. Zazwyczaj zabezpieczeniem jest zaliczka w wysokości kilkudziesięciu procent transakcji, wpłacana przez kontrahentów na konto.

### **Praktyka działania jako główne źródło zdobywania wiedzy i doświadczenia niezbędnego do prowadzenia działalności eksportowej**

Zarówno pan Aleks Ryś, jak i pozostali dwaj współwłaściciele i jednocześnie osoby odpowiedzialne za działalność Fol-Paku na zagranicznych rynkach, swoją wiedzę w tym obszarze zdobywali bezpośrednio poprzez praktykę, bez dodatkowych kursów czy szkoleń. Jako ważny czynnik w tych działaniach traktowana jest znajomość języków obcych, które z kolei determinowane są przez realizowane w firmie kierunki sprzedaży. Wszyscy trzej współwłaściciele, którzy wspólnie odpowiadają za eksport, znają język angielski i rosyjski.

Zgromadzona do tej pory w organizacji wiedza dotycząca obsługi transakcji eksportowych jest przez nich uważana za wystarczającą. Zazwyczaj większość działań eksportowych załatwia agencja celna, a po stronie firmy zostaje wystawienie faktury, załatwienie ewentualnie certyfikatów pochodzenia towaru oraz potwierdzenia, że towar opuścił kraj.

Jak do tej pory Fol-Pak nie dopracował się formalnych procedur wymiany wiedzy wewnątrz firmy.

### **Standardowy sposób wykorzystania internetu w działalności eksportowej Fol-Paku**

Podstawowym narzędziem, jakie oferuje internet i jakie jest w największym stopniu wykorzystywane w Fol-Paku, jest e-mail. Cała korespondencja handlowa, również ta związana z eksportem, prowadzona jest drogą e-mailową. Firma ma szerokopasmowy dostęp do internetu i wszyscy jej pracownicy z niego korzystają. W przedsiębiorstwie nie ma osoby konkretnie odpowiedzialnej za prowadzenie obsługi informatycznej, wystarczają bowiem pracujący w nim inżynierowie.

Jak do tej pory nie było potrzeby wprowadzenia intranetu i ekstranetu. Potencjalni klienci nie mają też możliwość składania zamówień drogą internetową. Firma nie korzysta z zewnętrznych baz danych.

Strona internetowa prowadzona jest od około 8 lat i od początku funkcjonują jej trzy wersje językowe: polska oraz angielska i rosyjska. Wersje obcojęzyczne mają tę samą treść co strona polska. Na stronie www zamieszczona jest informacja o firmie, wybranych klientach oraz oferowanych produktach. Informacja ta obejmuje krótką specyfikację produktów oraz filmy przedstawiające ich działanie. Strona została zaprojektowana i zrealizowana przez firmę zewnętrzną, ale modyfikowana jest samodzielnie przez pracowników Fol-Paku.

### **Eksport a innowacyjność w działalności Fol-Paku**

Trudno w przypadku spółki Fol-Pak mówić o prowadzeniu działalności badawczo-rozwojowej na szeroką skalę. Wprowadza ona jednak co jakiś czas nowe produkty i modyfikuje już wytwarzane. Na przykład po roku 2004 wprowadziła dwa nowe modele maszyn, jeden do wyrobów wielkogabarytowych, a drugi to model unowocześniony i oparty na podzespołach elektronicznych.

Motorem wprowadzania zmian są generalnie wymagania klientów, zarówno tych z rynku krajowego, jak i zagranicznego. Na przykład obecnie rynek wymusza wytwarzanie maszyn, które mogą pakować różnorodne wyroby, co wymaga coraz bardziej skomplikowanych rozwiązań.

Z kolei pojawiające się na rynku zapotrzebowanie na coraz bardziej precyzyjnie cięte elementy zaowocowało podzlecaniem części produkcji (np. cięcie blach itp.) firmom zewnętrznym dysponującym technologią obróbki laserowej. Dzięki temu Fol-Pak uzyskuje półprodukty do produkcji swoich maszyn zgodne z wymaganiami rynku.

Innowacyjność w przedsiębiorstwie nie ogranicza się do wprowadzania nowych produktów, ma ona bardziej charakter procesu ciągłego. Praktycznie każda kolejna maszyna różni się od poprzedniej. Choć produkcja jest seryjna, to cały czas w oferowanych przez Fol-Pak maszynach zachodzą zmiany, które są wynikiem stale zbieranych doświadczeń. Produkty eksportowane są zazwyczaj standardowe i w ich wypadku nie można mówić o dopasowywaniu do jakichś lokalnych potrzeb. Odpowiadają one raczej potrzebom artykułowanym przez branżę oraz odbiorców. Rynek geograficzny nie ma tu zupełnie znaczenia.

Fol-Pak nie prowadził do tej pory żadnych certyfikacji na rynkach zagranicznych – na rynku rosyjskim jest co prawda potrzebny odpowiedni certyfikat, ale załatwia to rosyjski dystrybutor. Na pozostałych rynkach, poza złożeniem oświadczeń o zgodności produktu z normami europejskimi, nie było potrzeby wyrobienia certyfikatów.

Spółka nie ma też wyrobów chronionych patentami czy znakami towarowymi.

### **Rola powiązań sieciowych (kooperacyjnych) w rozwoju eksportu**

Dotychczasowa praktyka spółki Fol-Pak wskazuje, że istotnym czynnikiem w rozwijaniu przez nią działalności eksportowej było spotkanie na swojej drodze kontrahenta z Rosji. Współpraca z rosyjskim

kontrahentem nie tylko pozwoliła na wejście na ten rynek, ale także umożliwiła nawiązanie kontaktów z duńskim dystrybutorem, z którym rosyjski też współpracował. W przeszłości duża część sprzedaży zagranicznej miała miejsce za pośrednictwem tych dwóch firm. Obecnie Fol-Pak współpracuje z kilkoma firmami handlującymi jej sprzętem, które zlokalizowane są w Rosji oraz na Białorusi.

Wiele kontaktów z firmami dystrybucyjnymi ma też przełożenie na sprzedaż nie tylko na ich rynku krajowym, ale także na innych rynkach. Wspomniana firma rosyjska umożliwiła wejście Fol-Paku na rynki krajów WNP, a firma duńska – na rynki zachodnioeuropejskie i pozaeuropejskie. Firma duńska wypromowała jego produkty (ale pod swoją marką) na różnych rynkach, np. tak egzotycznych jak Bliżni Wschód czy Afryka Północna. Samodzielnie na rynki te Fol-Pak ze swoimi produktami nigdy by nie trafił.

Firma duńska promowała także jego maszyny na rynku rosyjskim poprzez stworzenie mu możliwości udziału w sympozjach handlowych, które razem z rosyjskim dystrybutorem organizowała w Moskwie dla tamtejszego sektora fonograficznego. Dla tak małego przedsiębiorstwa jak Fol-Pak samodzielna organizacja takich sympozjów byłaby niemożliwa zarówno ze względów organizacyjnych, jak i finansowych. Możliwość prezentacji swojej oferty na tych sympozjach była więc bardzo korzystna, i to nie tylko dlatego, że w ten sposób mógł on zaprezentować się wielu potencjalnym klientom z krajów WNP. Ważnym wymiarem była także możliwość pokazania, że współpracuje z firmą duńską, co podnosiło jego wiarygodność (i jednocześnie jej produktów) w oczach klientów rosyjskich. Niestety na skutek choroby właściciela dystrybutor duński zaniechał działalności, a to oznaczało także koniec współpracy ze spółką Fol-Pak.

Aktualnie współpracujący ze spółką dystrybutorzy rosyjscy obsługują przede wszystkim rynek rosyjski, choć zdarzają się transakcje np. do ukraińskich oddziałów firm rosyjskich. Z kolei dystrybutorzy białoruscy sprzedają nie tylko na Białorusi, ale prowadzą także reeksport do Rosji.

Mimo że współpraca z dystrybutorami jest bliska, to generalnie nie są oni zaangażowani we wspólne opracowywanie produktów. W przeszłości firma duńska miała jednak pewien wkład w modyfikację maszyn, przekazując spółce pewne spostrzeżenia odnośnie do potrzeb klientów. Czasem dotyczyły one drobnych, ale ważnych dla klienta spraw, takich jak na przykład kolor maszyn.

Trochę inaczej wygląda ta kwestia w przypadku bezpośrednich kontaktów z klientem. Tego typu współpraca – w zakresie modyfika-

cji maszyn – niekiedy miewa miejsce. Najczęściej występuje ona przy realizacji nietypowych zamówień, w których trzeba zmodyfikować maszynę lub zsynchronizować jej działanie z inną. Są to jednak przypadki jednostkowe bez szczególnego znaczenia dla rozwoju firmy.

Ponadto Fol-Pak w sposób ciągły współpracuje z trzema kooperantami, którzy dostarczają mu podzespoły potrzebne do montażu maszyn. Współpraca ta jest dość bliska i trwa od samych początków jego działalności.



---

STUDIUM PRZYPADKU PRZEDSIĘBIORSTWA POWÓZ<sup>33</sup>  
Od galanterii drewnianej i lokalnego rynku do produkcji  
powozów i bryczek na eksport

*Izabela Kołodkiewicz, Witold Nowiński*

---

Pani Jaśmina Puma z dużą przyjemnością patrzyła na pięknie wykończoną bryczkę, która już od kilku dni czekała na swojego zagranicznego właściciela. Przed chwilą dostała od niego e-mail zapowiadający na jutro jego przyjazd. Miała też nadzieję, że podobnie jak w przypadku poprzednich, także i ta ostatnia zyska uznanie w jego oczach, które może w przyszłości zaowocuje kolejnym poleceniem ich firmy wśród innych pasjonatów tych stylowych pojazdów.

Rynek producentów drewnianych powozów i bryczek, na którym firma jej rodziców działa już od połowy lat 90. XX wieku, nie jest łatwy, zresztą jak każdy rynek, który ulega modom i na którym zasobność finansowa klientów ma szczególnie duże znaczenie. Ograniczone są możliwości stosowania typowych działań promocyjnych, kluczową rolę w pozyskiwaniu nowych zleceń odgrywa przede wszystkim zadowolony klient. A w ich przypadku są to głównie zagraniczni klienci; w ostatnich latach eksport stanowił bowiem prawie 100% sprzedaży.

Pani Jaśmina uważała to za duże osiągnięcie rodziców, którzy w początkowej fazie rozwoju firmy nie planowali działalności eksportowej, a która pojawiła się w szóstym roku od jej założenia. Impuls do rozpoczęcia ekspansji na rynki zagraniczne przyszedł z jej otoczenia, najpierw poprzez zaproszenie do współpracy przy produkcji części do powozów eksportowanych (koła drewniane, dyszle, siedzenia), następnie zaproszenie ze strony odbiorców zagranicznych do świadczenia usług remontowych aż w końcu po chęć nabycia całych powozów przez klientów zagranicznych.

I tak, wykorzystując pojawiające się szanse rynkowe, firma jej rodziców doszła do punktu, w którym jest dziś. Od pewnego momentu pojawia się jednak pytanie, czy nie nadszedł już czas na kolejne zmiany,

---

<sup>33</sup> Nazwa firmy oraz nazwiska jej właściciela, jak również innych osób zostały zakodowane. Opracowanie powstało na podstawie materiału zgromadzonego w trakcie wywiadu z przedstawicielem firmy oraz pochodzącego z jej strony internetowej.

a w szczególności czy wystarczy stosowana do tej pory polityka pozytkiwania nowych zagranicznych klientów. Konkurencja na rynku jest coraz mocniejsza i może nadszedł już czas, aby zwiększyć aktywność firmy w tym obszarze?

### **Wejście do nowej branży – nie tylko nowe produkty, także szansa na eksport**

Początki działalności przedsiębiorstwa Powóz sięgają początków polskiej transformacji. Na rynku pojawiło się ono w 1989 roku w postaci jednoosobowej działalności gospodarczej, a jego założycielami było małżeństwo Marty i Cezarego Pumów. Jego powstanie było ukoronowaniem ich wcześniejszych marzeń o własnej działalności biznesowej. Z myślą o jej podjęciu nosili się bowiem już wcześniej, ale istniejące uwarunkowania gospodarcze nie sprzyjały realizacji tego pomysłu. Dopiero przekształcenia systemowe polskiej gospodarki, jakie miały miejsce na przełomie lat 80.–90. XX wieku, umożliwiły jego wdrożenie w życie.

Podstawą do stworzenia firmy były posiadane przez pana Cezarego Pumę umiejętności w zakresie stolarstwa, którego uczył się od swojego ojca stolarza. Obok stolarki Cezary Puma miał także wiedzę z zakresu mechaniki – z wykształcenia był bowiem mechanikiem. Wraz z rozpoczęciem działalności firmy zaczął też zdobywać praktyczną wiedzę z obszaru zarządzania.

W początkowej fazie istnienia młode przedsiębiorstwo działało jako producent galanterii drewnianej, oferując na lokalny rynek stoły, półki i inne drobne meble oraz wyroby drewniane. Dopiero z czasem wykształciła się podstawowa sfera jego dzisiejszej działalności, jaką jest produkcja i naprawa drewnianych powozów i bryczek.

Wejście w tę sferę działania nastąpiło w 1995 roku dzięki nawiązaniu przez firmę małżeństwa Pumów współpracy z producentami powozów sportowych działających na tym samym terenie. W ramach tych kontaktów pojawiła się ze strony tych ostatnich propozycja wykonywania niektórych drewnianych elementów, takich jak koła drewniane czy dyszle do powozów i bryczek.

Drugim ważnym efektem tego typu współpracy było nawiązanie kontaktów z zagranicznymi klientami, początkowo głównie niemieckimi, którzy wyrażali zainteresowanie usługami remontowymi powozów. Kontakty te stanowiły załączek przyszłej działalności eksportowej przedsiębiorstwa, jak również zaowocowały poszerzeniem oferty o usługi remontowe powozów i bryczek.

Kolejnym ważnym krokiem w jego rozwoju było rozpoczęcie już samodzielnej produkcji powozów. Istotnym zaś następstwem pójścia w tym kierunku była konieczność koncentracji na działalności eksportowej, co w dużej mierze warunkował ich dość ekskluzywny charakter.

Od momentu wejścia do branży produkcji bryczek i powozów działalność eksportowa firmy Powóz, z jednoczesną zmianą w strukturze oferty eksportowej, rozwijała się już bardzo dynamicznie. Początkowo eksport miał formę głównie usług remontowych świadczonych posiadaczom powozów. Istotny jego wzrost nastąpił z chwilą rozpoczęcia produkcji całych powozów, które zaczęły być wytwarzane w odpowiedzi na zapotrzebowanie klientów niemieckich. Z czasem produkcja ta zaczęła stanowić zdecydowaną większość sprzedaży eksportowej, stopniowo zmniejszając znaczenie działalności remontowej powozów, która aktualnie jest już marginalna.

Uruchomienie eksportu przez firmę Powóz wynikało w dużej mierze ze splotu sprzyjających okoliczności, a przede wszystkim z zewnętrznego impulsu w postaci pojawienia się propozycji współpracy od lokalnych przedstawicieli z branży powozowej. Decyzja o jej podjęciu wymagała także podjęcia pewnego ryzyka związanego z wejściem w zupełnie nową branżę. Między innymi istniało ryzyko, że produkty mogą nie spełniać oczekiwań klientów, jak również że kontrahenci mogą nie wywiązywać się ze swoich płatności.

Wejście w nową dziedzinę działania wymagało także zdobycia nowych umiejętności i wiedzy. Podstawowym źródłem tej ostatniej były książki poświęcone produkcji powozów (zachodnich) oraz praktyczne eksperymentowanie w pracy związanej z remontami powozów.

Jak pokazały kolejne lata, decyzja podjęta przez właścicieli o zmianie profilu działalności ich przedsiębiorstwa okazała się słuszną, mimo że zaowocowała wieloma zmianami. Między innymi wejście w działalność eksportową przyniosło istotne zmiany w sprzedaży na rynek krajowy, która stopniowo malała. Decydował o tym fakt, że działalność w branży powozów i sprzedaż eksportowa przynosiły zdecydowanie lepszą rentowność niż wcześniej uzyskiwana z krajowej sprzedaży galanterii drewnianej. Aktualnie ze względu na bardzo małą sprzedaż krajową trudno porównać rentowność sprzedaży krajowej i eksportowej; sprzedaż na rynki zagraniczne w ostatnich latach stanowiła prawie 100% całkowitej sprzedaży.

Produkcja powozów i bryczek należy do dość zmiennych branż i trudno w jej przypadku mówić o możliwości stabilnej działalności na wybranym rynku. Brak w niej stałych trendów, jeśli chodzi o kie-

runki sprzedaży. Wynikają one z doraźnych mód i zmian koniunktury, a w konsekwencji zasobności klientów w poszczególnych krajach. Trudno jest więc powiedzieć, czy któryś z krajów ma stale jakieś bardziej szczególnie znaczenie niż pozostałe.

Przedsiębiorstwo rodziny Pumów w ciągu minionych lat zdążyło już przeciwżyć tę zmienność. W początkowej fazie działalności eksportowej głównym rynkiem był bowiem rynek niemiecki. W późniejszym czasie ich wyroby trafiały również do Holandii, Wielkiej Brytanii, Belgii, Danii, Hiszpanii, Austrii i Szwajcarii. Ich firma miała też biznesową przygodę z odbiorcą z RPA, ale było to tylko jednorazowe doświadczenie. Obecnie zaś ponownie sprzedaż do Niemiec zyskuje na znaczeniu. Ponadto niewielka część sprzedaży firmy Powóz trafia do USA. Warto też dodać, że jej produkty pojawiają się na rynku rosyjskim, na który reeksportuje je krajowy odbiorca powozów, o czym nieoficjalnie wiedzą właściciele-założyciele.

### **Organizacja i realizacja działalności eksportowej – drugie pokolenie rodziny Pumów w akcji**

Cała działalność handlowa w przypadku firmy Powóz, która praktycznie polega tylko na sprzedaży na rynki zagraniczne, należy do kompetencji pani Jaśminy Pumi – córki właścicieli. Głównym czynnikiem predestynującym ją do zajęcia się eksportem jest znajomość języków obcych. Od chwili pojawienia się eksportu w organizacji jest ona jedyną osobą, która się nim zajmuje. Przy okazji zajmuje się także importem, którego skala jest stosunkowo niewielka – stanowi on maksymalnie 5% eksportu, a wynika z konieczności importowania niektórych materiałów do produkcji powozów.

Warto też dodać, że Powóz jako firma rodzinna, której skala działania nie jest zbyt duża, charakteryzuje się spłaszczoną strukturą i w takich uwarunkowaniach trudno jest rozróżnić prowadzenie spraw eksportowych i nadzór nad tym obszarem.

Dotychczasowa praktyka działania firmy w zakresie zdobywania klientów wskazuje, że bardzo ważną rolę w tym procesie odgrywa jej polecenie przez dotychczasowych klientów. Do nawiązywania nowych kontaktów przedsiębiorstwo Powóz wykorzystuje zaś udział w targach międzynarodowych. Dużo mniejsze znaczenie zdaniem pani Jaśminy ma strona www, przynajmniej jeśli chodzi o nawiązywanie konkretnych kontaktów handlowych, gdyż „trudno jest ocenić, na ile potencjalni klienci poznają firmę dzięki stronie”.

Oferta pisemna kierowana jest tylko do tych klientów, z którymi firma nawiązała już jakiś kontakt. Z zasady nie są wysyłane oferty do klientów, z którymi takich kontaktów wcześniej nie miała. Takie podejście wynika z przyjęcie założenia, że „potencjalni klienci, którymi są ludzie zamożni, mogą niechętnie odnosić się do nachalnych sprzedawców i oferta niepoprzedzona wcześniejszymi kontaktami osobistymi może być potraktowana jako nachalna forma sprzedaży, która może raczej zniechęcić niż zachęcić do nabycia powozu”.

Pani Jaśmina nie była też przekonana do zasadności umieszczania reklam w prasie branżowej, twierdząc, że „choć firma niekiedy umieszcza reklamy w czasopismach branżowych, to trudno określić skuteczność tej formy pozyskiwania klientów”.

W przeszłości, szukając sposobów zaistnienia na rynku, przedsiębiorstwo podjęło współpracę z dwoma polskimi konsulatami, była to jednak działalność o charakterze promocyjnym, która nie przyniosła konkretnych efektów handlowych.

Wypracowana w firmie Powóz organizacja sprzedaży na rynkach zagranicznych opiera się przede wszystkim na sprzedaży przez zagranicznych dystrybutorów działających na swój rachunek oraz w mniejszym stopniu poprzez sprzedaż bezpośrednią. W jednym przypadku istnieje podejrzenie, że ma miejsce eksport pośredni, jako że klient krajowy prawdopodobnie eksportuje kupowane powozy do Rosji.

Zarządzający przedsiębiorstwem nie posiadają ani też nie planują tworzenia własnych oddziałów zagranicznych.

Jeżeli zaś chodzi o realizację transakcji eksportowych, to aktualnie przedsiębiorstwo korzysta z zewnętrznych usług związanych z eksportem w takich obszarach, jak: rozliczanie transakcji (usługi bankowe), transport (choć w niektórych przypadkach klienci sami go organizują) oraz ubezpieczenia. Przedsiębiorstwo korzysta też z usług agencji celnych w przypadku sprzedaży poza obszar UE, co stanowi jednak niewielką część jego działalności, jak również korzysta z nich przy zgłaszaniu informacji o eksporcie w ramach UE do Intrastatu.

### **Praktyka działania głównym źródłem wiedzy i doświadczeń do prowadzenia działalności eksportowej**

W przypadku przedsiębiorstwa Powóz podstawowym źródłem wiedzy dotyczącej prowadzenia eksportu była bezpośrednia praktyka. Ukończone przez panią Jaśminę studia wyższe – w zakresie admini-

stracji ze specjalizacją w wymiarze międzynarodowym – w dość luźny sposób nawiązują do obecnych jej obowiązków. Na pewno dobrym punktem zaczepienia w działaniach na rynkach zagranicznych była jej znajomość języka angielskiego, niemieckiego i na średnim poziomie hiszpańskiego.

Według pani Jaśminy „trudno powiedzieć, by brak wykształcenia w kierunku handlu zagranicznego utrudniał jakoś szczególnie działalność eksportową”. W każdym razie wiedza zdobywana w praktyce jak na razie jej wystarcza. Do tej pory nie pojawiła się potrzeba jej poszerzenia poprzez uczestnictwo w kursach czy innych szkoleniach.

Dzielenie się wiedzą wewnątrz organizacji, w tym wymiana informacji związanych z eksportem, przyjmuje głównie formę niesformalizowanych rozmów. Co prawda były podejmowane próby organizowania regularnych spotkań osób kierujących biurem firmy (ojciec + dwie córki), ale na skutek nawału pracy i niespodziewanych wydarzeń nie zakończyły się one sukcesem i jak na razie nie doszło do wykorzystania takiej formy wymiany informacji.

Pamiętając o podstawowym założeniu, jakim w swojej działalności kieruje się firma, że sprzedaż muszą poprzedzać bezpośrednie kontakty z klientami, nie zaskakuje fakt, że klienci ci stanowią podstawowe źródło wiedzy o tendencjach rynkowych i poczynaniach konkurentów. Jako inne ważne źródło informacji o trendach w branży traktowane są także osoby w niej działające, które nie są bezpośrednimi konkurentami.

Z doświadczeń pani Jaśminy wynika, że ważniejsza niż oficjalne raporty jest własna intuicja, podparta rozmowami z klientami i osobami z branży. Na przykład gdy pojawiły się informacje wskazujące, że sport związany z wyścigami powozów traci na znaczeniu, kierownictwo firmy podjęło decyzję o niewchodzeniu w segment powozów sportowych.

Obok raportów, które publikują czasopisma branżowe, firma korzysta też z newsletterów oraz uczestniczy w sympozjach tematycznych. Zdaniem pani Jaśminy źródła te są jednak stosunkowo mało wartościowe, a wyniki badań/raporty dotyczące ich dziedziny są raczej mało trafne.

Ponadto w swojej eksportowej karierze przedsiębiorstwo próbowało nawiązywać kontakty z konsulacjami. Były to jak dotąd dwie sytuacje: raz z konsulatami w Tunezji i raz z konsulatami w Niemczech (ich wydziałami ds. gospodarczych/handlowych). Nie były to jednak kontakty, które wprost byłyby źródłem wiedzy o rynku czy klientach. W przypadku współpracy z konsulatami w Kolonii zaowocowała ona

wspólnym udziałem w targach w postaci wspólnego stoiska, na którym prezentowano gospodarkę i kulturę polską.

### **Wykorzystanie internetu w działalności eksportowej ogranicza się głównie do komunikacji e-mailowej**

Podstawowym narzędziem wykorzystywanym do komunikacji z klientami i otoczeniem biznesowym jest e-mail. Najczęściej z jego pomocą ustalane są szczegóły techniczno-organizacyjne transakcji (stanowi to 80% korespondencji). Obok korespondencji za pomocą poczty elektronicznej prowadzona jest także korespondencja w formie pisemnej, która wiąże się ze sprawami wymagającymi takiej formy, co ma np. miejsce w przypadku podpisywania umów. Wykorzystanie zaś faksu nie przekracza 10% tej korespondencji.

Ze względu na stosunkowo niewielkie rozmiary w organizacji nie jest wykorzystywany intranet ani ekstranet. Nie ma też możliwości składania zamówień przez internet, o czym w dużej mierze decyduje charakter produkcji na zamówienie oraz konieczność wykonania produktu według dokładnych specyfikacji i zgodnie z wytycznymi klienta.

Firmowa strona www funkcjonuje od około 2001/2002 roku. Oprócz wersji polskiej jest także dostępna niemiecka i angielska wersja językowa. Wszystkie mają taką samą formę i treść – obejmują ogólne informacje o firmie, dane kontaktowe wraz z mapką dojazdową, ofertę handlową wraz z poglądowymi zdjęciami różnych typów powozów.

Zdaniem pani Jaśminy dotychczasowa praktyka wskazuje, że strona www jest jedynie punktem kontaktowym, poprzez który klient może uzyskać adres e-mailowy i przesłać nań zapytanie ofertowe. Zapytania takie generują jednak bardzo niewielki procent obrotów (2–3%).

Firma Powóz korzysta z szerokopasmowego internetu, do którego dostęp mają trzy osoby pracujące w biurze. Nie posiada jednak własnej kadry informatycznej, a w przypadku pojawienia się potrzeby skorzystania z porad informatyków posiłkuje się outsourcingiem. Potrzeby te sprowadzają się głównie do pomocy w problemach ze sprzętem oraz aktualizacji stron www.

### **Bez innowacyjności nie ma nowych powozów**

Charakter działalności przedsiębiorstwa Powóz – produkcja powozów na indywidualne zamówienie – wymusza w organizacji stałą orientację na innowacyjność. Gromadzone przy budowie kolejnych powo-

zów doświadczenia wykorzystywane są przy tworzeniu następnego, tak aby nowy pojazd miał jeszcze lepsze parametry niż poprzedni. Można więc stwierdzić, że w produkcję ich powozów wpisany jest element innowacyjności.

Firma nie prowadzi jednak typowej działalności badawczo-rozwojowej. Jak na razie nie doszło do opatentowania zastosowanych rozwiązań technicznych. Nie posiada też chronionych znaków towarowych. Ze względu na fakt, że budowane powozy/bryczki są dostosowywane bardziej do indywidualnych potrzeb klientów, nie wymagają certyfikowania na obcych rynkach.

### **Bez kooperacji nie byłoby eksportu**

Nawiązanie kontaktów z przedstawicielami biznesu działającymi w otoczeniu firmy Powóz było czynnikiem krytycznym dla jej dalszego rozwoju. Kontakty te nie tylko przyniosły zmianę oferty produktowej (od galanterii drewnianej, poprzez drewniane części i zespoły dla powozów i bryczek, następnie ich remont, aż do ich samodzielnej produkcji), ale także umożliwiły zaistnienie na rynkach zagranicznych. Szczególnie istotne dla dalszej działalności na nich były pierwsze kontakty z zagranicznymi, a przede wszystkim niemieckimi firmami handlowymi, gdyż zapewniły firmie państwa Pumów popyt na jej produkty i usługi.

Także i dziś kontakty z tymi podmiotami wciąż pozostają kluczowe w realizacji sprzedaży eksportowej. Duże znaczenie mają też związki z końcowymi odbiorcami zagranicznymi. W obu przypadkach są one kluczowe dla poznawania potrzeb rynku i zachodzących na nim zmian.

Warto też podkreślić, że w momencie pozyskania zlecenia na budowę powozu konieczna staje się ścisła współpraca z odbiorcą. Determinuje to ekskluzywność oraz jednostkowy charakter produktu.

Na krajowym rynku firma nie współpracuje z innymi krajowymi producentami powozów, mimo że istnieje nawet klaster w tej branży. Polscy producenci powozów ostro konkurują o zagranicznych odbiorców, co w znacznej części mocno ogranicza potencjalną współpracę. Zdarzały się również i takie sytuacje, że bywała ona wykorzystywana do zdobycia przewagi konkurencyjnej.

Przedsiębiorstwo Powóz okazjonalnie też współpracowało z jednostkami dyplomatycznymi, współpraca ta nie miała jednak większego znaczenia dla eksportu.



---

## STUDIUM PRZYPADKU FIRMY AL-KON<sup>34</sup>

### Wyzwanie rzucone przez rynek

*Izabela Kołodkiewicz, Witold Nowiński*

---

Zawsze gdy trzeba było coś przemyśleć, pan Szymon Żbik chował się w swoim azylu – był nim mały, stary, przydomowy warsztat, od którego zaczęła się jego przygoda z biznesem. Minęło już praktycznie 20 lat od momentu, gdy korzystając ze swoich uprawnień mistrza spawalnictwa, zaczął świadczyć drobne usługi spawalnicze. Rozglądając się po starym warsztacie, z dumą myślał o tym, co do tej pory udało mu się osiągnąć, mimo posiadania tylko średniego wykształcenia technicznego. I nie jest to mało. Dziś jest bowiem właścicielem średniej wielkości firmy produkującej wyroby z aluminium dla branży rozrywkowej, wystawienniczej, przemysłu i budownictwa, a także oferującej usługi w zakresie cięcia i spawania aluminium i metali szlachetnych, na które pozwala posiadany park maszynowy. Jego firma generuje obroty w wysokości kilku milionów złotych i dynamicznie się rozwija, szczególnie w latach 2004–2008.

Ważnym powodem do dumy była także jego córka Patrycja. Był z niej dumny nie tylko dlatego, że skończyła studia wyższe, ale także z jej zaangażowania w życie przedsiębiorstwa. Musi przyznać, że dziewczyna nieźle sobie radzi w prowadzeniu sprzedaży ich produktów na rynki zagraniczne, szczególnie w ostatnim czasie, gdy od 2004 roku dynamika eksportu z roku na rok rosła (do 2008 roku z 10% udziału w sprzedaży wzrosła kilkukrotnie).

Pan Szymon pokręcił głową, przypominając sobie, jak wraz z pierwszym zapytaniem ofertowym ze strony zagranicznych klientów pojawiła się myśl, że może warto z tej szansy skorzystać. A wtedy przecież działał na bardzo niewielką skalę, myśl o sprzedaży za granicą nawet mu do głowy nie przychodziła. A tu proszę, w 2010 roku minie już 10 lat, jak AL-KON zaczął eksportować swoje produkty.

---

<sup>34</sup> Nazwa firmy oraz nazwiska jej właściciela, jak również innych osób zostały zakodowane. Opracowanie powstało na podstawie materiału zgromadzonego w trakcie wywiadu z przedstawicielem firmy oraz pochodzącego z jej strony internetowej.

Mimo że obecność Al-KON-u na rynkach zagranicznych nie wynikała z jego inicjatywy, bo to klient go znalazł, nikt jednak nie może mu zarzucić, że z tej szansy nie skorzystał.

I tak wrócił do pytań, na które poszukiwanie odpowiedzi przywiodło go do jego starego warsztatu. Czy rzeczywiście z tej szansy w pełni skorzystał? Czy fakt, że w dużej mierze aktywność eksportowa Al-KON-u jest wciąż inicjowana zapotrzebowaniem rynku na dłuższą metę wystarczy? Czy nie nadszedł już czas, aby samemu przejąć inicjatywę, a nie liczyć, że inni znajdą firmę? Tym bardziej że, jak twierdzi Patrycja, „firma nie odczuwa szczególnych braków wiedzy merytorycznej w zakresie prowadzenia eksportu”.

### Wyzwanie do podjęcia działalności eksportowej przyszło z rynku

Rok 2009 w życiu firmy Al-KON był szczególnie ważny. Na początku tego roku przeszła ona bowiem transformację z dotychczasowej jednoosobowej działalności gospodarczej w spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością. Przekształcenie formy prawnej nie tylko potwierdziło organizacyjną dojrzałość Al-KON-u, ale świadczyło też o wzroście złożoności warunków jego funkcjonowania, jak również pojawiających się przed nim wyzwaniach.

Jej założyciel i prezes pan Szymon Żbik często z nostalgią wspominał początki swojej biznesowej działalności, którą zaczął już w 1990 roku, oferując usługi spawalnicze w malutkim przydomowym warsztacie.

Rok 1994 przyniósł jednak znaczące zmiany w jego życiu, wówczas to podjął decyzję, aby pójść krok dalej i założyć Al-KON w nowej formie prawnej. Także w tym roku została zrealizowana pierwsza duża inwestycja w postaci nabycia nieruchomości w mieście, w którym działał. Jej kupno pozwoliło na otwarcie nowego zakładu produkcyjnego oraz stworzenie biura. Skala prowadzonej wtedy działalności nie była jednak duża, nie było też planów jej poszerzenia, a pomysł poszukiwania rynków zbytu za granicą w ogóle nie był brany pod uwagę.

Kolejne przełomowe daty w funkcjonowaniu Al-KON-u to rok 1999, kiedy to została zrealizowana pierwsza transakcja eksportowa, oraz rok 2004, charakteryzujący się gwałtownym wzrostem sprzedaży eksportowej. Aby sprostać napływającym szerokim strumieniem zamówieniom, prezes Szymon Żbik musiał podjąć kolejną ważną decyzję w życiu przedsiębiorstwa umożliwiającą rozbudowę istnie-

jących w organizacji zasobów produkcyjnych. W jej efekcie w 2008 roku Al-KON dysponował już nową, dużą halą produkcyjną o powierzchni 1700 m<sup>2</sup>.

Jak już wspomiano, na początku działalności biznesowej prezes-założyciel nie planował zdobywania rynków zagranicznych dla swoich produktów i to życie po pewnym czasie zmodyfikowało przyjęte założenia. Pierwsza transakcja eksportowa pojawiła się w 1999 roku – 9 lat po rozpoczęciu prowadzenia działalności gospodarczej i 5 lat po założeniu firmy. Zainicjował ją rynek poprzez przesłanie zapytania ofertowego przez firmę brytyjską, a właściciel podjął to wyzwanie.

Rozpoczęcie eksportu przyniosło wiele zmian w życiu Al-KON-u, mimo że nie wiązało się z zaferowaniem jakichś nowych, wcześniej niespotykanych na rynku produktów. Sprzedaż eksportowa wiązała się bowiem z koniecznością przyjęcia nieco innych priorytetów niż w sprzedaży krajowej. W dużej mierze o jej kształcie decydował i nadal decyduje jednostkowy charakter niektórych zleceń, co w praktyce przejawia się koniecznością zaproponowania rozwiązań indywidualnych. Drugim ważnym wymiarem sprzedaży produktów do odbiorców zagranicznych jest ich silny nacisk na spełnienie wymogów bezpieczeństwa. Klienci zagraniczni, w większym stopniu niż krajowi odbiorcy, przywiązują wagę do tej kwestii. Na liście kryteriów branych pod uwagę przez klientów zagranicznych cztery pierwsze miejsce pod względem znaczenia zajmują: bezpieczeństwo, jakość, cena i termin wykonania. W odpowiedzi na potrzeby zagranicznych odbiorców Al-KON przeszedł proces certyfikacji wyrobów w polskich i zagranicznych urzędach. Obecnie dysponuje certyfikatami wystawionymi przez polski Instytut Spawalnictwa oraz SLV Hannover, które pozwalają na prowadzenie eksportu.

Oprócz certyfikacji, kolejnym wyzwaniem związanym z działalnością eksportową – z jakim musiał się zmierzyć Al-KON – było ryzyko finansowe związane z realizacją kontraktów, często polegających na produkcji zindywidualizowanych produktów dla niezbyt znanych kontrahentów. Eksport oznaczał więc dla firmy generalnie wyższe ryzyko nieotrzymania zapłaty niż w sprzedaży krajowej. Jedną z możliwości ograniczenia tego ryzyka było przyjęcie w działalności eksportowej zasady rozliczeń polegającej na pobieraniu zaliczek w kwocie 30–50% wartości kontraktu. Reszta zapłaty pobierana była po wykonaniu produktu lub też odsprzedawana firmie faktoringowej.

Przez pierwszych 5 lat działalności eksportowej, aż do 2004 roku, sprzedaż za granicę co prawda stopniowo rosła, ale stanowiła niewiel-

ką część łącznej sprzedaży, sięgając w 5. roku 10% obrotów. Silna ekspansja eksportowa rozpoczęła się tak naprawdę dopiero po 10 latach od powstania firmy, tj. w roku 2004. Od tego czasu sprzedaż krajowa pozostawała mniej więcej na stałym poziomie, natomiast sprzedaż łączna firmy rosła dynamicznie dzięki wzrostowi eksportu. Od roku 2004 udział eksportu w sprzedaży Al-KON-u zaczął się dynamicznie zwiększać, aby w 2008 roku osiągnąć ok. 80–90% łącznej sprzedaży.

Jednocześnie ze wzrostem dynamiki rozwoju firmy w latach 2004–2008 dynamicznie też wzrastało zatrudnienie o około 10 osób rocznie. W ten sposób w ciągu 4 lat Al-KON z małego przedsiębiorstwa, jakim był w 2004 roku z liczbą 15 pracowników, przekształcił się w 2008 roku w średniej wielkości firmę zatrudniającą 56 osób (15 w 2004 r., 27 w 2005 r., 38 w 2006 r., 48 w 2007 r. i 56 w 2008 r.).

W początkowym okresie zdobywania zagranicznych rynków firma sprzedawała praktycznie wyłącznie na Wyspy Brytyjskie – do Anglii, Szkocji i Irlandii. Od przełomowego 2004 roku datuje się ekspansja Al-KON-u do innych krajów europejskich, takich jak: Francja, Niemcy, Holandia, Belgia, Szwajcaria, Szwecja, Norwegia, Dania, Łotwa, Litwa, Estonia, Słowacja i Czechy. Największy udział w sprzedaży mają kraje Europy Zachodniej – 40%, następnie kraje Europy Środkowo-Wschodniej, w tym Polska, a także Czechy i Słowacja – 30%, kraje skandynawskie – 20% i nadbałtyckie – 10%. W planach rozwojowych firmy jest wejście na rynek rosyjski. Należy też podkreślić, że jak na razie całość produkcji i zdecydowana większość sprzedaży odbywa się z siedziby w Polsce.

Wraz z rozwojem działalności eksportowej postępowano wzbogacenie oferty produktowej dla zagranicznych klientów. Na samym początku eksport ograniczał się do sprzedaży barierek aluminiowych wykorzystywanych przez firmy ochroniarskie w podczas imprez masowych. Później do sprzedaży eksportowej weszły kolejne produkty dedykowane imprezom masowym, konstrukcje sceniczne z elementów aluminiowych, tj.: podesty, zadaszenia, schody, sceny mobilne itp., a także produkty dla branży wystawienniczej, czyli szeroko rozumiane stoiska targowe. Od niedawna Al-KON oferuje na rynkach zagranicznych produkty z tzw. branży technicznej – przeznaczone dla przemysłu i budownictwa. Wśród nich są wyroby dla przemysłu motoryzacyjnego i transportowego, jak: akcesoria samochodowe, m.in. elementy do tuningu, kontenery, ramy konstrukcyjne, wyroby do zastosowań w zakładach przemysłowych, np. podesty, schody do ciągów produkcyjnych, wyroby dla budownictwa, m.in. konstrukcje zadaszeń,

kanały wentylacyjne, drabiny, schody, balustrady, rusztowania, konstrukcje pod sygnalizację świetlną, znaki drogowe, barierki, ekrany dźwiękochłonne, a także elementy wyposażenia specjalistycznego sklepów (półki i regały), studiów telewizyjnych (konstrukcje nośne).

Działalność importowa związana jest bezpośrednio z eksportem, jako że częstokroć import realizowany jest na potrzeby konkretnego zlecenia eksportowego. Wynika to z faktu, że niektórzy klienci oczekują, by przygotowywane dla nich konstrukcje wykonane były z materiałów pochodzących od konkretnych dostawców, zazwyczaj zlokalizowanych poza granicami Polski.

### Organizacja i realizacja działalności eksportowej

Spółka Al-KON ma charakter firmy rodzinnej i zarówno ten czynnik, jak i stosunkowo nieduże zatrudnienie (około 60 osób) sprzyjają elastyczności w podziale zadań wśród pracowników. Działalnością eksportową do roku 2004 kierował osobiście właściciel firmy – pan Szymon Żbik, ale od czasu do czasu w jej prowadzeniu pomagała mu córka, pani Patrycja Żbik. Z czasem jej zaangażowanie rosło, a począwszy od 2004 roku przejęła ona już większą część obowiązków związanych z eksportem. Do jej podstawowych zadań w tym zakresie należy organizacja udziału firmy w imprezach targowych, prowadzenie działalności ofertowej. Pani Patrycja Żbik jest także odpowiedzialna za prowadzenie wszystkich działań związanych z realizacją transakcji eksportowej, począwszy od etapu zapytań ofertowych, poprzez przygotowanie oferty aż do zawarcia umowy.

W proces przygotowania ofert dla klientów bywa również zaangażowany zespół kilku osób (2–3), które przygotowują kosztorysy, propozycje rozwiązań technicznych, oferty i inne materiały, w oparciu o które zawierane są następnie umowy. Ze względu na wielkość i strukturę firmy oraz rolę eksportu w jej działalności nadzór nad tym obszarem prowadzi bezpośrednio założyciel firmy.

W procesie realizacji zleceń eksportowych Al-KON korzysta z usług jednostek zewnętrznych. Dotyczy to takich działań, jak: rozliczenia finansowe transakcji eksportowych, weryfikacja standingu finansowego kontrahentów oraz ubezpieczenia.

W przypadku rozliczeń finansowych firma współpracuje z bankami, jak również z firmami faktoringowymi, którym odsprzedawana jest część należności. Weryfikacji nowych kontrahentów zagranicznych Al-KON dokonuje przy współpracy z polskimi ambasadami i konsula-

tami. Ponieważ praktycznie cały eksport trafia do Unii Europejskiej, nie musi się on borykać z ograniczeniami w dostępie do rynku UE, jak również nie musi korzystać z agencji celnych.

Sprzedaż eksportowa realizowana jest częściowo bezpośrednio, poprzez umowy z klientami docelowymi, a częściowo za pomocą dystrybutorów (udział tych dwóch form sprzedaży w całości eksportu jest jednak trudny do określenia).

Działalność importowa prowadzona jest z kolei przez dyrektora ds. produkcji, co warunkuje techniczny charakter tych zakupów oraz konieczność ich synchronizacji z procesem produkcyjnym. Importowane są przede wszystkim materiały i półfabrykaty wykorzystywane w produkcji. Zakupy importowe materiałów i źródła ich pochodzenia warunkowane są potrzebami klientów. Niektórzy klienci, w szczególności zagraniczni, oczekują, by wykorzystywane materiały pochodziły od konkretnych producentów, z reguły też zagranicznych.

Większość kontaktów z klientami zagranicznymi Al-KON nawiązał po złożeniu przez nich zapytania ofertowego. Ważną, a można nawet przyjąć, że dominującą rolę w ich nawiązywaniu odgrywa firmowa strona internetowa. Dostępna jest ona w czterech językach: polskim, angielskim, niemieckim i francuskim. Na języki obce tłumaczona jest cała zawartość polskiej wersji strony. Strona internetowa generuje około 70% nowych zapytań ofertowych, które z kolei inicjują rozpoczęcie współpracy z kontrahentami zagranicznymi.

Oprócz strony internetowej, wśród innych sposobów/metod dotarcia i pozyskania nowych klientów, z jakich firma pana Żbika korzysta, jest udział w targach branżowych. Al-KON brał m.in. udział w targach London Plaza (2002) – skierowanych do przemysłu rozrywkowego, targach muzycznych na Torwarze (2003) oraz targach branży technicznej Swiss Tech w Bazylei (2008).

Do innych aktywnych form docierania do klientów, na przykład na rynku szwajcarskim, należy podjęcie w 2008 roku współpracy z Polsko- -Szwajcarską Izbą Przemysłu i Handlu. Członkostwo w tej organizacji zaowocowało nawiązaniem kontaktów z wieloma klientami szwajcarskimi, w tym także udziałem w targach Swiss Tech w Bazylei.

Al-KON otworzył także małe dwuosobowe przedstawicielstwo w Londynie, które ma na celu pozyskiwanie kontraktów związanych z przygotowaniem się do igrzysk olimpijskich, jakie mają odbyć się w 2012 roku w Londynie.

## **Wiedza i doświadczenie niezbędne do prowadzenia działalności eksportowej, zarządzanie wiedzą**

W chwili obecnej transakcjami sprzedaży na rynki zagraniczne zajmuje się przede wszystkim pani Patrycja Żbik – pełniąc funkcję specjalisty ds. eksportu. Dobrej komunikacji z klientami zagranicznymi sprzyja jej bardzo dobra znajomość języków obcych; ukończyła anglistykę, ponadto włada także językiem francuskimi i hiszpańskim. Warto może dodać, że do czasu przejęcia przez nią obowiązków związanych z prowadzeniem eksportu (do 2004 r.) firma korzystała z usług profesjonalnych tłumaczy, gdyż poziom znajomości języków obcych przez prezesa Żbika, który wcześniej sam zajmował się obsługą eksportu, nie wystarczał do samodzielnej komunikacji.

Pozyskiwanie i obsługę transakcji sprzedaży pani Patrycji ułatwia z kolei wiedza zdobyta w trakcie podyplomowych studiów biznesowych w języku angielskim oraz udział w szkoleniach oferowanych przez Polsko-Szwajcarską Izbę Przemysłowo-Handlową. Na tym jednak nie kończą się jej aspiracje do poszerzania wiedzy na ten temat prowadzenia eksportu, jak również zarządzania firmą, coraz częściej bowiem w jej głowie pojawia się myśl o podjęciu studiów MBA.

Do tej pory w przedsiębiorstwie została też wypracowana praktyka, że przed rozmowami z klientami pochodzącymi z kraju, z którym Al-KON wcześniej nie prowadził interesów, należy poznać tamtejszą kulturę biznesową, w tym charakterystyczny dla tego kraju sposób prowadzenia negocjacji. Zajmuje się tym pani Patrycja, która przygotowuje się do tych rozmów, poszerzając swoją wiedzę w tym obszarze.

Główne źródło wiedzy firmy o rynkach eksportowych stanowi przede wszystkim uczestnictwo w targach, internet, a w przypadku rynku szwajcarskiego – spotkania i informacje otrzymywane za pośrednictwem wspomnianej już Polsko-Szwajcarskiej Izby Przemysłowo-Handlowej. Al-KON korzystał między innymi z zewnętrznej bazy danych przygotowanej odpłatnie przez tę instytucję.

Wymiana wiedzy wewnątrz firmy ma charakter nieformalny. Brak też regularnych spotkań kierownictwa firmy.

## **Wykorzystanie internetu w działalności eksportowej prowadzonej przez Al-KON**

Spółka Al-KON intensywnie korzysta z internetu w realizacji transakcji sprzedaży na rynkach zagranicznych. Spośród różnych narzędzi in-

ternetowych do celów korespondencji handlowej wykorzystuje e-mail, który stanowi podstawową formę komunikacji z klientami i kontrahentami. Do prezentacji własnej oferty, jak również do zbierania informacji wykorzystywanych do pozyskiwania potencjalnych klientów korzysta ze stron www. Nie posiada jednak intranetu ani ekstranetu. Nie oferuje też możliwości składania zleceń przez internet, o czym decyduje charakter produkcji, która jest w dużej mierze zindywidualizowana i dopasowywana pod konkretne zlecenia.

Al-KON korzysta z szerokopasmowego dostępu do internetu. Wszyscy pracownicy, którzy mogą mieć potrzebę korzystania z niego, mają do niego dostęp bez żadnych ograniczeń. Firmowa strona www została zaprojektowana i jest utrzymywana przez pracownika firmy, który jednocześnie jest informatykiem i grafikiem. Istnieje ona już od około 10 lat. Od początku prowadzona była w czterech językach obcych. Wersja obcojęzyczna strony jest taka sama jak wersja polska.

### **Eksport a innowacyjność**

Mimo że Al-KON przykłada dużą wagę do nadążania za nowinkami technicznymi w zakresie spawalnictwa oraz wyposażenia w nowoczesny park maszynowy, to jednak nie prowadzi zorganizowanej działalności badawczo-rozwojowej. Za odpowiedni poziom techniczny oraz przygotowanie techniczne do wytwarzania nowych produktów odpowiada dwóch inżynierów. Paleta produktów oferowanych przez firmę jest szeroka, a wiele z nich jest opatentowanych przez Urząd Patentowy RP.

Przykładając jednak dużą wagę do ciągłego poszerzania wiedzy dotyczącej technologii spawalnictwa, pracownicy Al-KON-u regularnie uczestniczą w targach branży aluminiowej w Essen, w Niemczech.

Z dotychczasowych doświadczeń spółki wynika, że eksport nie wymaga szczególnej innowacyjności. To raczej krajowi klienci mają specyficzne potrzeby i oczekują nietypowych, nowych bądź zmodyfikowanych wyrobów. Oczekiwania klientów zagranicznych sprowadzają się przede wszystkim do wysokiego poziomu bezpieczeństwa i jakości standardowych wyrobów. Wyroby sprzedawane przez Al-KON nie wymagają dostosowywania do potrzeb lokalnych rynków, ale raczej klientów. A to dostosowanie w dużej mierze ogranicza się np. do rodzaju bądź pochodzenia użytych materiałów,



wielkości wyrobów i tym podobnych parametrów. Ze względu na wysokie oczekiwania odnośnie do bezpieczeństwa produktów firma musiała przejść przez proces certyfikacji swoich wyrobów nie tylko w Polsce, ale również za granicą. Produkty są certyfikowane przez niemiecki instytut GSI SLV Hannover oraz przez polski Instytut Spawalnictwa.

### **Bezpośrednie kontakty – decydujący czynnik w rozwoju eksportu**

Dotychczasowa praktyka AL-KON-u wskazuje, że w procesie sprzedaży zagranicznej najważniejszą rolę odgrywają bezpośrednie kontakty z klientami, a także – choć w nieco mniejszym stopniu – kontakty z dystrybutorami. Tak silna orientacja na bezpośrednią współpracę z zagranicznymi odbiorcami wynika z faktu, że niektóre ich zlecenia są realizowane na podstawie indywidualnych ustaleń i projektów technicznych wykonywanych pod ich konkretne potrzeby. Niektórzy klienci mają również sprecyzowane oczekiwania odnośnie do dostawców, od których poszczególne komponenty mają zostać zakupione. Takie podejście sprzyja rozwojowi kontaktów z zagranicznymi dostawcami. Poza tym na rynku rodzimym AL-KON współpracuje z większością polskich dostawców aluminium.

Trudno jednak ocenić, na ile kontakty z odbiorcami czy dystrybutorami z jednego rynku pozwalają wchodzić na inne rynki. Charakter współpracy prowadzonej z klientami i dostawcami aluminium nie przekłada się również na rozwój współpracy o charakterze badawczo-rozwojowym.

---

## STUDIUM PRZYPADKU FIRMY TKANEX<sup>35</sup> Eksport jako przemyślana strategia działania

*Ewelina Kietek*

---

### Spółka Tkanex – dzień dzisiejszy...

Firma Tkanex rozpoczęła działalność w 1975 roku w Łodzi. Dopiero po roku 2000 eksport stał się dla niej ważny, prowadząc do jej rozwoju i wzrostu zatrudnienia. Tkanex specjalizuje się w produkcji etykiet tkanych oraz taśm firanowych i zasłonowych. W obu tych dziedzinach zajmuje pozycję lidera na rynku krajowym. Zdobyte doświadczenie, wysoko wykwalifikowany personel, najnowocześniejszy park maszynowy oraz najwyższej jakości przędze pozwoliły mu pozyskać wielu kontrahentów w kraju i zagranicą. Tkanex działa samodzielnie, zatrudniając obecnie 150 pracowników.

### A wszystko zaczęło się tak...

Założycielami firmy są małżonkowie pełniący funkcje prezesa i wiceprezesa, którzy rozpoczęli działalność w 1975 roku w formie jednoosobowej działalności gospodarczej, ponieważ chcieli pracować na własny rachunek. Obecnie po licznych przekształceniach formalno-prawnych jest to spółka z ograniczoną odpowiedzialnością. Na początku działalności Tkanex zajmował się produkcją galanterii, a podstawę jego oferty tworzyły gumy i ściągacze. Z początkiem lat 90. XX wieku zmienił się profil działalności, ponieważ firma zajęła się produkcją etykiet, taśm i emblematów tkanych do odzieży, obuwia i innych wyrobów tekstylnych oraz „smyczy” na identyfikatory. Drugą grupę asortymentową stanowią taśmy firanowe i zasłonowe (tradycyjne i na rzepy) oraz akcesoria. Ofertę firmy uzupełniają taśmy do ogrodzeń elektrycznych oraz oploty do kabli elektrycznych i różnego rodzaju przewodów elastycznych.

---

<sup>35</sup> Nazwa firmy oraz nazwiska jej właścicieli, jak również innych osób zostały zakodowane.

Spółka Tkanex przeszła typową drogę dla przedsiębiorstw, które rozpoczęły działalność w realiach gospodarki centralnie planowanej, przystosowując się i ucząc nowych warunków gospodarki wolnokonkurencyjnej, które pojawiły się na początku lat 90. XX wieku. Właściciele zarządzają firmą w sposób umożliwiający jej rozwój poprzez zatrudnianie wykwalifikowanych pracowników, otwartych na zmiany, z pomysłami na rozwój firmy.

### Rozwój eksportu

Działalność eksportowa nabrała znaczenia w spółce Tkanex po roku 2000, a wiązało się to z rozwojem działu marketingu i zatrudnieniem nowego dyrektora handlowego. Rozpoczynając działalność, właściciele nie planowali eksportu, chociaż pojawiały się okazje, ale były to zlecenia marginalne. Wizją właścicieli, gdy tworzyli swój biznes, była dobrze prosperująca firma, która będzie się liczyć na rynku krajowym. W efekcie przyjętych założeń uwaga zarządzających właścicieli koncentrowała się przede wszystkim na rozwoju działalności i osiągnięciu silnej pozycji na rynku krajowym, a zagraniczni klienci w ogóle nie byli dostrzegani.

Powyższe podejście uległo diametralnej zmianie w momencie zatrudnienia nowego dyrektora handlowego. Nowo zatrudniony menedżer dokonał analizy działania spółki na rynku krajowym i potencjalnych szans na rynkach zagranicznych. Po zapoznaniu się z jej specyfiką dostrzegł szansę rozwoju poprzez kontakty z zagranicznymi kontrahentami głównie na rynkach wschodnich, które otwierały się na zagranicznych partnerów. Swoją wizję rozszerzenia działalności Tkaneksu o eksport przedstawił właścicielom, którzy ją zaakceptowali. Nowy dyrektor handlowy uznał, że wykorzystując wypracowaną pozycję na rynku krajowym, można rozpocząć zdobywanie rynków zagranicznych. Impulsem do rozpoczęcia działalności eksportowej był przygotowany przez niego plan marketingowy i jego zaangażowanie.

Tabela 6. Kierunki działalności eksportowej

Lata	Kraje
2001–2004	Rosja, Litwa, Łotwa, Estonia
2004–2008	Ukraina, Białoruś, Czechy, Słowacja, Węgry

Źródło: materiały firmy.

W latach 2001–2004 nastąpiła koncentracja głównie na rynku rosyjskim oraz na rynkach krajów nadbałtyckich (Litwa, Łotwa, Estonia). Działalność eksportowa została dokładnie przemyślana i przeanalizowana, zanim została wdrożona. Nie stwarzała szczególnych problemów, ponieważ była to strategiczna decyzja dogłębnie zbadana przez dział marketingu, który zajmował się jej realizacją.

Klienci zagraniczni na tych rynkach są pozyskiwani poprzez stały udział spółki Tkanex w targach. W celu uzyskania informacji o rynkach wschodnich przyjmuje ona także studentów z rosyjskich uczelni na wakacyjne praktyki studenckie. Inne działania mające na celu pozyskanie klientów zagranicznych to:

- bezpośrednie wizyty u klientów (delegacje pracowników działu marketingu),
- katalogi branżowe,
- informacje od innych firm z branży,
- informacje od innych klientów.

W kolejnych latach 2004–2008 Tkanex poszerzył zagraniczne rynki działania i swoim zasięgiem objął między innymi: Ukrainę, Białoruś, Czechy, Słowację, Węgry. Zaistnienie na tych rynkach przedsiębiorstwo zawdzięcza wieloletniemu udziałowi w targach (Ukraina), bezpośrednim kontaktom oraz delegacjom pracowników u klientów zagranicznych (Białoruś). Wszystkie kraje, w których firma ma klientów, przedstawia tabela 7.

Tabela 7. Kierunki eksportu firmy

KIERUNEK	KRAJ
EKSPORT	BIAŁORUŚ
WDT*	BUŁGARIA
WDT	CZECHY
WDT	DANIA
WDT	ESTONIA
WDT	FRANCJA
WDT	HOLANDIA
WDT	LITWA
WDT	LUKSEMBURG
WDT	ŁOTWA
WDT	NIEMCY
EKSPORT	NORWEGIA

EKSPORT	ROSJA
WDT	RUMUNIA
WDT	SŁOWACJA
WDT	SŁOWENIA
WDT	SZWECJA
EKSPORT	UKRAINA
WDT	W. BRYTANIA
WDT	WĘGRY

\* WDT – wewnątrzspółnotowa (obecnie wewnątrzunijna) dostawa towarów

Źródło: materiały firmy.

Dotychczasowa praktyka działania spółki Tkanex wskazuje, że najlepszą formą pozyskiwania zagranicznych kontrahentów jest udział w targach i bezpośrednie wizyty u potencjalnych klientów. Wynika to ze specyfiki działalności firmy i jej produktów. Od 4 lat bierze udział w największych na świecie targach we Frankfurcie HEINTEXIL. Targi te dają możliwość dotarcia do rynków europejskich i światowych. Pozyskano w ten sposób kontrahentów z Niemiec, Danii i Norwegii. Obecne plany rozwoju działalności to zdobycie klientów z Rumunii i Bułgarii. Poczyniono już pierwsze rozpoznanie tych rynków poprzez udział w targach oraz zaplanowanie wakacyjnych praktyk studenckich. Najmniejsze znaczenie w zdobywaniu klientów odgrywa strona www i informacje przekazywane przez polskie ambasady. Tkanex korzystał jednak z informacji polskich ambasad, wchodząc na rynek ukraiński i rosyjski.

### Strategia jako podstawa działania

Czym jest strategia? To ważne decyzje długofalowe, które trzeba podejmować w sposób odpowiedzialny, bowiem ich konsekwencje są fundamentalne. Strategia jest czymś, co ma kluczowy wpływ na życie lub śmierć, na sukces lub porażkę firmy. Podobnie jak stratedzy w Grecji stawali w obliczu zagrożeń stwarzanych przez obce armie, tak i dzisiejsi menedżerowie muszą co pewien czas zmierzyć się z trzema fundamentalnymi pytaniami strategicznymi, aby zrozumieć, czy i jak firma zaspokaja potrzeby odbiorców. Są to pytania o sens istnienia firmy dzisiaj i jej wizje funkcjonowania w przyszłości, o rynki i produkty oraz o dominujący model działania. Odpowiedzi na te pytania są jednocześnie strategicznymi wyborami, które tworzą to, co P. Drucker nazwał teorią firmy: „Kształtują one funkcjonowanie organizacji,

dyktują decyzje odnośnie do tego, co organizacja robi i czego nie robi, definiują, co organizacja uznaje za ważne rezultaty. Są to założenia o rynkach, o identyfikacji odbiorców i konkurentów, ich wartościach i działaniach. Określają technologię i dynamikę jej zmian, słabości i siły firmy. Są to założenia o tym, za co firma dostaje pieniądze. Każda organizacja w biznesie czy poza nim ma swoją teorię firmy, która, jeśli jest jasna, spójna i precyzyjna, ma ogromną moc<sup>36</sup>.

Działalność eksportowa podjęta przez Tkanex nie była wynikiem splotu sprzyjających wydarzeń czy przypadku. Była to strategiczna decyzja poprzedzona analizami zarówno zasobów wewnętrznych organizacji, jak i rynków zagranicznych. Rozpoczęcie eksportu nie wymagało podjęcia przez spółkę dodatkowej działalności. Jej ugruntowana pozycja i odpowiednia jakość wyrobów wypracowana przez ponad 30-letnią działalność była atutem, który wykorzystano przy eksporcie.

Ryzyko także było brane pod uwagę w tych analizach. Aby je ograniczyć, nie inwestowano we własne biuro i przedstawicielstwo na danych rynkach zagranicznych. Działania skupiono głównie na bezpośrednim kontakcie z klientami. Tkanex współpracuje z firmami, które mogą na własny rachunek działać w jego imieniu na danych rynkach zagranicznych. W celu ograniczenia ryzyka finansowego firma pracuje na przedpłatach. Wraz z rozwojem współpracy z danym klientem zagranicznym i wywiązywaniem się przez niego z płatności wielkości przedpłat są zmniejszane. Dynamika eksportu wykazuje tendencję wzrostową. Rentowność sprzedaży eksportowej na tle sprzedaży krajowej jest na zbliżonym poziomie, jeżeli nie uwzględnia się kosztów poniesionych na uczestnictwo w targach zagranicznych. Strukturę rodzajową eksportu tworzą w 60% taśmy firanowe i w 40% wszywki zakardowe. Eksport stanowi poniżej 25% sprzedaży (dotyczy to okresu po roku 2000), ale ma tendencję wzrostową. Produkty firmy sprzedawane są bezpośrednio do klientów, ale także do krajowej sieci handlowej i następnie za granicę. Bardzo często produkty firmy Tkanex są elementami wykorzystywanymi do tworzenia innych produktów.

## Import

Działalność importowa występuje w spółce od samego początku jej powstania w postaci zakupu środków trwałych – specjalistycznych maszyn – które warunkowały uruchomienie produkcji. Maszyny te

<sup>36</sup> K. Oblój, *Strategia firmy. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, Warszawa 2001, s. 14–15.

zostały sprowadzane z Wielkiej Brytanii. Obecnie Tkanex pracuje na maszynach szwajcarskich, włoskich oraz amerykańskich. Surowce (przędze) do produkcji firma sprowadza z Włoch.

### **Realizacja eksportu**

Działalność eksportowa realizowana jest poprzez dział marketingu, który jest także działem handlowym. Dział ten tworzy sześciu pracowników i każdy z nich posługuje się językiem angielskim. Dodatkowo dwie osoby mówią także w języku rosyjskim. Za cały dział marketingu odpowiada dyrektor handlowy. Eksport powiązany jest z importem również przez jego stanowisko. Realizacja transakcji eksportowej odbywa się głównie we własnym zakresie firmy. Transport obsługiwany jest przez firmy zewnętrzne, głównie na koszt klienta. Odprawa celna realizowana jest przez agencję celną, a rozliczenia finansowe transakcji obsługuje bank. Żadna z czynności składających się na transakcję eksportową nie jest szczególnie trudna dla działu marketingu. Pracownicy mają odpowiednie kwalifikacje do wykonywania tych czynności. Tkanex nie korzysta z agentów i dystrybutorów zagranicznych. Nie posiada także własnej sieci zbytu. Zarówno kadra zarządzająca, jak i personel zajmujący się eksportem nabywali wiedzę merytoryczną dotyczącą zagranicznych rynków w trakcie prowadzenia działalności. Pracownicy działu marketingu, przygotowując się do działalności eksportowej, odbyli kursy: z negocjacji na rynkach zagranicznych, o wykorzystaniu internetu w zdobywaniu rynków wschodnich (internet w języku rosyjskim) oraz języka angielskiego. Przez ostatnie 3 lata kursy językowe to stała działalność firmy na rzecz rozwoju pracowników, a jej celem jest wzrost ich pewności we współpracy z klientem zagranicznym.

Poziom wiedzy i doświadczenia zgromadzony do tej pory w organizacji należy uznać za zadowalający dla dalszego rozwoju eksportu. Firma pozyskuje wiedzę potrzebną do funkcjonowania na rynkach zagranicznych przede wszystkim poprzez udział w targach międzynarodowych. Pozyskiwanie wiedzy odbywa się także poprzez codzienną działalność i zdobyte doświadczenie. Ważnym elementem jest także wiedza pracowników wyniesiona ze studiów. Jej udostępnianie w obrębie przedsiębiorstwa następuje poprzez bezpośrednie kontakty pracowników zaangażowanych w tę działalność. Ponadto pracownik rozpoczynający pracę w dziale marketingu odbywa szkolenie dotyczące specyfiki działalności eksportowej firmy.

Narzędzia internetowe wykorzystywane przez Tkanex do realizacja transakcji eksportowej to e-mail oraz strona www. Pracownicy mają dostęp do zewnętrznych zasobów informacji w internecie poprzez wspólny serwer, z którego każdy pracownik może korzystać w celu weryfikacji informacji. Infrastruktura informatyczna pozwala na dokładne prześledzenie konkretnych zleceń. Wszystkie dane związane z realizacją poszczególnych transakcji są zapisywane i wprowadzane do systemu. Dział marketingu wykorzystuje system relacji z klientem CRM. „W warunkach współczesnej gospodarki o orientacji rynkowej przedsiębiorstwa, skierowanej na klienta wykorzystywanie systemów wspomagających zarządzanie relacjami z klientem (CRM) staje się koniecznością. Stosowana na szeroką skalę technologia pozwala przedsiębiorstwu na automatyzację kontaktów z klientami za pomocą elektronicznych środków przekazu oraz na szybkie i niewymagające dużych nakładów gromadzenie ogromnej ilości danych, opisujących konsumenta. Dane te, gromadzone w hurtowniach danych, umożliwiają błyskawiczne wykonywanie bardzo wyrafinowanych analiz, pozwalających kierownictwu przedsiębiorstwa dostosować strategię działania do zmieniających się wymagań klienta. System CRM można zdefiniować jako system informacyjny gromadzący oraz przetwarzający informacje, opisujące wszelkie dokumenty, kontakty oraz relacje przedsiębiorstwa z klientem. Nowoczesne systemy informatyczne pozwalają skutecznie automatyzować funkcjonalne czynności związane z codziennym działaniem każdego przedsiębiorstwa, czyli np. przyjmowanie zamówień, wysyłanie ofert, fakturowanie, prowadzenie ksiąg rachunkowych, gospodarki magazynowej itd. Systemy te pozwalają na monitorowanie sprzedaży produktu od momentu nawiązania pierwszych kontaktów z klientem poprzez kolejne fazy sprzedaży aż do fazy opieki posprzedażowej i obsługi serwisowej, a także – co jest bardzo ważne – na monitorowanie wszystkich kontaktów z klientem, niezależnie od tego, jaki dział aktualnie zajmuje się jego obsługą. Pozwala to na zdobywanie informacji o częstotliwości zakupów dokonywanych przez klienta, o sposobie i czasie obsługi w trakcie dokonywania zakupu oraz w trakcie użytkowania produktu czy korzystania z usługi. Podstawą tej koncepcji jest potraktowanie klienta nie jako zdarzenia, lecz jako proces, dokonujący się na rynku i mający na celu coraz doskonalsze spełnienie oczekiwań klientów, a więc uzyskiwanie wzrostu poziomu satysfakcji klienta”<sup>37</sup>. Potencjalne

---

<sup>37</sup> S. Łobejko, *Systemy informacyjne w zarządzaniu wiedzą i innowacją w przedsiębiorstwie*, Warszawa 2005, s. 141, 142, 145.



korzyści wynikające z zastosowania koncepcji CRM zdecydowały o jej wprowadzeniu w spółce Tkanex.

Specyfika wytwarzanego produktu powoduje, że nie ma możliwości składania i realizacji zamówień bezpośrednio na stronie www. Firma ma dostęp do szerokopasmowego internetu, z którego korzysta służbowo 20% pracowników. Są to wszyscy pracownicy biurowi. Zaplecze informatyczne stanowią zarówno pracownicy spółki, jak i firmy zewnętrzne (outsourcing). Cała korespondencja związana z przygotowaniem i realizacją kontraktów z partnerami zagranicznymi odbywa się drogą e-mailową. Tkanex posiada własną witrynę od 1997 roku. Pierwsza wersja obcojęzyczna powstała w 2000 roku i była wówczas w języku angielskim i rosyjskim. Obecnie strona jest dostępna także w języku niemieckim. Zawartość witryny zarówno w języku polskim, jak i w językach obcych jest taka sama. Na stronie zawarte są informacje o firmie oraz o jej ofercie handlowej. Ze strony internetowej można dowiedzieć się także o ważnych wydarzeniach, jakie miały miejsce w przedsiębiorstwie, oraz o przyznanych mu nagrodach.

### **Nagradzana działalność**

W październiku 2008 roku Tkanex został laureatem konkursu Kampanii Społecznej Szanuje.pl mającej na celu wyłonienie firm i instytucji w polskiej i zagranicznej przedsiębiorczości, które na co dzień w swojej działalności potwierdzają postawę etyczną, kulturę biznesu i szacunek dla własności intelektualnej, jako motywatora rozwoju społecznego i technologicznego. Pod koniec 2007 roku Tkanex otrzymał z kolei tytuł „Firmy nieprzeciętnie przyjaznej matkom” w konkursie organizowanym przez redakcję *Rzeczpospolitej*, Fundację Świętego Mikołaja oraz Instytutu MillwardBrown SMG/KRC.

W 2009 roku Tkanex otrzymał podziękowania za udział w licznych akcjach charytatywnych.

Od 2001 roku firma organizuje coroczne rajdy samochodów terenowych.

### **Działalność badawczo-rozwojowa**

Spółka Tkanex prowadzi działalność badawczo-rozwojową. W latach 2004–2007 wprowadziła bardziej zaawansowane techniki tkackie. Stale też poprawia jakość wyrobów poprzez bieżące ulepszanie procesów. Obecnie wdrażane są normy ISO 9001:2008. Ponadto Tka-

nex otrzymał certyfikat OEKOTEXT STANDARD 100 potwierdzający jakość produktów i ich bezpieczeństwo dla użytkownika. Znaki towarowe, jakimi się posługuje, są chronione w systemie krajowym, jak również zagranicznym. Taśmy firanowe są sprzedawane w takiej samej postaci zarówno na rynku krajowym, jak i zagranicznym. Specyfika etykiet tkanych (w formie wszywek, emblematów, przywieszek i taśm żakardowych) pozwala na dostosowanie się do indywidualnych wymagań klienta. Wszystkie produkowane etykiety wykonywane są przy wykorzystaniu techniki tkackiej, która w połączeniu z fachową wiedzą i doświadczeniem pracowników oraz dużym potencjałem nowoczesnego parku maszynowego pozwala tworzyć je w różnorodnych wariantach jakości, struktur tkanienia oraz sposobu zastosowania. Tkanex dysponuje możliwością wykonania etykiet tkanych o dowolnie określonych wymiarach i kształcie, z paletą kolorów tła i wzorów liczącą ponad 300 odcieni w rozbiciu na poszczególne techniki tkackie. Produkując etykiety, spełnia w 100% potrzeby klienta niezależnie od rynku.

### **Plany na przyszłość**

Zainicjowanie i rozwój operacji międzynarodowych spółka Tkanex rozpoczęła od rynków wschodnich ze względu na podobieństwo kulturowe do naszego kraju oraz otwieranie się tych rynków na współpracę międzynarodową. Zdaniem kadry zarządzającej okres kryzysu może ułatwić firmie wejście na kolejne rynki zachodnie i pozyskanie w ten sposób nowych klientów. Obecnie, wykorzystując stabilne i trwałe kontakty na rynkach wschodnich, można już zacząć działania mające na celu zwiększenie jej zaangażowania na rynkach zachodnich i nawiązanie na nich trwałej współpracy z nowymi klientami.

Ważnym punktem mającym wesprzeć rozwój działalności firmy Tkanex na rynkach zagranicznych jest możliwość skorzystania ze środków unijnych w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka na lata 2007–2013.

---

**2. Eksport był planowany, ale jako uzupełnienie podstawowej działalności**

---



## Rozwój bez zaburzeń?

*Izabela Koładkiewicz*

---

Biznesowe losy pana Kajetana Reksa – absolwenta studiów o profilu fizyczno-matematycznym – są dość typowe dla generacji polskich przedsiębiorców, która narodziła się wraz z rozpoczęciem polskiej transformacji gospodarczej. Tak jak wielu innych jej przedstawicieli, rozpoczął własny biznes, gdy tylko pojawiła się ku temu okazja. Był to dla niego oczywisty wybór, zgodny z jego naturą i poglądami. W roku 1989, decydując się na rozpoczęcie prywatnej działalności gospodarczej, nie miał pomysłu na biznes. Wiedział tylko, że chce pracować na własny rachunek. Kwestią wtórną był wybór branży, w której miał prowadzić działalność. Decyzja dotycząca wejścia na rynek przetwórstwa tworzyw sztucznych z własnymi produktami była wynikiem bieżących obserwacji rynku, zbiegu okoliczności oraz ludzi, z którymi się spotkał.

Pierwszym przedsięwzięciem biznesowym, które założył wraz z kolegą Antonim Krukiem, była firma produkująca rury z tworzyw sztucznych na potrzeby budownictwa (w oparciu o autorską technologię). Duża wrażliwość tego sektora na zmiany koniunktury była z kolei czynnikiem stymulującym do szukania innych jeszcze możliwości wykorzystania technologii, stworzonej przez pana Kajetana. W wyniku tych poszukiwań powstała firma Folinex, działająca w branży przetwórstwa tworzyw sztucznych na potrzeby przemysłu spożywczego.

Predyspozycje i zainteresowania obu przedsiębiorców zadecydowały także o podziale obowiązków w firmie. Pan Reks, będąc typem przedsiębiorcy-naukowca skoncentrowanego na swoich zadaniach, został odpowiedzialny za procesy produkcyjne, pełniąc funkcję pre-

---

<sup>38</sup> Nazwa firmy oraz nazwiska jej właściciela, jak również innych osób zostały zakodowane. Opracowanie powstało na podstawie materiału zgromadzonego w trakcie wywiadu przeprowadzonego przez Joannę Szymona (SGH) z przedstawicielem firmy oraz pochodzącego ze strony internetowej spółki.

zesa. Z kolei Antoni Kruk, zostając wiceprezesem, przyjął na siebie zarządzanie obszarem handlu i marketingu.

Na początku taki podział pracy wydawał się dobry. Niestety z czasem zaczęły pojawiać się niepokojące symptomy wskazujące, że nie wszystko w organizacji funkcjonuje tak jak należy. Pan Kajetan coraz mocniej zaczął się niepokoić organizacją pracy w biurze oraz w dziale sprzedaży. Atmosfera panująca wśród pracowników nie była dobra, coraz częściej dostrzegał złe nastawienie pracowników do wiceprezesa Kruka. Niepokoiła go także duża rotacja kadry w dziale sprzedaży, podobnie jak w całym przedsiębiorstwie. W ciągu ostatnich 2 lat na stanowisku handlowca zatrudnionych było 10 różnych osób, a w ostatnim czasie odszedł również specjalista ds. jakości (który wdrożył ISO i HACCP), a także główny inżynier. Jego partner wydawał się tą sytuacją w ogóle nie przejmować. Nie dzielił się wiedzą oraz planami z podwładnymi mu pracownikami, niechętnie delegował zadania. W chwili obecnej tylko on dysponował całym *know-how* związanym z działalnością eksportową firmy. Nie ma co ukrywać, taka sytuacja nie była dobra dla spółki, nie wspominając o nieciekawej atmosferze, jaka panowała wśród pracowników działu handlowego.

Z każdym dniem pan Kajetan nabierał coraz mocniejszego przekonania, że nadszedł już czas na zmiany. Mimo że był niechętny bezpośredniej konfrontacji ze swoim partnerem biznesowym, czuł, że trudna rozmowa jest jedynie kwestią czasu.

### Dywersyfikacja ryzyka przy wykorzystaniu autorskiego *know-how*

Rok 2010 w życiu spółki Folinex jest rokiem jubileuszowym. Minie 15 lat od pojawienia się firmy na rynku producentów folii do produkcji opakowań w branży spożywczej. Jej założyciel i zarazem obecny prezes Kajetan Reks, a także pozostali współzałożyciele od początku zakładali, że będzie to biznes na większą skalę. W znacznej mierze ich podejście warunkował wybrany sektor. W przemyśle przetwórstwa tworzyw sztucznych nie można bowiem zakładać biznesu na niewielką skalę ze względu na nieopłacalność. Dla producenta folii spożywczych minimalne partie produktu to kilkaset tysięcy opakowań w ramach jednego zamówienia.

Przedsiębiorstwo Folinex było drugim przedsięwzięciem inwestycyjnym, w jakie zaangażował się Kajetan Reks. U podstaw decyzji o jego rozpoczęciu leżała chęć zdywersyfikowania ryzyka. Jego pierwsza firma, założona wraz ze współnikami na przełomie lat 80.–90. XX wieku,

produkowała rury z tworzyw sztucznych na potrzeby budownictwa. Obawiając się jednak niekorzystnej koniunktury na rynku budownictwa, pan Kajetan zaczął szukać nowych możliwości działania. Czynnikiem determinującym te poszukiwania było znalezienie innych opcji wykorzystania opracowanej przez niego technologii do produkcji rur. W efekcie tych poszukiwań trafił na rynek przetwórstwa tworzyw sztucznych na potrzeby przemysłu spożywczego. I tak, jako druga już z kolei inwestycja typu *green-field*, w 1995 roku powstał Folinex.

Początkowo przedsiębiorstwo było zlokalizowane w Warszawie, gdzie dzierżawiło budynki. Po 3 latach zostało przeniesione do Krasnegostawu, gdzie odkupiło nieruchomości od dużej spółki państwowej LUX S.A. Mała miejscowość oferowała ciekawą infrastrukturę produkcyjną, którą mogli kupić „od ręki” po konkurencyjnej cenie, tanią siłę roboczą i możliwość dalszej rozbudowy zakładu produkcyjnego. Okazało się, że wybór był trafiony, gdyż do dziś firma prowadzi tam swoją działalność produkcyjną oraz handlową.

Rozwój Folineksu można określić jako stabilny, bez krytycznych punktów zwrotnych. I tak w 2004 roku zatrudnionych w nim było 58 pracowników, a w 2008 ich liczba wzrosła do 180 osób. Większość kadry stanowili pracownicy produkcyjni, którzy chętnie przeszli z likwidowanego państwowego zakładu pracy. Niestety ich nastawienie do pracy było typowe dla pracowników dużych spółek z udziałem Skarbu Państwa. Najchętniej wkładaliby oni minimum zaangażowania w pracę, oczekując świadczeń i różnego rodzaju gwarancji. Panu Kajetanowi trudno było się z tym pogodzić, gdyż dla niego praca była wartością samą w sobie. Był jednak zmuszony swoją uwagę i czas przeznaczyć nie tylko na projektowanie procesów produkcyjnych, ale też na bezpośredni nadzór nad pracą personelu produkcyjnego.

Początkowo produkcja nowo utworzonego przedsiębiorstwa obejmowała jedynie folię. Od 2003 roku asortyment poszerzył się o kubki do jogurtów, śmietany, piwa oraz pojemniki na margarynę. Właściciele-założyciele przyjęli strategię polegającą na reinwestowaniu zysków w nowy park maszynowy. Dzięki temu dość szybko nastąpiła automatyzacja produkcji oraz jej poszerzenie na większą skalę. Sukcesem zakończył się także proces wdrożenia systemów jakości typu TUV, HACCP, ISO.

## **Eksport – szybki start do dużych odbiorców**

Rok 1995 to nie tylko rozpoczęcie przez Folinex działalności na rynku krajowym. W tym samym roku rozpoczął on także penetrację rynków

zagranicznych, co w pewnym sensie z lekka zaskoczyło jego założycieli. Co prawda eksport od początku był planowany, ale jako uzupełnienie podstawowej sprzedaży krajowej i do tego w dalszej perspektywie czasowej. Na początku właściciele Folineksu byli przede wszystkim zorientowani na rynek krajowy, który postrzegali jako docelowy dla swoich produktów. Jak pokazało jednak życie, brak z ich strony aktywnych postaw proeksportowych nie przeszkodził w odnalezieniu ich przedsiębiorstwa przez kontrahentów z zagranicy, którzy byli zainteresowani współpracą. A ich zgłoszenie się stanowiło bezpośredni impuls do podjęcia działalności eksportowej.

Pod koniec pierwszych 3 lat działalności przedsiębiorstwa eksport stanowił poniżej 25% sprzedaży. Z roku na rok zyskiwał jednak na znaczeniu i w 2008 roku jego udział w sprzedaży wynosił już 30%. Tabela 8 pokazuje dynamikę jego rozwoju w latach 2004–2008.

Ze względu na fakt, że w firmie nie istnieje system rozliczania kosztów na produkt końcowy, trudno jest mówić o porównywaniu rentowności sprzedaży krajowej i zagranicznej. Analizy na użytek własny są wykonywane osobiście przez wiceprezesa Antoniego Kruka i tylko on zna ich wyniki. Wiadomo natomiast, że na rynku zagranicznym można uzyskać wyższe ceny za produkt, jednakże marża jest częściowo zredukowana przez koszty transportu.

**Tabela 8.** Udział eksportu w całkowitej sprzedaży spółki Folinex i jego dynamika w latach 2004–2008

Lata	2004	2005	2006	2007	2008
Udział eksportu (w %)	12	18	15	23	30
Dynamika eksportu (w %)	–	66	–15	55	19

*Źródło:* materiały wewnętrzne firmy.

Prowadzona przez Folinex działalność eksportowa nie jest obciążona jakimś specjalnym ryzykiem. Od momentu jej rozpoczęcia nie zdarzyły się sytuacje, które naraziłyby spółkę na straty. Jednym z czynników warunkujących ten stan może być współpraca z dużymi odbiorcami. O takim pozytywnym rozwoju wydarzeń może również decydować to, że przemysł spożywczy nie należy do sektorów wrażliwych na koniunkturę gospodarczą.

Największą barierą w przemyśle przetwórstwa tworzyw sztucznych jest transport opakowań. Ich przewóz na odległość większą niż 1000 km sprawia, że produkt staje się nieopłacalny. Czynnikiem ten w du-



żej mierze warunkował geograficzne kierunki sprzedaży za granicę. W efekcie eksport odbywał się do klientów znajdujących się w krajach sąsiadujących i byli to zawsze bardzo duzi odbiorcy.

Obecnie 55% produkcji Folinex eksportuje na Ukrainę, 16% na Wyspy Brytyjskie, 11% do Niemiec, 5% na Litwę oraz poniżej 2% produkcji do innych krajów nadbałtyckich. Warto dodać, że Folinex nie postrzega eksportu jako działalności na rynkach geograficznych, lecz podchodzi do tych transakcji jak do sprzedaży pojedynczym dużym odbiorcom. Rezygnacja z jednego dużego kontrahenta, ograniczenie liczby zamówień lub też pojawienie się nowego odbiorcy zupełnie zmienia w jego przypadku kierunki geograficzne eksportowanych produktów.

Działalność importowa występuje praktycznie od początku działalności przedsiębiorstwa. Importowane były i nadal są niezbędne do produkcji surowce i komponenty. Procent wartości eksportu, jaki stanowi import, w ostatnich latach jest trudny do oszacowania. Obecnie wielu zagranicznych dostawców założyło swoje przedstawicielstwa w Polsce i faktura wystawiana jest na krajowego dostawcę.

## **Organizacja eksportu**

W spółce Folinex transakcje eksportowe oraz importowe realizowane są w obrębie działu sprzedaży. Ze strony kierownictwa nadzoruje je wiceprezes Antoni Kruk.

W dziale sprzedaży zatrudnione są trzy osoby, które wcześniej pracowały w dziale produkcyjnym (przeszły wewnętrzne szkolenia celem wdrożenia w nowe obowiązki) oraz jeden handlowiec. Jest to jedyna osoba, która wcześniej pracowała w charakterze przedstawiciela handlowego poza strukturami firmy i ma wiedzę na temat pozyskiwania nowych klientów, a także utrzymywania z nimi relacji. Jednakże jej doświadczenie nie było i nie jest w żaden sposób wykorzystywane. W dziale sprzedaży nie istniał, i jak do tej pory nie powstał, jasny podział zadań i odpowiedzialności wśród pracowników. Kluczowe funkcje osobiście sprawuje pan Antoni Kruk, swoim podwładnym zlecając jedynie zadania lub konkretne prace. Zajmują się oni sprzedażą, zakupem materiałów, wysyłką, a także bezpośrednim kontaktem z kontrahentem, ale po wcześniejszym uzyskaniu jego zgody. Wszystko zresztą jest skrupulatnie przez niego nadzorowane i kontrolowane.

Podstawowym sposobem zdobywania klientów przez Folinex jest inicjowanie bezpośrednich kontaktów z odbiorcami. Stanowią one 90% wszystkich podejmowanych na tym polu działań. Główną rolę

w tym procesie odgrywa wiceprezes Antoni Kruk, który bezpośrednio się weń angażuje. Dużo mniejsza rola przypisywana jest firmowej stronie www oraz wykorzystaniu poleceń dotychczasowych odbiorców (z doświadczeń firmy wynika, że oba te działania mają jedynie po 5% udziału w procesie pozyskiwania nowych klientów). Zarząd Folineksu nie widzi sensu w podejmowaniu takich działań jak wysyłanie informacji i ofert do potencjalnych klientów. Nie prowadzi też działalności reklamowej i promocyjnej, jak również nie podejmuje współpracy z polskimi ambasadami mającej na celu dotarcie do zagranicznych odbiorców.

W przypadku realizacji transakcji sprzedaży za granicę spółka samodzielnie prowadzi badania rynku i zdobywa klientów. Samodzielnie też prowadzi negocjacje i przygotowuje dokumentację kontraktową. Jedyne zadania, jakie są zlecane, to transport produktów oraz ubezpieczenia ładunku.

Eksportowe kanały zbytu w firmie Folinex są zróżnicowane: dla firmy pracują agenci zagraniczni, dystrybutorzy, choć sprzedaż odbywa się również do bezpośredniego odbiorcy. W Grecji natomiast Folinex ma kontrahenta, który jednocześnie występuje w roli agenta oraz dystrybutora. Podobna sytuacja ma także miejsce na Litwie, gdzie osoba/firma obsługuje kraje nadbałtyckie.

Zaobserwowano również sytuacje, w których produkty firmy sprzedawane były do krajowej sieci handlowej i następnie odsprzedawane za granicę. Skalę tego zjawiska zna wiceprezes zarządu, jednakże wiedzą tą nie dzieli się ze swoimi podwładnymi. Być może ma on zamiar strategii rozwoju własnej sieci zbytu za granicą, jak na razie jednak nie podzielił się nim z innymi pracownikami.

### **Zarządzanie wiedzą czy autokratyczny styl zarządzania?**

Właściciele całą wiedzę na temat sprzedaży na rynki zagraniczne zdobyli w wyniku podejmowanych inicjatyw, ucząc się na własnych błędach. Przed rozpoczęciem własnej działalności biznesowej nie mieli żadnego doświadczenia w handlu ani tym bardziej w eksporcie. Trudno bowiem uważać za przydatne dla obecnej działalności wyjazd wiceprezesa na zarobek za granicę. A tylko z takim doświadczeniem dotyczącym rynków zagranicznych wszedł do Folineksu. Szybkie rozpoczęcie eksportu wymusiło jednak szybkie zdobywanie – poprzez praktykę – merytorycznej wiedzy dotyczącej zagranicznych rynków i obsługi transakcji eksportowych. W chwili obecnej

pan Antoni Kruk sam nadzoruje współpracę z największymi odbiorcami. Nie odczuwa też potrzeby otrzymywania wsparcia od innych pracowników.

Także dla większości pozostałych pracowników zatrudnionych w dziale sprzedaży bezpośrednia praktyka działania stanowi podstawowe źródło wiedzy na temat transakcji eksportowych. Po części wynika to z faktu, że w dziale sprzedaży znaleźli się oni w wyniku przesunięcia z działu produkcji. Jedynie przedstawicielka handlowa miała doświadczenie zarówno w handlu, jak i eksporcie. Wykorzystanie jej potencjału jest jednak zupełnie odrębną kwestią. Jeżeli zaś chodzi o znajomość języków obcych, to wszystkie osoby obsługujące transakcje zagraniczne nimi mówią. W ścisłym kierownictwie firmy jest to język angielski. Natomiast kadra zajmująca się eksportem zna język angielski, niemiecki, włoski (przedstawiciel handlowy) oraz ukraiński, rosyjski (pozostali pracownicy działu sprzedaży).

W przeszłości źródłem wiedzy transakcyjnej dotyczącej praktycznych aspektów realizacji transakcji eksportowych na danym rynku był celnik, który zrezygnował z pracy w firmie. Nieoficjalnie mówi się, że powodem była zła atmosfera w pracy i brak perspektyw rozwoju. Po jego odejściu źródłem wiedzy o konkurencji i uwarunkowaniach makroekonomicznych stali się ludzie z branży, a zatem inni handlowcy, a także dyrektorzy innych przedsiębiorstw o profilu działalności zbliżonym do spółki Folinex. Rynek plastików i tworzyw sztucznych jest relatywnie mały i większość osób w nim pracujących zna się z targów bądź też współpracowała ze sobą w przeszłości.

Wiedza dotycząca specyfikacji technicznej produktów na danym rynku jest dostarczana bezpośrednio przez klienta, który ma określone potrzeby wymagające zaspokojenia.

Udostępnianie (wymiana) wiedzy i doświadczeń dotyczących rynków zagranicznych i eksportu w obrębie organizacji przyjmuje postać bezpośrednich kontaktów pomiędzy pracownikami, którzy zaangażowani są w tę działalność.

Ponadto pracownicy mają dostęp do wewnętrznych baz danych i procedur firmy. Ten sposób szerzenia wiedzy był wykorzystany w procesie implementacji norm ISO. Warto też dodać, że firma nie organizuje kursów ani szkoleń zewnętrznych, ale prowadzi szkolenia wewnętrzne, które mają na celu podnoszenie poziomu wiedzy i umiejętności szeregowych pracowników. Przedsiębiorstwo często wykorzystuje taką formułę szkoleń wewnętrznych, w ramach których pracownicy szkolą pracowników.

### **Wykorzystanie internetu w działalności eksportowej (szerszy kontekst)**

Poziom wykorzystania internetu w spółce Folinex nie wychodzi poza praktyki typowe dla sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Posiada ona dostęp do szerokopasmowego internetu poprzez Neostradę. Podstawowym narzędziem, z którego korzystają zatrudnieni w biurze pracownicy, jest e-mail. Mają oni również dostęp do zewnętrznych zasobów informacji dostępnych w internecie (dostęp taki ma 14 osób na 180 zatrudnionych). Należy podkreślić, że większość korespondencji w przedsiębiorstwie dokonuje się e-mailowo, jedynie końcowa wersja kontraktu i inne formalne dokumenty są przygotowywane osobno.

Jak na razie intranet i ekstranet nie zostały w organizacji wykorzystane. Firmowa strona www istnieje od 1995 roku, jednakże potencjalni klienci nie mają możliwości składania i realizacji zamówień bezpośrednio na stronie. Wynika to być może z charakteru i rozmiaru zamówień, które wymagają szczegółowych uzgodnień. Pierwsza obcojęzyczna wersja strony www pojawiła się 9 lat później, w 2004 roku. W chwili obecnej oprócz polskiej wersji językowej, strona www jest także dostępna w języku niemieckim, angielskim i rosyjskim. Obcojęzyczne wersje zawierają taką samą ilość informacji jak wersja polska. W lutym 2007 roku miała miejsce ostatnia aktualizacja firmowych stron internetowych.

Na stronie Folineksu podane są ogólne informacje o firmie (w tym kilka słów o jej historii) oraz informacje o ofercie handlowej, produktach, specyfikacje techniczne itp. Dostępny jest także poradnik. Do projektowania, jak również bieżącej aktualizacji i modyfikacji strony www, wykorzystywany jest outsourcing. Firma posiada jednak własnego informatyka, którym jest pracownik przeniesiony z działu produkcji.

### **Potrzeby klienta stymulują innowacyjność**

W przypadku działalności spółki Folinex realizowana przez nią produkcja zawsze wymaga indywidualnego podejścia do klienta. Dla każdego z nich trzeba stworzyć produkt odpowiadający jego oczekiwaniom pod względem kształtu, parametrów oraz ceny. Zasada ta obowiązuje zarówno w odniesieniu do klientów krajowych, jak i zagranicznych. Natomiast siła oddziaływania impulsów innowacyjnych z rynku krajowego i międzynarodowego jest dość zbliżona.

Pojawiające się na rynku potrzeby w latach 2004–2007 zaowocowały szeregiem zmian w różnych sferach działania organizacji. Na przykład w latach 2003–2004 do produkcji i sprzedaży zostały wprowadzone kubki na jogurt, śmietanę oraz piwo. Zmiany miały także miejsce w sferze technologii produkcji w postaci modernizacji parku maszynowego. Wykorzystywane wcześniej maszyny do folii zostały zastąpione maszynami do termoformowania. Odporna na zmiany okazała się jedynie ta część przedsiębiorstwa, którą zarządzał wiceprezes Kruk: sfera organizacji handlu i marketingu.

Przedsiębiorstwo nie prowadzi działalności badawczo-rozwojowej, jak również nie posiada chronionych patentami wynalazków. Z kolei znaki towarowe, jakimi posługuje się firma, są chronione zarówno w systemie krajowym, jak i międzynarodowym. Specyficznym przykładem ochrony jest także ochrona produktów. Na przykład kubki, sprzedawane firmie produkującej jogurty pod swoją marką, nie mogą być sprzedawane innym odbiorcom. Ponadto przedsiębiorstwo przeprowadziło zagraniczną certyfikację wyrobów w postaci wprowadzenia norm jakościowych: TUV, ISO 9001:2001, HACCP.

### **Rola powiązań sieciowych (kooperacyjnych) w rozwoju eksportu**

Praktyka działania spółki Folinex wskazuje, że z perspektywy budowy powiązań sieciowych w jego ekspansji międzynarodowej szczególne znaczenie przypisywane jest zagranicznym agentom, dystrybutorom (których przykładem mogą być firmy działające na rynku litewskim oraz greckim) oraz bezpośrednim odbiorcom. Charakter podejmowanej współpracy determinuje te kontakty. W przypadku Folineksu tworzone powiązania sieciowe w ekspansji na rynki zagraniczne są determinowane przez pełnioną przez niego funkcję podwykonawcy. W praktyce przyjmuje to postać produkcji i sprzedaży opakowań (np. do pasztetu) producentowi krajowemu (produkt końcowy ma być skierowany do sieci zagranicznej), który jest następnie sprzedawany producentowi końcowemu (firma produkująca pasztety).

Istotną rolę w życiu przedsiębiorstwa odgrywają także produkcyjne powiązania kooperacyjne. Przyjmują one formę trwałej współpracy z odbiorcami. Między innymi wyraża się ona we wspólnym opracowaniu nowych produktów oraz prowadzeniu wspólnych badań. Odnosi się to przede wszystkim do dużych odbiorców, z którymi podejmowane są wspólne badania celem zaspokojenia ich potrzeb.

Jako ważny element tworzenia sieci powiązań traktowane są także nieformalne kontakty z innymi handlowcami. Pozwalają one na wymianę doświadczeń, dzielenie się wiedzą o kontrahentach działających na rynkach zagranicznych.

Z doświadczeń spółki wynika, że tworzone powiązania sieciowe mogą być przydatne w ekspansji na inne rynki. Na przykład na rynku litewskim Folinex jest reprezentowany przez spółkę, która ma kapitał norweski i która może go wesprzeć w ekspansji na inne rynki, na których prowadzi działalność.

---

## STUDIUM PRZYPADKU FIRMY BOOT

### Dobra jakość nigdy nie wychodzi z mody

*Joanna Szymona*

---

W przedpokoju na piętrze stoi kolejka jak z lat 80. XX wieku. Za biurkiem siedzi starszy pan, z boku ma otwarty sejf. Kolejno do pokoju wchodzi panie ubrane w fartuszki, podpisują listę płac i wychodzą z banknotami w rękę, zaczynając ich nerwowe przeliczanie, jak tylko znikną za drzwiami. To dzień wypłaty w firmie Boot. Zakład produkcji znajduje się w małej miejscowości, gdzie panuje bezrobocie, bieda i poczucie beznadziei. To jedyna prężnie działająca firma w okolicy. Wykorzystuje ona niskie koszty pracy, które rekompensują po części wysokie koszty zakupu surowców. A obuwie sygnowane marką Boot to produkty najwyższej jakości – wykonane z najlepszych gatunków skór oraz komponentów sprowadzanych z rynków całego świata. Boot to prężnie działająca firma rodzinna, nad którą pieczę wciąż sprawuje założyciel i senior rodu, pan Kazimierz Kasperski.

#### Jak zrodziła się firma rodzinna

Życie zawodowe założyciela firmy, pana Kazimierza Kasperskiego, zawsze związane było z przemysłem skórzanym. Jako młody chłopak rozpoczął swoją drogę zawodową w jednym z działających na terenie Polski zakładów przemysłu skózanego. Okolice, w których mieszkał, były w latach 80. swoistym zagłębieniem przemysłu obuwniczego. Działały tam dwie duże fabryki oraz szereg zakładów pomocniczych w mniejszych miasteczkach. Pan Kasperski pracował nie tylko przy produkcji konfekcji skórzanej oraz butów, ale także zajmował się handlem maszynami wykorzystywanymi w przemyśle obuwniczym. Na przełomie lat 80. i 90. był ambitnym młodym człowiekiem. Z tamtego okresu najgorzej wspomina dzień wypłaty w fabryce: odbierał ją jako jałmużnę, a nie zapłatę za wykonaną pracę. Kiedy przemiany systemowe stworzyły osobom przedsiębiorczym możliwość rozpoczęcia własnej działalności gospodarczej, nie zastanawiał się ani chwili.

W 1989 roku pan Kazimierz zrezygnował z pracy w fabryce i założył własną działalność. Początkowo mieściła się ona w małej budce, w której wykonywał galanterię skórzaną. W międzyczasie rozpoczął się proces zamykania nierentownych państwowych zakładów produkcyjnych. Pan Kazimierz, znając się nie tylko na swoim fachu, ale również na handlu maszynami, systematycznie poszerzał swój park maszynowy i narzędziowy, skupując używany sprzęt z upadających zakładów. Reinwestował każdą zarobioną złotówkę, co pozwoliło mu poszerzać swój asortyment. Produkował on już nie tylko galanterię skórzaną, ale ciesząc się powodzeniem na rynku lokalnym obuwiem damskie i męskie.

Pan Kasperski miał jasny cel istnienia firmy: dzięki niej miał wykształcić swoich synów, którzy rozpoczęli studia. W myśl starego porzekadła nie dawał im ryb, lecz wędkę: w weekendy synowie dostawali obuwię i bus. Chłopcy mieli za zadanie sprzedać towar, a prowizję ze sprzedaży wyrobów mogli zatrzymać i przeznaczyć na swoje utrzymanie. W ten sposób uczył ich pracy i zaszczepił żyłkę do interesów, przez co stali się pierwszymi przedstawicielami handlowymi w firmie. Synowie nie tylko nauczyli się wprawnie „wędkować”, ale sami połąkali haczyk i po skończeniu studiów zdecydowali się na udział w biznesie rodzinnym.

### **Od eksportu bazarowego do bezpośredniego**

W początkach lat 90. panowała korzystna koniunktura dla rozwoju nowych biznesów. Okres ten charakteryzował się dużą podażą pieniądza i deficytem dóbr na rynku. Z tego powodu pan Kasperski nie miał nigdy problemów ze zbytem swoich towarów. Co więcej, produkcja była robiona zawsze pod konkretne zamówienia. Odbiorcami byli drobni handlowcy i sklepikarze, którzy następnie sprzedawali towar na popularnych w tamtym okresie bazarach. Obuwie produkowane przez firmę pana Kasperskiego cieszyło się dużym zainteresowaniem, szczególnie wśród sąsiadów zza wschodniej granicy. Byli to przeważnie Rosjanie, którzy przyjeżdżali z Terespoła na zakupy do polskich miejscowości położonych blisko granicy. Można zatem założyć, że pośrednia forma eksportu rozwinęła się niezależnie od intencji pana Kasperskiego już w pierwszym okresie działalności jego firmy. Rolę dystrybutorów pełnili tu niezależni handlowcy, którzy wykorzystywali zainteresowanie towarem produkowanym przez zakład pana Kasperskiego zarówno ze strony innych przedsiębiorców, jak i indywidualnych klientów.



Punktem zwrotnym w rozwoju firmy była decyzja synów pana Kasperskiego, którzy po zakończonych studiach zdecydowali się na pracę w rodzinnym biznesie. Byli pełnymi zapału młodymi ludźmi, którzy pomimo młodego wieku mieli kilkunastoletnie doświadczenie w handlu i świetnie znali przemysł obuwniczy. Pierwszy w firmie rozpoczął pracę Bartek, który od 1998 roku zajął się profesjonalną budową marki, promocją firmy, pozycjonowaniem oferty, analizą rynku, czyli szeroko rozumianym marketingiem. Drugi syn rok później objął kierownictwo nad działem produkcji. Do dzisiaj nadzoruje procesy produkcyjne oraz jest odpowiedzialny m.in. za grupę projektantów, którzy tworzą nowe kolekcje. W pierwszych latach swojej obecności w firmie synowie nadzorowali założenie dwóch nowych zakładów produkcyjnych, które obecnie szyją obuwie na zlecenie spółki-matki. Wspólnym celem obydwu panów była chęć poszerzenia rynków zbytu oraz zaistnienie na rynkach zagranicznych w sposób świadomy oraz kontrolowany.

Na pierwszym etapie rozwoju działalności eksportowej kluczowe było szukanie partnerów zagranicznych poprzez aktywne uczestnictwo w targach. Produkty oferowane pod marką Boot charakteryzowała bardzo wysoka jakość, ciekawy design i najlepsze gatunkowo surowce. Zainteresowanie ze strony potencjalnych kontrahentów było dość duże, co zaowocowało pierwszymi kontraktami. W pierwszym roku eksportu bezpośredniego firma Boot zrealizowała 3% całkowitej sprzedaży poprzez wysyłkę swojego towaru za granicę. Był to rok 2003 i wszystko wskazywało na to, że trend ten będzie się rozwijał. Podjęto decyzję o zatrudnieniu osoby, która docelowo zajęłaby się eksportem oraz rozwijała kontakty na rynkach zachodnich. Na stanowisku specjalisty ds. eksportu zatrudniono absolwentkę uczelni ekonomicznej, która okazała się osobą niezwykle ambitną i przedsiębiorczą. Brała udział w licznych targach, a przedsiębiorcom, którzy wyrazili zainteresowanie towarem firmy Boot, po powrocie do kraju wysyłała oferty. Jednocześnie szczegółowo analizowała przepisy dotyczące sprzedaży na rynkach różnych krajów, umieszczane na stronach internetowych Izb Celnych, samodzielnie zbierała informacje u zaprzyjaźnionych firm eksportujących obuwie (skierowane do innych grup odbiorców). Kontakty formalne i te zupełnie nieformalne znacznie usprawiły i zintensyfikowały handel na rynkach wschodnich, obejmując kolejno rynki Litwy, Łotwy, Estonii, Rosji, Białorusi, Ukrainy, Słowacji, Czech, Węgier oraz Rumunii. Rynki zachodnie, pomimo licznych (liczonych w tysiącach) prób nawiązania współpracy w formie wysyłania listów z ofertami oraz uczestnictwa w targach, pozostawały niedostępne. Są

one niezwykle hermetyczne dla producentów z Europy Środkowo-Wschodniej i bez silnych i ugruntowanych struktur sprzedażowych, a także zaistnienia w sklepach wielkopowierzchniowych, prowadzenie tam interesu jest praktycznie niemożliwe.

Pomimo trudności z wejściem na rynki zachodnie, eksport rozwijał się w tempie imponującym: w roku 2004 wartość sprzedaży zwiększyła się dwukrotnie. Taką samą dynamiką charakteryzował się rok 2005, kiedy sprzedaż na rynki zagraniczne przekroczyła wartość 2,5 mln złotych. W roku 2006 eksport wzrósł o kolejne 32% i w tym też roku przychody ze sprzedaży na rynkach zagranicznych stanowiły już 28% przychodów spółki. Wraz z trendem umacniającej się złotówki w 2007 roku nastąpiło załamanie się eksportu, co obrazuje spadek jego wartości o 17% i redukcja udziału w przychodach ogółem do 16%. W tym samym roku sprzedaż na rynku krajowym wzrosła jednak o 75%, co dało ogólny wzrost przychodów firmy o 50%. Tak imponujący wzrost sprzedaży był możliwy ze względu na finalizację inwestycji w magazyn logistyczny oraz dzięki zmianom w strukturze spółki, wprowadzonym przez dyrektora ds. handlowych. Obrął on strategię odejścia od koncepcji sprzedaży za pośrednictwem dystrybutorów i hurtowników, zarówno na rynku krajowym, jak i zagranicznym. Konsekwencją tych działań było zatrudnienie wyspecjalizowanych przedstawicieli handlowych, którzy są odpowiedzialni za sprzedaż na określonych rynkach.

### **Dobra jakość nigdy nie wychodzi z mody**

Maksyma, która przyświeca właścicielom oraz pracownikom firmy Boot, opiera się na jakości oferowanych produktów. Wydaje się, że sprawdza się ona również w praktyce: obecnie około 35% nowych klientów decyduje się na współpracę z firmą Boot w wyniku bezpośredniego kontaktu z produktem oferowanym przez firmę. Ma to miejsce podczas uczestnictwa w targach lub w bezpośrednim kontakcie z klientem. Około 25% nowych kontrahentów zgłasza się do firmy z polecenia dotychczasowych odbiorców. Poprzez stronę www lub inne formy działalności reklamowej i promocyjnej firma zyskuje kolejne 10% nowych odbiorców.

Maksyma odwołująca się do dobrej jakości ma również zastosowanie w odniesieniu do osób zajmujących się obsługą klientów, które pracują w dziale handlowym. Obecnie komórka ta składa się dyrektora ds. handlowych, kierownika Biura Obsługi Klienta (dawny specjalista ds. eksportu) oraz podlegających im przedstawicieli handlowych.

Kadra włada biegle językiem rosyjskim, niemieckim oraz angielskim. Wszelkie etapy niezbędne do przeprowadzenia transakcji zagranicznej realizowane są przez nich samodzielnie: od badania rynku, pozyskiwania klientów poprzez konstruowanie ofert oraz negocjowanie. Najtrudniejsze jest sporządzenie dokumentacji sprzedażowej, tzn. przygotowanie towaru do wysyłki i jego odpowiednie udokumentowanie zgodne z prawem i zasadami obowiązującymi w kraju odbiorcy. Rozliczeniem finansowym transakcji zajmuje się dział księgowości, natomiast transport jest zlecany w niektórych przypadkach firmie zewnętrznej.

Obecnie kierownik Biura Obsługi Klienta nadzoruje zarówno sprzedaż na rynek krajowy, jak i rynki zagraniczne, gdzie zatrudnieni są dwaj przedstawiciele handlowi. Za ich pośrednictwem realizowana jest większość sprzedaży na rynku czeskim i ukraińskim, choć na rynku czeskim obecny jest również dystrybutor. Docelowo na rynkach zagranicznych na rzecz firmy ma pracować grupa wyspecjalizowanych przedstawicieli handlowych: w najbliższym czasie zostaną oni zatrudnieni na rynku słowackim i innych rynkach wschodnich. Plany te nie dotyczą rynku białoruskiego oraz rosyjskiego ze względu na poważne przeszkody formalne i techniczne. Do czasu zakończenia formowania docelowych struktur sprzedażowych handel prowadzony jest za pośrednictwem dystrybutorów, hurtowników, jak również sprzedaży do bezpośrednich odbiorców (detalistów). Pośrednio eksport jest także realizowany przy pomocy krajowych dystrybutorów. Przykładem takiego partnera jest firma RAJBUT, która od wielu lat współpracuje z Zakładami Obuwniczymi Boot. Firma ta organizuje prezentacje obuwia, na które zaprasza swoich zagranicznych kontrahentów. Składają oni zamówienia, które są fakturowane na firmę polską, mimo że produkcja jest wysyłana za granicę. W 2007 roku obroty z tą firmą stanowiły dodatkowe 5% ogólnej sprzedaży, którą można zaliczyć na poczet sprzedaży eksportowej.

Praca w dziale handlowym wymaga ciągłego kontaktu z klientami, dostawcami, zakładami produkcyjnymi oraz przedstawicielami handlowymi. Do tego celu używany jest internet oraz program gadu-gadu, który jest głównym narzędziem komunikacji w firmie. Wymiana doświadczeń w zakresie handlu zagranicznego dokonuje się również za pośrednictwem telefonów, poczty elektronicznej, ale też w trakcie targów czy odpraw handlowych. Negocjacje z kontrahentami odbywają się za pośrednictwem e-maila, dopiero ostateczna wersja umowy przekazywana jest pocztą tradycyjną. Często penetrację rynków zagranicznych ułatwiają nieformalne kontakty nawiązane z innymi eksporterami obuwia (posiadającymi w swojej ofercie produkty

niekonkurencyjne względem obuwia sygnowanego marką Boot). Od 2000 roku firma komunikuje się z osobami z zewnątrz również za pośrednictwem świetnie zaprojektowanej strony www.

### **Jedyną stałą rzeczą jest zmiana**

Wydaje się, że główną siłą Zakładów Obuwniczych Boot jest innowacyjność, której symptomy można zaobserwować w każdym aspekcie działania firmy. Jej przejawami są ciągłe procesy udoskonalania parku maszynowego, które mają na celu zwiększenie automatyzacji oraz wydajności przy jednoczesnym zachowaniu wysokiej jakości oferowanych produktów. Kadra zatrudniona w dziale zakupów wciąż poszukuje nowych komponentów oraz surowców do produkcji obuwia, które pozwoliłyby na uzyskanie nowej, lepszej jakości. Nowoczesne technologie wykorzystywane są również w codziennych aspektach funkcjonowania komórek organizacyjnych, dla celów komunikacji, archiwizacji danych czy w formie kompleksowego systemu wspomagającego zarządzanie przedsiębiorstwem. Jednak kluczowym czynnikiem jest podejście do potrzeb klienta, które przejawia się w prezentowaniu co roku nowej kolekcji obuwia. Oferta zaprezentowana w katalogu firmy jest dostępna zarówno dla odbiorców krajowych, jak i zagranicznych. Inspiracja pochodzi z Włoch i Francji, a więc krajów wyznaczających trendy. Kluczowe jest ich przeniesienie i adaptacja w mniejszym lub większym stopniu do oczekiwań odbiorców końcowych. Faktem jest bowiem, że odbiorcy z rynku krajowego wybierają odmienny asortyment niż odbiorcy zagraniczni.

Firma Boot jest wypadkową wprowadzania ciągłych innowacji w trzech strategicznych obszarach firmy: organizacji produkcji, sprzedaży oraz marketingu. Siłą napędową tych zmian są właściciele, którzy kontynuując dzieło ojca, potrafili odnaleźć swoją domenę w biznesie i efektywnie nią zarządzać.

---

STUDIUM PRZYPADKU SPÓŁKI DEWON<sup>39</sup>

## Od zakładu rzemieślniczego do średniej wielkości przedsiębiorstwa eksportera

*Izabela Kołatkiewicz*

---

Pan Paweł Dewon ponownie pochylił się nad zestawieniami wyników sprzedaży na rynki zagraniczne za ostatnie 4 lata (2004–2008). Czarno na białym było widać, że z każdym rokiem jej udział w całości sprzedaży przedsiębiorstwa malał. Dramatu może jeszcze nie było, ale powodów do radości także nie. Jak do tej pory eksport przynosił znaczące zyski i tego spadku nie wolno było ignorować. Pan Paweł zdążył się już przyzwyczaić, że jest on ważnym źródłem dochodów, mimo że inicjatywa o rozpoczęciu eksportu nie wyszła od niego, a pojawienie się kontrahentów zagranicznych należy raczej rozpatrywać w kategoriach splotu sprzyjających okoliczności.

Będzie musiał porozmawiać o tym z córką i zastanowić się, gdzie leży przyczyna tego trendu i co zrobić, aby go odwrócić. Może i jeszcze nie jest źle, ale już najwyższy czas, aby zacząć przeciwdziałać spadkowi. Nie jest to tylko kwestia spadku zysków; to także kwestia odpowiedzialności za swoich pracowników. Wyznawał bowiem zasadę, że obowiązkiem pracodawcy jest szukanie odbiorców i poprzez sprzedaż produktów firmy zapewnienie swoim pracownikom pracy.

### **Ciągnie wilka do lasu, czyli nie ma rzemieślnika bez własnego zakładu**

Spółka Dewon należy do grona przedsiębiorstw, które rozpoczynały działalność w warunkach gospodarki centralnie planowanej. Jej założycielem jest pan Paweł Dewon, który podjął decyzję o jej stworzeniu jeszcze przed swoimi 30. urodzinami. Zmęczony walką z codziennością pracy w państwowej spółdzielni pracy zdecydował się na podjęcie

---

<sup>39</sup> Nazwa firmy oraz nazwiska jej właściciela, jak również innych osób zostały zakodowane. Opracowanie powstało na podstawie materiału zgromadzonego w trakcie wywiadu przeprowadzonego przez Joannę Szymonę (SGH) z przedstawicielem firmy oraz na podstawie strony internetowej spółki.

samodzielnej działalności gospodarczej i w 1983 roku stworzył zakład rzemieślniczy. Poszedł więc w ślady swojego ojca, właściciela młyna. Znając zaś jego doświadczenia, od początku wiedział, że łatwo nie będzie. Podejście władz do prywatnej inicjatywy w tamtych czasach nie było przyjazne. Z kolei uwarunkowania ekonomiczne dawały szansę na rozwój i osiągnięcia. Na rynku była duża podaż pieniądza, brakowało natomiast towarów. Młody przedsiębiorca miał więc świadomość, że praktycznie na wszystko, co wyprodukuje, znajdzie nabywców. Problem z tym, że aby móc produkować, trzeba mieć z czego. W tamtych latach istotną barierą był brak surowca do produkcji. Był on tylko dostępny przez ścisłą reglamentację oraz przydziały w ramach spółdzielni rzemieślniczych. Można go było także nabyć na popularnych wtedy targach. Członkostwo pana Pawła w spółdzielni w pewnym zakresie rozwiązywało ten problem. Inną wynikającą z niego korzyścią była sieć kontaktów. Dzięki nim otrzymywał różnego rodzaju zlecenia, głównie na wyroby metalowe i stalowe konstrukcje.

Pierwszą maszynę do jego zakładu kupił mu ojciec, a resztę maszyn i narzędzi nabył już sam. Ich źródłem były zakłady państwowe, które w ramach przetargów wyprzedawały używane narzędzia oraz stare maszyny. W pierwszej fazie działalności nie zatrudniał też doświadczonych pracowników. Bardziej opłacało mu się szkolić do pracy uczniów, a dzięki ich zatrudnianiu i przyuczaniu jednocześnie zapewniał firmie ulgi podatkowe.

Na początku działalności podstawowym produktem jego zakładu były stelaże do mebli, które od 1990 roku dostarczał producentom sprzedającym meble za granicę. Z czasem sukcesywnie rozszerzał swoją ofertę, w której znalazły się kotły centralnego ogrzewania i grzejniki. Swoje produkty sprzedawał głównie spółdzielniom mieszkaniowym. Pierwszy duży kontrakt zrealizował dla SM w Łodzi, gdzie wyposażył w grzejniki całe osiedle.

Po pokonaniu pierwszych trudności związanych z uruchomieniem zakładu, w tym z przejściem barier związanych z brakiem surowców oraz znalezieniem pierwszych klientów, firma Dewon rozwijała się pomyślnie. Jej skuteczna działalność została też dostrzeżona przez władze i w latach 1987–1988 zakład pana Pawła był prezentowany delegacjom zza wschodniej granicy w ramach pokazów struktury rzemieślniczej w Polsce.

Pierwszy poważny kryzys, który dotknął przedsiębiorstwo, miał miejsce w 1989 roku. Jego źródłem było całkowite zatrzymanie sprzedaży kotłów i grzejników na rynku krajowym. Chcąc przetrwać, Paweł De-

won musiał zwolnić 30 pracowników. Ważną nauką, jaką wyniósł z walki z tym kryzysem, była świadomość, że jako pracodawca jest odpowiedzialny za swoich pracowników. W praktyce przełożyło się to na zwiększenie jego aktywności w poszukiwaniu klientów i przy słabej wydolności rodzimego rynku – rozszerzenie tych poszukiwań poza granice kraju.

Innym przejawem odpowiedzialności za swoich pracowników były działania ukierunkowane na zróżnicowanie posiadanej oferty produkcyjnej. Szukając inspiracji na tym polu, pan Paweł penetrował także rynki zagraniczne. W wyniku tych poszukiwań podczas pobytu we Francji wpadł na pomysł produkowania tacek ogrodowych. W oparciu o egzemplarz sprowadzony do kraju wykonał własny prototyp, za pośrednictwem firmy UNIVERSAL spotkał się z eksporterem i tak ruszyła ich sprzedaż. Na dzień 31 grudnia 1989 roku miał wpłaconych tyle zaliczek na nowy produkt, że produkcja trwała do maja następnego roku i w tym okresie nie potrzebował w ogóle gotówki ani nowych klientów. Warto dodać, że taczka ta do dziś znajduje się w portfolio produktów firmy Dewon.

Kolejnym urządzeniem, który właściciel zakładu wprowadził do produkcji, były kotły centralnego ogrzewania. Także i ten produkt do dziś stanowi jeden z głównych filarów produkcyjnych firmy. Ważnym czynnikiem warunkującym dynamiczny rozwój ich produkcji było ciągle prowadzenie badań w celu ich ulepszania i wprowadzania innowacji. Postawa ta sprzyjała dynamicznemu rozwojowi ich sprzedaży. A firma nie tylko pozyskiwała nowych klientów, ale także budowała silną markę swoich produktów.

Przedsiębiorstwo Dewon poza produkcją i sprzedażą kotłów centralnego ogrzewania prowadziło też produkcję i sprzedaż grzejników. Ze względu jednak na brak zainteresowania rynku ich produkcja została zakończona w 1995 roku.

Rok 1995 w życiu organizacji był jednym z bardziej kluczowych. W roku tym nie tylko nastąpiła koncentracja na produkcji i sprzedaży kotłów centralnego ogrzewania, miała także miejsce zmiana formuły eksportu stelaży do mebli z pośredniej na bezpośrednią. Impulsem do tej zmiany była upadłość pierwotnych eksporterów, z którymi kooperowała spółka Dewon.

Od momentu pierwszego kryzysu przedsiębiorstwa, przez kolejne lata jego właściciel starał się pozostawać wierny zasadzie, że pracodawca jest odpowiedzialny za swoich pracowników. W poszukiwaniach potencjalnych odbiorców koncentrował się na takich, którzy umożliwiłyby uruchomienie produkcji masowej. Jednym ze źródeł pomys-

łów było uczestnictwo firmy w różnych targach, także i międzynarodowych targach w Kolonii w latach 1999–2000. Brała w nich udział głównie jako obserwator, który szuka nowych produktów, nadających się do przeniesienia na rynek krajowy.

Przełomowym momentem dla rozwoju przedsiębiorstwa Dewon było podjęcie współpracy w ramach Polskich Składów Budowlanych (PSB), których akcjonariuszem jest od 2000 roku. Polskie Składy Budowlane są największą w Polsce tego typu siecią opartą tylko na rodzimym kapitale, które stworzyły również swoje markety PSB Żuczek. Dzięki tej współpracy Dewon stał się monopolistą w sprzedaży kotłów c.o. na terenie jednego z województw w południowo-wschodniej Polsce.

Lata 2003–2007 to w życiu organizacji okres dalszych inwestycji w produkcję kotłów c.o. Stworzone zostało własne laboratorium, gdzie odbywają się wstępne badania kotłów. Dzięki temu dopiero finalny produkt wysyłany jest do Instytutu Chemicznej Przeróbki Węgla w Zabrze lub do Instytutu Techniki Grzewczej i Sanitarnej w Radomiu Oddział w Łodzi celem uzyskania certyfikatu.

Ciągle też udoskonalane są procesy produkcyjne zmniejszające pracochłonność i zwiększające jakość oferowanych kotłów (inwestycje w maszyny CnC sterowane numerycznie).

Aktualnie oferta produktowa firmy Dewon, oprócz kotłów c.o., obejmuje dwukołowe wózki transportowe, taczki ogrodowe i budowlane, konstrukcje stalowe – stelaże i meble ogrodowe.

Lata 2004–2007 to także czas ciągłego wzrostu, w tym liczby zatrudnionych pracowników; w 2004 pracowało 208 osób, a w 2007 ich liczba zwiększyła się do 247. Warto też dodać, że czynnikiem wspierającym wzrost przedsiębiorstwa były unijne dotacje. W 2003 roku dofinansowanie zostało pozyskane w ramach programu Wstęp do jakości. W latach 2003–2005 przedsiębiorstwo było beneficjentem programów PHARE 2000–2003, a w 2007 roku programu Innowacyjna gospodarka SPOWKP.

W międzyczasie rozwijał się też eksport, który charakteryzował się dywersyfikacją zarówno na poziomie asortymentu, jak i w odniesieniu do geograficznych rynków działania.

### **Zdobywanie rynków zagranicznych – różne scenariusze**

W działalności eksportowej firmy pana Dewona można wyróżnić dwa okresy. Pierwszy rozpoczął się w 1990 roku i miał charakter eksportu pośredniego – gdy zakład dostarczał podzespoły do eksportowanych



produktów (stelaże do mebli drewnianych). Drugi zaczął się w 1995 roku i trwa do dziś, mając już charakter bezpośredniej sprzedaży własnych produktów. Głównym produktem eksportowym są stelaże do produkcji mebli. Ich udział w eksporcie nie zmienił się znacząco w czasie. Ponadto na rynki zagraniczne spółka dostarcza także wózki, klucze specjalistyczne oraz kontenery. I tak, na rynku francuskim spółka sprzedaje obecnie stoły, krzesła, ławy piwne; na rynku szwajcarskim – stoły piwne; na niemieckim i białoruskim – stelaże. Do Wielkiej Brytanii sprzedawane są stelaże, wózki oraz klucze specjalistyczne. Natomiast na Ukrainie i w Belgii – kontenery.

W fazie uruchamiania firmy eksport był planowany, ale jako uzupełnienie podstawowej sprzedaży krajowej. Bezpośrednim impulsem podjęcia działalności eksportowej było zaś nawiązanie bezpośrednich kontaktów przez firmy zagraniczne, które doceniały produkowane przez Dewon stelaże do mebli. Widząc ich potrzeby, właściciel podjął wysiłek, aby je zaspokoić. W pierwszym okresie sprzedaży za granicę zakład oferował stelaże do mebli, które następnie były montowane z elementami drewnianymi i eksportowane. Eksporterami produktów końcowych były firmy: Natura, Spółdzielnia Inwalidów Zgoda, Przedsiębiorstwo Las. Sprzedawały one głównie stoły i ławy piwne na rynek francuski.

Początek lat 90. XX wieku był czasem transformacji gospodarczej, której wiele przedsiębiorstw z czasów PRL-u nie było w stanie przetrwać, część dotychczasowych eksporterów, z którymi firma Dewon współpracowała, także nie uniknęła tego losu i zniknęła z rynku. Ich dotychczasowi zagraniczni klienci zaczęli się zwracać do pana Pawła z pytaniem, „czy nie znalazłby dostawców drewna i nie kontynuował sprzedaży tych towarów pod własnym szyldem”. W odpowiedzi na zaistniałą sytuację podjął zakończone sukcesem poszukiwania nowych dostawców blatów i gotowy już produkt sprzedawał do Francji, potem do Szwajcarii, Niemiec, Wielkiej Brytanii.

Pan Dewon wolał jednak nie angażować się bezpośrednio w sprzedaż eksportową. Szukał raczej kooperantów do produkcji wyrobów gotowych i to im zlecał sprzedaż na rynki zagraniczne.

W pierwszym 3-letnim okresie prowadzenia działalności eksportowej (w formie pośredniej) stanowiła ona mniej niż 25% sprzedaży. Do 2004 roku jej udział w całości sprzedaży jednak rósł i osiągnął poziom 25% sprzedaży. Od tego roku firma obserwuje jednak stopniowy spadek tego udziału, w 2005 był on na poziomie 23%, w 2006 było to już 22%, a w 2007 roku spadł poniżej 20% (jego udział w całości

sprzedaży wynosił 19%). W sumie w latach 2004–2008 eksport osiągnął poziom 7 mln zł. Sprzedaż eksportowa była bardziej rentowna niż krajowa, chociaż było to uzależnione od wahań waluty.

W przypadku firmy Dewon uruchomienie eksportu nie wymagało działań o charakterze innowacyjnym. Z kolei przejście na eksport bezpośredni wiązało się ze znalezieniem dostawców oraz realizatora produktu finalnego, który zająłby się sprzedażą eksportową.

Warto dodać, że pana Pawła charakteryzuje skłonność do podejmowania rozsądnego ryzyka. W przypadku sprzedaży mebli ogrodowych oraz ław piwnych nie chciał bezpośrednio realizować sprzedaży eksportowej, gdyż dotychczasowa praktyka wskazywała, że większość reklamacji dotyczyła przede wszystkim wykorzystanego drewna i wyprodukowanych blatów, a nie jego produktów – stelaży. Odejście od bezpośredniej sprzedaży i przejście do formy pośredniej było więc raczej zabiegiem dotyczącym kwestii organizacyjnych niż eliminacją ryzyka związanego z eksportem.

Działania podejmowane w późniejszym okresie miały na celu ograniczenie ryzyka związanego z wahaniami kursów walut głównie poprzez umowy z kontrahentami. Spółka Dewon podaje cenę za swoje produkty zawsze w złotych (marzec 2008 r.). Tym samym ryzyko związane z wahaniami kursu kontrahenci przyjmowali na siebie i sami „podejmowali decyzję, czy przy danej cenie opłaca się im towar zakupić”. W praktyce firmy zdarzyło się, że jeden z jej odbiorców, w wyniku takich działań, zredukował swoje zamówienia o 50%.

Jeżeli zaś chodzi o działalność importową, to ma ona miejsce głównie w formie importu surowców w postaci blach do produkcji. Obsługa importu nie jest powiązana z obsługą eksportu.

### **Organizacja i realizacja działalności eksportowej oparta na działalności rodzinnej**

Na samym początku obsługą transakcji zagranicznych zajmował się właściciel przedsiębiorstwa. Ze względu na ograniczoną znajomość języków obcych w działaniach tych wspierał go tłumacz (w kontaktach z kontrahentami). W 2002 roku nastąpiła istotna zmiana, gdy obowiązki związane z eksportem przejęła córka pana Pawła – pani Ilona Dewon. Zajmuje ona stanowisko specjalisty ds. handlu zagranicznego w dziale marketingu i handlu zagranicznego, który realizuje działalność eksportową spółki. Nadzór tych działań nadal jednak pozostaje w gestii pana Pawła.

Dotychczasowa praktyka przedsiębiorstwa wskazuje, że pozyskuje ono nowych klientów, wykorzystując zróżnicowane możliwości. Największą rolę odgrywa w nich korzystanie z polecenia dotychczasowych odbiorców (ok. 30%). Równoważne znaczenie mają też takie działania, jak: wysyłanie informacji i ofert do potencjalnych klientów, inicjowanie bezpośrednich kontaktów z odbiorcami oraz prowadzenie działalności reklamowej i promocyjnej (po 20%). Ponadto firma dostrzega pewne znaczenie firmowej strony www i ocenia, że około 10% nowych klientów pochodzi z tego źródła. Co ciekawe, uczestnictwo w targach międzynarodowych nie przysparza firmie nowych klientów.

Praktycznie wszystkie składowe transakcje w handlu zagranicznym firma Dewon realizuje samodzielnie. Sama bada rynek i zdobywa klientów, przygotowuje oferty, prowadzi negocjacje, przygotowuje dokumentację kontraktową oraz rozlicza finansowo transakcje. Transport w dużej mierze zależy zaś od sprzedawanego produktu oraz klienta.

Zdaniem pani Ilony niełatwo wskazać najtrudniejszy element sprzedaży na rynki zagraniczne, bo „trudne może być i zdobywanie klientów czy przygotowanie dokumentacji kontraktowej w przypadku produktów zaawansowanych technologicznie (np. kotły)”. Przedsiębiorstwo jest jednak na tyle duże i dysponuje już takim doświadczeniem, że praktycznie jest w stanie poradzić już sobie z pojawiającymi się trudnościami.

Jako podstawowy kanał zbytu na rynki zagraniczne jest wykorzystywana sprzedaż do bezpośredniego odbiorcy. W ramach działalności PSB Żuczek zdarzają się przypadki, że produkty firmy sprzedawane do tej sieci handlowej są następnie zbywane za granicę. Skala tego procesu jest raczej niewielka, ale do końca właścicielom firmy nie jest znana.

### **Praktyka działania źródłem wiedzy o eksporcie**

Założyciel-właściciel spółki Dewon gromadził wiedzę i doświadczenie do prowadzenia działalności eksportowej wraz z jej rozwojem. Tym samym wiedza ta była wynikiem bieżącej działalności, a nie efektem odbytych kursów czy szkoleń. Jego córka Ilona, zajmując stanowisko specjalisty ds. eksportu, także weszła w swoje obowiązki bez wcześniejszych praktycznych doświadczeń i nabytej gdzie indziej wiedzy w tym zakresie, choć jej przygotowanie do obsługi eksportu było jednak inne niż jej ojca. Tytuł doktora z zakresu bankowości zapewniał jej bowiem

pewną wiedzę na temat operacji finansowych na rynkach międzynarodowych. Ponadto pani Ilona zna biegle język angielski i niemiecki. Pracując od 2002 roku jako specjalista ds. handlu zagranicznego zdobyła już też pewne praktyczne doświadczenia.

Z perspektywy kierownictwa firmy zgromadzone do tej pory w organizacji zasoby wiedzy i doświadczenia należy uznać za zadowalające i sprzyjające dalszemu rozwojowi eksportu. Dzielenie się wiedzą na jego temat przyjmuje najczęściej formę bezpośrednich kontaktów pracowników zaangażowanych w tę działalność. Organizowane są także szkolenia mające na celu jej rozpowszechnienie w organizacji.

Dotychczasowa praktyka działania spółki wskazuje, że podstawowych informacji o rynkach, konkurencji i uwarunkowaniach makroekonomicznych dostarcza internet, jak również wykorzystywane są ogólnie dostępne informacje.

Wiedza dotycząca praktycznych aspektów realizacji transakcji eksportowych na danym rynku, jak również wiedza związana ze specyfikacją techniczną produktów na danym rynku pozyskiwana jest w ramach sieci PSB.

Ponadto w działalności przedsiębiorstwa miała też miejsce sytuacja, gdy ambasada zgłosiła się do niego z propozycją współpracy z kontrahentem niemieckim.

### **Wykorzystanie internetu w działalności eksportowej na poziomie podstawowym**

Spółka Dewon, tak jak praktycznie każde współczesne przedsiębiorstwo, korzysta z dobrodziejstw internetu. Jest on traktowany jako przydatne źródło zewnętrznych zasobów informacji. Pracownicy mają dostęp do szerokopasmowego internetu. Praktyka działania pokazuje jednak, że raczej sporadycznie wykorzystują dostęp do zewnętrznych zbiorów informacji (baz danych). Do najczęściej poszukiwanych przez nich informacji należą dane dotyczące mebli ogrodowych. Ich podstawowym źródłem są nieodpłatne źródła polskie.

Od 1999 roku przedsiębiorstwo posiada stronę www, która została przygotowana zarówno w języku polskim, jak i w językach obcych (dwie wersje językowe). Zawartość wersji obcojęzycznych jest taka sama jak polskiej wersji strony. Można na niej znaleźć ogólne informacje o firmie oraz jej ofercie handlowej. Bieżącą aktualizację oraz modyfikację strony www przedsiębiorstwo przeprowadza we własnym zakresie. Zaplecze informatyczne stanowi własna kadra.

Obecnie trudno jest sobie wyobrazić funkcjonowanie firmy bez możliwości komunikowania się z otoczeniem za pomocą e-maila. Także i firma Dewon w pełni z niego korzysta; praktycznie cała korespondencja z kontrahentami zagranicznymi prowadzona jest za jego pośrednictwem.

Na obecnym poziomie rozwoju organizacji przedsiębiorstwo nie odczuwa jeszcze potrzeby z korzystania z intranetu czy ekstranetu. Klienci nie mają także możliwości składania i realizacji zamówień bezpośrednio na stronie www.

### **Innowacyjność – recepta na utrzymanie i zdobycie nowych klientów**

Właściciel spółki Dewon od początku miał świadomość wagi ciągłego wdrażania innowacyjnych rozwiązań do swoich produktów. Dobrze też wiedział, że aby pozyskać klienta, należy inwestować w nowe modele i prowadzić prace badawcze (w szczególności dotyczyło to kotłów centralnego ogrzewania). Prowadzenie działalności badawczo-rozwojowej jest wpisane w strukturę organizacji w postaci własnego laboratorium. W wyniku jego działalności w latach 2004–2007 przedsiębiorstwo wprowadziło takie nowe wyroby jak szpula rolnicza, stelaż stołu trójkątnego czy kocioł KWKG. Działania innowacyjne objęły też metody wytwarzania; m.in. w ostatnim czasie zostało wdrożone oprzyrządowanie do automatycznego gięcia zamka.

Innowacyjne podejście firmy znalazło także odzwierciedlenie w implementacji zmian w sferze organizacji i zarządzania w postaci wprowadzenia stanowiska planisty produkcji.

Warto też dodać, że siła oddziaływania impulsów innowacyjnych z rynku krajowego i międzynarodowego jest dość zbliżona.

Mimo prowadzenia działalności badawczo-rozwojowej, firma Dewon jak na razie nie dopracowała się wynalazków chronionych patentami. Jej znaki towarowe zarówno w systemie krajowym, jak i międzynarodowym nie są chronione. Jak na razie nie dostrzega też potrzeby przeprowadzenia certyfikacji wyrobów za granicą.

### **Znaczenie powiązań kooperacyjnych przy zdobywaniu zagranicznych rynków**

Tworząc własną sieć kooperacyjnych powiązań przydatnych do zdobywania rynków zagranicznych, spółka Dewon bazuje przede wszystkim na utrwalonych handlowych powiązaniach sieciowych z agentami,

dystrybutorami oraz odbiorcami zagranicznymi. Osoby zaangażowane w działalność eksportową cenią sobie także nieformalną współpracę z innymi eksporterami. Najczęściej przyjmuje ona postać wymiany doświadczeń oraz podejmowania wspólnych działań.

Ponadto przedsiębiorstwo stara się, aby współpraca nawiązywana z odbiorcą miała charakter trwały. Obecnie podejmowane są projekty mające na celu opracowywanie nowych produktów oraz prowadzone są wspólne badania.

Z dotychczasowych doświadczeń firmy wynika, że powiązania sieciowe dotyczące jednych rynków okazują się w znacznym stopniu przydatne w ekspansji na inne rynki.

---

**3. Eksport był planowany od samego początku  
jako ważne źródło przychodów firmy,  
obok sprzedaży krajowej**

---





---

## STUDIUM PRZYPADKU FIRMY METALEX<sup>40</sup>

### Pracownicy oraz jakość produktów – ważne składowe sukcesu w eksporcie

*Ewelina Kiełek*

---

#### Rozwój poprzez eksport

Metalex został założony w Łodzi w 1990 roku jako prywatna firma zajmująca się produkcją metalowych wyrobów na indywidualne zamówienie zarówno odbiorców krajowych, jak i zagranicznych. Początkowo funkcjonował jako spółka inżynierska, podczas gdy jego założyciele odbywali staż w państwowym zakładzie pracy. Stażyści założyli działalność mającą zajmować się wdrażaniem nowych produktów. Po licznych przekształceniach (między innymi usamodzielnieniu się dwóch głównych właścicieli) stał się spółką rodzinną. Rozwój działalności spółki od samego początku związany był z eksportem. W 1991 roku Metalex rozpoczął współpracę z pierwszym klientem zagranicznym – duńską firmą Roland AS – dla którego produkował metalowe elementy do zabawek. Sprostanie wysokim wymaganiom jakościowym zagranicznego klienta nauczyło pracowników firmy oraz właścicieli modelu pracy, który pozwala dzisiaj być bardzo konkurencyjnym zarówno na rynku krajowym, jak i zagranicznym. Od 1994 roku spółka zajmuje się produkcją regałów magazynowych, wózków specjalistycznych oraz serwisem technicznym i logistycznym dla dużych odbiorców.

W kolejnych latach Metalex rozpoczął współpracę z różnymi klientami zagranicznymi, m.in. z Medicines S.A. (obecnie PGF S.A.) czy Merlini Polska (obecnie Indesit Company sp. z o.o.). Klienci zagraniczni pochodzą z krajów skandynawskich, Niemiec (RothenbergerWerkzeuge GmbH, Alfred Schellenberg GmbH), Austrii (Windhager Handels ges GmbH), Anglii (Sector Design and Marketing Ltd.) oraz Francji.

---

<sup>40</sup> Nazwa firmy oraz nazwiska jej właścicieli, jak również innych osób zostały zakodowane.

Tabela 9. Stali zagraniczni klienci firmy

Firma	Kraj
Alfred Schellenberg GmbH	Niemcy
Front Scandinavia AS	Szwecja
Roland Sign Aps	Dania
RothenbergerWerkzeuge GmbH	Niemcy
Sector Design and Marketing Ltd.	Wielka Brytania
Windhager Handels ges GmbH	Austria

Źródło: materiały firmy.

W miarę rozwoju działalności rosła potrzeba zwiększenia powierzchni zakładu produkcyjnego, który uległ powiększeniu z 650 m<sup>2</sup> do 1850 m<sup>2</sup>. W 2006 roku uruchomiono nową linię lakierniczą, co znacznie poprawiło możliwości wytwórcze w dziedzinie malowanych elementów POP i POS. W ciągu ostatnich 3 lat w spółce wzrosło zatrudnienie z 33 do 63 pracowników. Eksport z roku na rok rozwijał się dość dynamicznie; roczny wzrost plasował się na poziomie 20–30%.

### Czasami trzeba mieć szczęście

Metalex rozpoczął poszukiwania klientów zagranicznych poprzez ogłoszenie w branżowym spisie firm, a konkretnie w dziale *yellow pages*. Dość szybko odpowiedziała na nie duńska firma, co zakończyło się nawiązaniem współpracy. Początkowa faza działalności eksportowej związana była głównie z tym jednym zagranicznym klientem. W owym czasie było to prawie 80% obrotów.

Początek działalności eksportowej to głównie czas nauki, szczególnie dotyczący umiejętności budowania właściwych relacji z klientem zagranicznym działającym w określonej kulturze biznesowej oraz przełamywania barier komunikacyjnych. Istotnym w owym czasie wyzwaniem dla pracowników spółki była nauka języka angielskiego.

Na początku działalności firmy eksport stanowił powyżej 50% sprzedaży, a właściciele nastawieni byli głównie na proaktywność swoich działań, nie zapominając oczywiście o ryzyku. Wszelkie decyzje podejmowali po dogłębnych analizach. Obecnie udział eksportu w całkowitej sprzedaży stanowi 45%, a rentowność sprzedaży eksportowej na tle sprzedaży krajowej w 2008 roku jest średnio 10% niższa. W la-

tach 2004–2007 firma wprowadziła ulepszone metody wytwarzania, wdrażając nowe, bardziej wydajne technologie malowania proszkowego oraz system kontroli jakości ISO 9000.

### **Jakość to podstawa**

Ważnym aspektem nowej rzeczywistości było sprostanie wymogom jakościowym stawianym firmie przez klientów zagranicznych. „Frank Price zauważa, że jakość to:

- dostarczenie klientowi tego, czego on dziś potrzebuje, za cenę, którą jest skłonny zapłacić;
- dostarczenie mu czegoś jeszcze lepszego jutro,

oraz podkreśla, że jakość jest niewidoczna, gdy jest dobra, i niemożliwa do niezauważenia, gdy jest zła<sup>41</sup>.

Aby jak najlepiej spełnić oczekiwania klientów odnośnie do jakości oferowanych usług i wyrobów, a tym samym zapewnić ciągły rozwój organizacji i uzyskać oczekiwane korzyści finansowe, Metalex stosuje procesowe podejście do systemu zarządzania jakością. Dla zapewnienia skuteczności zarządzania i ciągłego doskonalenia jakości wprowadził normę PN-EN ISO 9001:2000, gwarantując w ten sposób spełnienie zidentyfikowanych wymagań klientów.

Celem systemów zarządzania jakością jest stworzenie warunków pozwalających na produkowanie wyrobów i dostarczenie usług spełniających wymagania klientów oraz związanych z bezpieczeństwem ich użytkowania.

Przedsiębiorstwo wytwarza wyłącznie niestandardowe produkty zawsze na indywidualne zamówienia, dopasowując się do potrzeb nowych rynków, lokalnych standardów i wymogów zarówno krajowych, jak i zagranicznych. Dla satysfakcji i spełnienia wymagań klientów kierownictwo stale doskonali wyroby i usługi, inwestując w nowoczesny park maszynowy oraz podnosząc kwalifikacje pracowników. Ważnym aspektem jest skuteczne wdrażanie polityki jakości poprzez jej systematyczne uaktualnienia zgodnie ze zmieniającymi się wymaganiami jakościowymi i istniejącymi możliwościami technicznymi. Impulsem do wprowadzania innowacji jest klient, zarówno krajowy, jak i zagraniczny, oraz jego wymagania.

---

<sup>41</sup> A. Hamrol, *Zarządzanie jakością z przykładami*, Warszawa 2005, s. 18–19.

### **Podejście procesowe**

Podejście procesowe oznacza, że organizacja koncentruje się przede wszystkim na realizowanych w niej procesach, a nie na jednostkach organizacyjnych, stanowiskach pracy czy funkcjach. Oznacza to także, że wymagania klienta są postrzegane jako wypadkowa wyników w łańcuchu procesów, nie zaś jako suma działań poszczególnych jednostek. Takie podejście ułatwia optymalizację poszczególnych procesów, a także organizacji jako całości. W rezultacie celem nadrzędnym staje się wynik procesu, a to przecież jest źródłem dostarczania klientowi oczekiwanych przez niego produktów<sup>42</sup>.

### **Organizacja eksportu**

Działalność eksportowa w strukturze organizacyjnej firmy koordynowana jest przez inżynierów projektów. Każdy inżynier projektu ma swoich klientów, zarówno krajowych, jak i zagranicznych. W spółce Metalex nie ma więc oddzielnej komórki obsługującej eksport, ponieważ zajmują się tym pracownicy różnych działów w zależności od specyfiki zamówienia. Na początku funkcjonowania firmy eksportem zajmowała się jedna osoba. Obecnie jest to siedem, a czasami osiem osób w różnych działach. W kierownictwie spółki nie wyróżniono osoby odpowiedzialnej za eksport, gdyż właściciele sami zajmują się wszystkimi kwestiami związanymi z zarządzaniem firmą.

Nowych klientów zdobywa się głównie poprzez stronę internetową. Klienci pozyskiwani są także z polecenia dotychczasowych odbiorców oraz działalności reklamowej i promocyjnej. Transakcje w handlu zagranicznym Metalex realizuje głównie we własnym zakresie. Sam podejmuje działania mające na celu badanie rynków i zdobywanie klientów. Wykorzystanie zewnętrznych baz danych ma charakter wybiórczy w celu sprawdzenia potencjalnych kontrahentów. Oferty handlowe oraz negocjacje także są owocem pracy zatrudnionych w firmie osób. Usługodawcy zewnętrzni to banki (ubezpieczenie, usługi faktoringowe w rozliczeniu finansowym transakcji) oraz firmy transportowe, dopinające całość transakcji.

Właściciele za najtrudniejszy element transakcji eksportowej uznają negocjacje, ponieważ wymagają one zarówno od nich, jak i od pracowników firmy poznania kultury i specyfiki funkcjonowania danych

---

<sup>42</sup> *Ibidem*, s. 106.

rynków zagranicznych oraz płynności w posługiwaniu się językiem angielskim. Poznanie tych zwyczajów oraz coraz lepsza komunikacja z klientami z czasem stały się podwaliną obecnych rynkowych sukcesów spółki.

W organizacji działalności eksportowej Metalex wykorzystuje głównie narzędzie internetowe, którym jest e-mail. Praktycznie cała korespondencja z kontrahentami zagranicznymi dokonuje się za jego pośrednictwem. Firma ma dostęp do szerokopasmowego internetu, z którego służbowo korzystają wszyscy pracownicy.

Kolejnym ważnym narzędziem jest strona www. Spółka posiada własną witrynę od 1996 roku, zaś pierwsza wersja obcojęzyczna powstała w 2002 roku. Strona internetowa dostępna jest w języku polskim oraz angielskim. Wersja anglojęzyczna odpowiada zawartości wersji polskiej. Na stronie internetowej znajdują się informacje o firmie i jej ofercie handlowej. Przedstawione są produkty oraz specyfikacje techniczne. Projektowaniem, bieżącą aktualizacją i modyfikacją strony www zajmuje się podmiot zewnętrzny. Klienci nie mają możliwości składania i realizacji zamówień bezpośrednio na stronie.

Sprzedaż w 95% jest skierowana bezpośrednio do odbiorcy, a w 5% Metalex korzysta z zagranicznych dystrybutorów. Nie ma też własnej sieci zbytu. Jego produkty sprzedawane są także do krajowej sieci handlowej, a następnie za granicę. Około 10–20% sprzedaży jest adresowane do firm, które eksportują je do państw Unii Europejskiej.

Właściciele od początku działalności zakładali rozwój firmy i że będzie to biznes prowadzony na większą skalę, o czym świadczy działalność eksportowa rozpoczęta rok po uruchomieniu firmy. Już w fazie planowania eksport był traktowany jako ważne źródło przychodów przedsiębiorstwa. Właściciele wiedzieli, że chcą prowadzić samodzielną polską firmę, w której nie będzie kapitału zagranicznego.

### **Pracownicy – najważniejszy kapitał**

Pracownicy oraz wysoka jakość stanowią o sile spółki Metalex na rynku polskim oraz zagranicznym. Działalność na rynkach zagranicznych wymusiła odpowiednie podejście do pracowników i ich umiejętności. Zarówno kadra zarządzająca, czyli właściciele, jak i pracownicy musieli nauczyć się specyfiki działalności eksportowej. Kadra zarządzająca zdobyła wiedzę i doświadczenie odnośnie do rynków zagranicznych w trakcie działalności eksportowej. Również pracownicy

zajmujący się eksportem zdobywali umiejętności potrzebne w transakcjach z partnerami zagranicznymi bezpośrednio w procesie ich realizacji. Uzupełnieniem tych kwalifikacji były kursy doskonalące język angielski. Wiedza i doświadczenie nie stanowią problemu dla dalszego rozwoju eksportu, ponieważ pracownicy chętnie zdobywają nowe umiejętności. W obrębie organizacji wymiana wiedzy i doświadczeń dotyczących rynków zagranicznych odbywa się poprzez bezpośrednie kontakty pracowników zaangażowanych w tę działalność.

„Organizacja może osiągać sukcesy i radzić sobie ze zmiennością otoczenia, jeżeli pracownicy są zintegrowani wokół jej zadań, a kierowanie staje się sztuką mobilizowania, pobudzania energii i inteligencji wszystkich, którzy przyczyniają się do wypełniania jej misji. Tylko bowiem wysiłek i inteligencja wszystkich oraz zdolność do absorbowania negatywnych efektów zmian bez wyraźnych dysfunkcji w ich zachowaniu mogą pozwolić przedsiębiorstwu stawić czoło wymaganiom swego otoczenia i budowania odporności na presję zewnątrz. Nowoczesna firma tworzy warunki dla zaangażowania pracowników na rzecz osiągnięcia sukcesu. Traktuje ich podmiotowo i zapewnia swobodę tworzenia, aby każdy mógł się pokazać z najlepszej strony, by mógł się rozwijać, zdobywać nowe umiejętności zawodowe i zwiększać wartość swojej pracy”<sup>43</sup>. Dotychczasowa praktyka działania spółki Metalex wskazuje, że dostrzega ona wartość swoich pracowników i dba o ich rozwój.

---

<sup>43</sup> J. Penc, *Kreowanie zachowań w organizacji*, Warszawa 2001, s. 221, 223.

---

## STUDIUM PRZYPADKU FIRMY ELTEM

### Marzenia i pasje zmienić w rzeczywistość

*Joanna Szymona*

---

Pani Ewa sprawia wrażenie zmęczonej, kiedy zamyka drzwi za mistrzem produkcji i siada przed ekranem komputera. Jej drobna postać i wygodny strój nie przypominają wizerunku bizneswoman lansowanego w żurnalach dla pań. Nie ma ostrego makijażu i garsonki od Prady, a jednak prowadzi prężnie działającą firmę, która zatrudnia obecnie na stałe 70 osób i której przychody liczone są w milionach złotych. Firma, której wyniki finansowe świadczą o bardzo dobrej kondycji, jest obecnie jej całym światem. Zabrakło w nim męża, który był jednocześnie założycielem firmy. Jednak jego nieobecność ma wymiar głównie fizyczny, o czym przekonuje się każdy, kto ma możliwość przyjrzeć się bliżej firmie Eltem sp. z o.o. Od pierwszych dni swojej działalności była ona bowiem odbiciem osobowości swojego założyciela.

#### **Zmiany systemowe i nowe możliwości**

Okres przemian systemowych w Polsce na przełomie lat 90. XX wieku oraz zmiana kierunku prowadzonej polityki ku demokracji niosły za sobą wiele ważnych implikacji dla Polaków. Dla części obywateli upadek komunizmu nie przyniósł radykalnych zmian. Pozostawali oni biernymi obserwatorami przeobrażeń, jakie zachodziły w ich otoczeniu, na rynku, w gospodarce. Dla osób przedsiębiorczych, którym stary system uniemożliwiał samorealizację i tłamsił wszelkie przejawy prywatnych inicjatyw gospodarczych, przemiany te oznaczały początek nowych możliwości, wolności. Z pełną świadomością postrzegali oni jednak ryzyko i zagrożenia, jakie niosło ze sobą posiadanie prywatnego biznesu. W Polsce charakterystycznym powiedzeniem lat 80. było „prywaciarz to złodziej”, co doskonale obrazowało nastawienie tej „biernej” części społeczeństwa do przedsiębiorców. Również słynne wystąpienie prezydenta Wojciecha Jaruzelskiego 29 grudnia 1989

roku, kiedy ogłosił koniec Polskiej Rzeczypospolitej Ludowej i rozpoczęcie Rzeczypospolitej Polskiej pod godłem orła w koronie, nie odmieniło skostniałych struktur urzędniczych, łapówkarstwa, konieczności posiadania tzw. układów. Rzeczywistość była ta sama, pojawiły się jedynie nowe możliwości. I tylko nieliczni mieli odwagę podnieść głowę i podążyć za swoją wizją oraz realizować swoje pasje w bardzo niesprzyjającym otoczeniu.

Przykładem przedsiębiorcy, który nie bał się zaryzykować, dla którego możliwość samorealizacji była bardziej kusząca niż kierownicza posada w państwowym przedsiębiorstwie, był pan Jacek Kamiński. Ukończył szkołę zawodową przy Fabryce Samochodów Ciężarowych w Lublinie (FSC Lublin), gdzie następnie został zatrudniony. Przeszedł przez kolejne szczeble kariery, od pracownika szeregowego, pracującego przy różnych maszynach, w różnych wydziałach, do kierownika wydziału. Zmiana miejsca pracy potwierdziła jego kompetencje i zdolności przywódcze, gdyż i w nowej firmie piastował funkcje kierownicze. Pracując, studiował na Politechnice Lubelskiej, gdzie realizował indywidualny tok studiów. W 1989 roku stanął przed wyborem: objąć stanowisko prezesa firmy państwowej czy rozpocząć od zera prywatny biznes. Odpowiedź dla niego była prosta: źle znosił wszelkiego rodzaju układy, które dominowały w kontaktach biznesowych pomiędzy firmami państwowymi. Ważniejsze jednak było to, że prywatna firma pozwoliłaby mu na realizację jego pasji. Jego marzeniem było wytwarzanie własnych wyrobów, tworzenie nowej, lepszej jakości.

### Wiązki pomysłów

Pan Jacek założył firmę w 1990 roku jako Eltech Jacek Kamiński. Początkowo wytwarzała płytki drukowane oraz wiązki przewodów do schładzarek i sprzętu gospodarstwa domowego dla poniatowskiej EDY. W 1991 roku nawiązał współpracę z lubelską Fabryką Samochodów Ciężarowych w dziedzinie produkcji wiązek przewodów dla samochodów Żuk. Kolejny duży kontrakt podpisał z Daewoo Motor Polska na produkcję wiązek do samochodu Lublin. W 1995 roku udało mu się nawiązać współpracę z Tonsilem na produkcję miniaturowych wiązek dla Motoroli. Kolejnym krokiem było uruchomienie produkcji wiązek do halogenowych zestawów oświetleniowych w 1996 roku, a rok później produkował wiązki do ciągników rolniczych. W 1999 rozpoczął się etap eksportu bezpośredniego, początkowo do odbiorcy z Niemiec w formie montażu dodatkowych zestawów oświetlenia



awaryjnego. Rok później rozwinęła się współpraca z Philips Farel nad odbłyśnikami do lamp ulicznych. W 2001 roku firma przekształciła się w Eltech sp. z o.o., a w 2003 roku w Eltem sp. z o.o., która do dziś jest kontynuatorem działalności Eltech Jacek Kamiński. W 2001 roku firma wprowadziła kolejny nowy asortyment wyrobów, który w późniejszym okresie staje się mocnym filarem spółki – produkcję zestawów wskaźników do ciągników rolniczych. W 2001 roku nastąpiło nawiązanie ścisłej współpracy z włoską firmą MTA S.p.a., co zaowocowało wzrostem produkcji wiązek przewodów do ciągników rolniczych do Włoch i Niemiec. W 2002 roku nastąpiło dalsze poszerzenie asortymentu oferowanych produktów o generatory ultradźwiękowe do ozdobnych nawilżaczy powietrza. Rok ten to również start eksportu wiązek do samochodów wyspecjalizowanych typu ambulanse, policja, inspekcja drogowa, służba graniczna itp.

Pierwsze 10 lat funkcjonowania firmy można zdefiniować jako okres stabilnego wzrostu. Była to zasługa właściciela, który wykazywał postawę przedsiębiorczą i aktywnie reagował na sytuację w zakładzie oraz na rynku. Jeżeli produkcja z jakichś przyczyn malała, a z nią przychody ze sprzedaży, wymyślał nowy produkt, który z sukcesem wprowadzał do sprzedaży. Jednocześnie był otwarty na potrzeby firm, które zwracały się do niego z zewnątrz z zapytaniem o wykonania konkretnych produktów.

Można założyć, że nawiązanie bliskiej współpracy z firmą MTA S.p.a. było punktem zwrotnym w rozwoju firmy. Firma MTA S.p.a., likwidując własny zakład produkcyjny, szukała dostawcy wiązek. Była pod dużym wrażeniem właściciela firmy, jego znajomości branży, pomysłowości oraz chęci współpracy. Wykupienie udziałów w firmie w 2002 roku pozwoliło na wykonanie wielu niezbędnych inwestycji. W 2003 roku nastąpiło wykupienie dodatkowej powierzchni produkcyjnej i biurowej. Rok kolejny to inwestycje, czyli remonty hal produkcyjnych oraz zakup automatów i urządzeń do produkcji wiązek, a także nabycie przyległych gruntów pod przyszłą rozbudowę firmy i inwestycje w jej infrastrukturę. W roku 2005 firma otrzymała certyfikację Systemu Zarządzania Jakością według normy ISO 9001:2000 w zakresie produkcji wiązek elektrycznych. Wtedy również wdrożono autorski komputerowy system wspomagający zarządzanie produkcją, zakupami, magazynami oraz przygotowaniem dokumentacji technologicznej. W 2006 roku opracowano i uruchomiono produkcję serijną zestawów wskaźników nowej generacji opartych na nowoczesnych rozwiązaniach technologicznych. W 2007 roku firma uczestniczy

w realizacji nowatorskiego projektu trójkołowego pojazdu o napędzie elektrycznym. W tym samym roku spółka pozyskała również nowych odbiorców na produkowany przez Eltem nowoczesny zestaw wskaźników. W tym samym roku następuje również śmierć właściciela, który przegrał wieloletnią walkę z rakiem. Stery firmy przejmuje żona, która przez wiele lat towarzyszyła mężowi w realizowanych projektach, a w ostatnim czasie prowadziła większość spraw dotyczących zarządzania firmą. Do kadry dołączył również syn właściciela i do dnia dzisiejszego we dwoje podejmują kluczowe dla firmy decyzje.

### **Made in Poland**

W czasie kiedy pan Jacek zakładał własną firmę, nie myślał o eksporcie na większą skalę. Z jednej strony, firma miała być narzędziem do realizacji własnych marzeń o tworzeniu nowej, lepszej jakości. Z drugiej strony, w pierwszych latach po założeniu firmy eksport bezpośredni nie był praktycznie możliwy. Partnerzy zagraniczni patrzyli na rynek polski przez pryzmat postkomunistycznych molochów, produkujących niekonkurencyjne produkty przy użyciu skrajnie nieefektywnych metod. Mentalność urzędników oraz kooperantów krajowych również nie zachęcała do ekspansji zagranicznej. Poprzez nawiązanie współpracy z dużymi przedsiębiorstwami jego wiązki dość szybko były eksportowane pośrednio jako komponenty eksportowanych wyrobów gotowych. Miało to miejsce około 2 lat po rozpoczęciu działalności. Eksport bezpośredni rozwinął się tak naprawdę dopiero około 2000 roku. Od tego czasu w 100% stanowi on sprzedaż wiązek. Okres 10 lat od założenia firmy był potrzebny nie tylko panu Jackowi do stworzenia innowacyjnego przedsiębiorstwa zdolnego konkurować na rynkach zagranicznych. Przez ten czas polscy kontrahenci, w tym pan Jacek, byli „testowani” przez zagranicznych odbiorców. Poprawiał się również klimat biznesowy, stopniowo wprowadzane były reformy ułatwiające handel zagraniczny na poziomie przedsiębiorstw.

W 2004 roku udział eksportu w sprzedaży ogółem wyniósł 11%. Głównymi odbiorcami wiązek pana Jacka były firmy włoskie (60%) oraz niemieckie (40%). Współpraca z firmą MTA S.p.a. układała się pomyślnie, natomiast zastrzyk gotówki, uzyskany ze sprzedaży udziałów, został przeznaczony na rozbudowę przedsiębiorstwa. Rok 2005 był kolejnym rokiem dokonywanych inwestycji oraz modernizacji parku maszynowego. W tym czasie eksport wzrósł ponadtrzykrot-

nie, osiągając udział w sprzedaży ogółem 41% i przekraczając wartość 3,5 mln zł. Kierunek eksportu to w 92% rynek włoski. W tym roku nie zostały zwiększone moce produkcyjne, dlatego też wzrost przychodów ze sprzedaży eksportowej odbył się kosztem malejącej sprzedaży na rynek krajowy. W roku 2006 widać było skutki poczynionych inwestycji, gdyż wydajność zakładu znacznie wzrosła, co obrazuje wzrost przychodów przedsiębiorstwa o 15%. Również wartość przychodów ze sprzedaży produktów na rynki zagraniczne wzrosła o 38% i stanowiła już 50% całkowitej sprzedaży. W roku 2007 moce produkcyjne wzrosły o kolejne 30%, jednak wymiana handlowa z zagranicą spadła o 8%. Działalność eksportowa w branży okazała się wrażliwa na wahania kursu walut. Przy wysokiej cenie złotówki importowanie polskich produktów stało się dla części odbiorców nierentowne. Odwrócenie tego trendu w 2008 roku owocuje wzrostem produkcji na eksport o 63%. Zwiększa się również udział sprzedaży na rynek niemiecki z 3% w roku 2007 do 32% w roku 2008. Było to o tyle korzystne, że rynek niemiecki pozwalał na wypracowywanie dużo wyższej marży niż rynek włoski czy polski, gdzie marże były porównywalne.

Działalność eksportowa w firmie obarczona jest jedynie ryzykiem związanym z wahaniami kursów walut. Inne praktycznie nie występują, gdyż produkcja jest realizowana zawsze pod konkretne zamówienie sprawdzonych, solidnych kontrahentów. Moce produkcyjne są praktycznie w całości wykorzystywane, nie ma więc potrzeby prowadzenia form agresywnego marketingu. Klienci sami zgłaszają się do firmy, w myśl zasady, że dobry produkt i opinia są najlepszą formą reklamy. Kontakt z potencjalnym odbiorcą odbywa się najczęściej *via* e-mail, w którym wysyła on zapytanie dotyczące produktu, który chciałby zakupić. Rolą konstruktorów zatrudnionych w firmie jest udzielenie odpowiedzi na to pytanie i zaoferowanie produktu o parametrach mogących zadowolić kupca. Obecnie działalnością eksportową zajmuje się jedna osoba zatrudniona w Lublinie. Pracuje ona na swoim stanowisku od 2004 roku i jest odpowiedzialna w głównej mierze za obsługę rynku włoskiego. Do bieżących obowiązków zalicza się również obsługę importu, na który składa się głównie zakup komponentów niezbędnych do produkcji wiązek. W samej firmie MTA S.p.a. działa konstruktor, który w części jest wynagradzany przez Eltem sp. z o.o. Pełni on czasami funkcję agenta, pośrednika, który poleca spółkę firmom włoskim, ułatwia kontakt z potencjalnym klientem oraz przejmuje na siebie część dotyczącą negocjacji.

### Spojrzenie w przyszłość

Pomimo fizycznej nieobecności założyciela oraz pomysłodawcy firmy, ona wciąż działa, wykorzystując prawie całe dostępne moce produkcyjne. I nie jest to jedynie zasługa żony, która kontynuuje dzieło życia swojego męża. Wydaje się, że największym sukcesem pana Kamińskiego nie było zorganizowanie zakładu produkcyjnego wytwarzającego wiązki. Nie było też nim wynalezienie nowoczesnych zestawów wskaźników do ciągników rolniczych czy innych produktów. To, co zadecydowało o przetrwaniu firmy na rynku, jest stworzenie kreatywnego i zaangażowanego zespołu, który w dalszym ciągu potrafi z sukcesem odpowiadać na zapytania firm zagranicznych oraz udoskonalać istniejące produkty. Świadczy to nie tylko o zdolności delegacji uprawnień właściciela czy też odpowiedzialności, które pracownicy byli w stanie w późniejszym czasie realizować samodzielnie. Wydaje się, że podejście przedsiębiorcze oraz wiara w firmę to główne cechy, które zaszczerpił w swoich współpracownikach.

---

**4. Eksport był planowany od samego początku jako ważne źródło przychodów firmy, sprzedaż krajowa miała grać rolę uzupełniającą**

---



---

## STUDIUM PRZYPADKU FIRMY GO.NET

### Sprzedawaj globalnie, kupuj lokalnie

*Joanna Szymona*

---

„Fajnie byłoby tak wyjechać na kilka miesięcy na jakąś wyspę, oderwać się od rzeczywistości, porobić jakieś dobre zdjęcia” – pomyślał Dawid, właściciel firmy Go.Net patrząc na zamieć śnieżną szalejącą za oknem jego biura. Po spędzeniu 3 miesięcy w Peru, które poznawał, podróżując na skuterze, wtapiając się w tamtejszą kulturę i robiąc zdjęcia swoim nowym aparatem, złapał „bakcyła” dzikich eskad.

Firma Go.Net, którą założył 5 lat temu, miała na celu dostarczenie funduszy na jego hobby. A było ono od zawsze to samo i dość nietypowe. Każdą wolną złotówkę inwestował w sprzęt fotograficzny, a każdą wolną chwilę poświęcał na fotografowanie. A chwil tych było niewiele, gdyż większość czasu programował bądź uczył się nowych języków programowania. I oczywiście studiował. Nie był wybitnym studentem, ale wyróżniał się. Wyróżniał się też w towarzystwie elokwencją i humorem. Był postacią wyrazistą, gdyż sprawiał wrażenie wiecznie „zakręconego”. Przyjaciele opowiadali sobie o nim anegdoty, a jego to szczerze bawiło. Był barwną osobowością, lubianą i przedsiębiorczą. Aktywnie uczestniczył w kołach naukowych, koncentrujących się wokół nowych technologii. Wspierał różnego rodzaju inicjatywy studenckie, współorganizował konferencje. Jego zaangażowanie było na tyle istotne, że otrzymał nagrodę rektorską – półroczne stypendium w Stanach Zjednoczonych. Miał wtedy dość dobrze rozbudzoną świadomość tego, czym jest e-biznes i jakie możliwości niesie ze sobą dalszy rozwój nowych technologii. Miał plan wykorzystać czas w Nowym Jorku nie tylko na naukę, ale przede wszystkim na nawiązanie ciekawych kontaktów.

#### **Born in the U.S.A.**

Wyjazd na stypendium był niesamowitym przeżyciem. Czuł dosłownie, jak to jest zostać rzuconym na głęboką wodę. Co prawda znał język angielski, ale czymś innym jest czytanie literatury w tym języ-

ku, a czymś zupełnie innym komunikowanie się i aktywne uczestniczenie w zajęciach. Konsekwentnie dążył do jak największej liczby kontaktów z przeróżnymi osobami. Jego głównym celem było jak najszybsze opanowanie języka, które umożliwiłoby mu w sposób swobodny formułowanie myśli. Jedną z osób, z którą dość dużo rozmawiał, był Jeffrey. Pełnił on funkcję doradcy ds. studentów na uniwersytecie i Dawid znalazł w nim pokrewną duszę. Jeffrey również pasjonował się nowymi technologiami i nigdy nie brakowało im tematów do dyskusji. Po kilku tygodniach Jeffrey zrezygnował z pracy na uczelni, jednak ich znajomość była kontynuowana. W trakcie jednego z towarzyskich spotkań żywo dyskutowali nad sektorem usług internetowych w Stanach Zjednoczonych. „Wiadomo, że rynek jest dla małych rybek i rekinów, ale patrząc na firmy nastawione na jakość, to fajną stronę internetową kupują obecnie za 5–6 tysięcy dolarów, ale to jeszcze zależy od grafiki, a za każdą modyfikację wpada ci dodatkowa kasa...” – opowiadał Jeffrey. „Stary, ja ci zrobię super stronę za 1/3 tej ceny. A jeśli zlecę robotę studentom w Polsce, to za jeszcze mniej” – śmiał się Dawid. Na chwilę obaj zamilkli, patrząc na siebie przenikliwie. „Naprawdę?” – spytał Jeffrey. „No tak” – odpowiedział z uśmiechem Dawid. „To ja dzisiaj stawiam obiad” – roześmiał się Jeffrey.

Na kolejnych spotkaniach dyskutowali już tylko o swoim nowym pomysle na biznes. Nad koncepcją pracował z nimi Frank, przyjaciel Jeffreya z uniwersytetu. Idea nowego przedsięwzięcia była prosta: Jeffrey i Frank zajmą się wyszukiwaniem klientów, którzy zainteresowani byłiby usługami z szeroko pojętego e-marketingu. Jeffrey w niedługim czasie miał przenieść się do Los Angeles, a Frank miał działać na terenie Nowego Jorku. Dawid miał realizować zlecenia w Polsce sam bądź korzystając z usług studentów informatyki. Różnica pomiędzy ceną sprzedaży w Stanach Zjednoczonych i ceną zakupu usług w Polsce była kwotą, jaką przyjaciele mieli dzielić między siebie. Miało to być rozwiązanie tymczasowe, gdyż Dawid miał do ukończenia ostatni rok studiów na swojej polskiej uczelni oraz obronę pracy magisterskiej. Po zakończonych studiach chłopak chciał wrócić do Stanów Zjednoczonych i tutaj realizować swoje plany zawodowe. Przed wylotem Dawida do Polski Jeffrey dopełnił wszystkich formalności i Dawid stał się współwłaścicielem nowo powstałej spółki handlowej o nazwie Go.Net.



### Rozgrzewka przed próbą generalną

Po powrocie do Polski Dawid wpadł od razu w wir pracy związanej z realizacją swojego nowego pomysłu. Nad tematem pracy magisterskiej też nie zastanawiał się długo: będzie to jego firma. Czy może być coś lepszego niż połączyć obowiązki z przyjemnością?

Ku jego zdziwieniu już w listopadzie przyszło pierwsze zlecenie z Nowego Jorku. Był to projekt wykonania strony internetowej oraz zaprojektowanie papieru firmowego i wizytówek, przy zachowaniu charakterystycznej wizualizacji firmy. Do wykonania zlecenia Dawid zaangażował dwóch kolegów, grafika i programistę. Sam pełnił rolę konsultanta i dość szybko przejął od Jeffreya funkcję bezpośredniego kontaktu z klientem. „Ja muszę wyczuć intencje klienta, jakie są jego oczekiwania, czego poszukuje” – tłumaczył swoje stanowisko Jeffreyowi – „tylko w ten sposób uniknę serii poprawek, nie wspominając o ryzyku robienia strony od początku”. „OK” – jak zwykle śmiał się Jeffrey. – „Będzie mniej roboty dla mnie”. Na wszelki wypadek Dawid posyłał klientowi różne wstępne warianty strony, aby ten jasno określił swoje oczekiwania co do kolorów, stopnia zaawansowania interfejsu itd. Pierwszy projekt zakończył się pełnym sukcesem, a klient nie posiadał się ze zdumienia, że za „tak śmieszne” pieniądze ma tak „genialnie” wykonaną stronę internetową. Na kolejne zlecenia nie trzeba było długo czekać. „Człowieku, ja nie mam tutaj co robić” – śmiał się Jeffrey. „To za pierwsze zarobione w naszej firmie pieniądze przyleć do Polski i zobacz, jak tu fajnie” – zaproponował Dawid. „Masz to jak w banku, wspólniku” – odpowiedział Jeffrey.

Na realizację obietnicy nie musieli długo czekać, bo już w 2002 roku przychody polskiej firmy przekroczyły kwotę 100 000 złotych. Nikt z przyjaciół Dawida nie zorientował się, że nowy biznes idzie mu tak dobrze. Większość osób nie miała nawet pojęcia o nowej inicjatywie. Pojawienie się nowego przyjaciela Dawida w ich życiu przyjęli z pełnym zrozumieniem (Dawid był nieprzewidywalny, więc najróżniejsze sprawy zwykli akceptować jako nowe dziwactwo kolegi). Dawid chodził jak zawsze zakręcony i tym tłumaczono sobie fakt, że zapominał pojawiać się na zajęciach, o egzaminach dowiadywał się w ostatniej chwili (dzięki urokowi osobistemu koleżanki pomagały mu znaleźć prawidłową odpowiedź w gąszczu tych nieprawidłowych), wiecznie się spóźniał i o większości spraw zapominał. Kiedy nastawiał ziemniaki lub prakkę, musiał nastawić sobie alarm w palmtopie. W innym wypadku dopiero dym z kuchni przypominał mu o obiedzie, a pranie kiśło się kilka dni

w pralce. Kiedy siadał do komputera, zapominał o całym świecie i nic nie było w stanie oderwać go od pracy. Za zarobione pieniądze nie kupił też nowego samochodu, gdyż rozsmakował się w jeździe pociągiem. „Nie rozumiem tych ludzi, którzy jeżdżą samochodami. Przecież w pociągu mogę wyciągnąć laptopa i trochę popracować” – tłumaczył znajomym. – „No a poza tym fajnych ludzi można poznać w przedziale”.

Zarobione pieniądze w trakcie piątego roku studiów umożliwiły Dawidowi powrót do Stanów Zjednoczonych, dokąd poleciał zaraz po zdaniu ostatniego egzaminu. Obronę pracy magisterskiej odłożył na bliżej nieokreśloną przyszłość, czyli kiedy firma osiągnie taki poziom dojrzałości, że będzie mógł ją dumnie zaprezentować swojej Alma Mater. Przez pierwsze tygodnie pobytu w Stanach Zjednoczonych ponownie napawał się urokiem Nowego Jorku. Uwielbiał zwiedzać nowe dzielnice, robić zdjęcia, poznawać ludzi. Uwielbiał wtapiać się w klimat wieczornego gwaru centrum miasta, wpadał do barów, poznawał przyjaciół swoich przyjaciół, z którymi dyskutował do rana. Mieszkał chwilowo u Jeffreya, z którym wspólnie pracowali nad koncepcją nowej firmy. Z czasem coraz więcej uwagi poświęcał realizacji projektów, które przekładały się na wymierne efekty finansowe. Dzięki Go.Net mógł w wieku 25 lat żyć pełnią życia i rozkoszować się urokami świata.

## I love New York

W pierwszych tygodniach pobytu w Nowym Jorku, kiedy nie zaprzątał sobie uwagi nauką czy egzaminami, uzmysłowił sobie, że chce dalej się rozwijać w branży nowych technologii i że tworzenie zwykłych stron internetowych nie daje mu satysfakcji, jakiej by oczekiwał z wykonywanej pracy. Postanowił więc zmienić profil firmy i zająć się również consultingiem, z uwzględnieniem szeroko pojętego e-marketingu oraz nowoczesnych rozwiązań informatycznych w firmach. Dopiero taka działalność pozwoliłaby mu w pełni rozwinąć jego zainteresowania, była prawdziwym wyzwaniem i co więcej, umożliwiłaby pełne realizowanie się w pracy. Jeffrey z podziwem spoglądał na swojego młodszego przyjaciela, który ambitnie stawiał sobie cele i dla którego miarą sukcesu nie były pieniądze, lecz satysfakcja z wykonywanej pracy. W tym okresie jego życie i pasja pierwszy raz połączyły się w jedno.

Po roku współpracy okazało się, że popyt na oferowane usługi jest tak duży, że wspólnikom zaczęło dosłownie brakować rąk do pracy. A nie były to zwykle dłonie, lecz ręce wykwalifikowanej kadry (pro-

gramistów, grafików), które byli gotowi kupić jedynie za rozsądne pieniądze. Rynek usług w Stanach Zjednoczonych jest drogi, a Dawid nie mógł pozbyć się manieri porównywania umiejętności amerykańskich informatyków i grafików z umiejętnościami swoich polskich kolegów, do czego zwykł jeszcze dodawać koszty ich pracy. Razem ze współnikiem zdecydowali o konieczności podzlecenia części wykonywanych projektów i outsourcingu zagranicznym partnerom, zdolnym do wykonywania usług na korzystniejszych warunkach. Dawid zmuszony był więc do powrotu do Polski i założenia w Polsce firmy-podwykonawcy w ramach działalności Go.Net. Firma miała pełnić funkcję działu deweloperskiego, dostarczającego usługi informatyczne zagranicznemu partnerowi.

### **Polski produkt eksportowy**

Dawid wrócił do rodzinnego miasta w 2004 roku, gdzie założył firmę Go.Net Polska. Następnie kupił mieszkanie w centrum miasta w starej kamienicy, w którym założył biuro (które stało się jego drugim domem) i rozpoczął działalność. Dostawał zlecenia z firmy amerykańskiej, które realizował, wynajmując siłę roboczą (informatyków, grafików) w Polsce. Najczęściej byli to jego koledzy, którzy nie mieli stałej pracy bądź też chcieli sobie „dorobić”. Po realizacji projektu sprzedawał go swojej drugiej firmie w USA.

Forma współpracy pomiędzy amerykańską firmą handlową i polską firmą w roli podwykonawcy i działu deweloperskiego sprawdzała się doskonale. Amerykański partner zajmował się wszelkimi formalnościami, ale przede wszystkim pozyskiwał klientów, co najczęściej miało formę bezpośrednich kontaktów i spotkań (działania te generowały ok. 30% przychodów firmy). Większość podpisanych kontraktów (ok. 70%) była wynikiem polecenia firmy przez zadowolonych zleceniobiorców. Przy większych zamówieniach Dawid decydował się na wyjazd do Nowego Jorku (rzadziej do Los Angeles) i osobisty kontakt z klientem. Szczerze mówiąc, każdy pretekst wykorzystywał do wyrwania się z kraju i przeżycia kilku tygodni na drugim kontynencie. Cieszył się, gdy klient odzywał się z innego stanu, bo to oznaczało możliwość odbycia ciekawej podróży, przeżycia nowej przygody, poznania nowych ludzi. Zdarzało się, że szczególnie skomplikowane projekty realizował na miejscu i niekiedy jego pobyt w Stanach przedłużał się do kilku miesięcy. Mieszkał wtedy u przyjaciół, prowadząc jednocześnie bogate życie towarzyskie.

Polska firma działała w sposób dość nietypowy. Nietypowy właściciel firmy, o nietypowej osobowości i lekkim podejściu do prowadzenia biznesu, od początku szukał nowatorskich form dostarczenia swojej firmie podwykonawców. Kiedy zorientował się, że polscy informatycy są relatywnie drodzy w stosunku do informatyków zza wschodniej granicy, jeszcze w 2004 roku zdecydował się na nawiązanie z nimi współpracy. Charakteryzowały ją nietypowe formy działania, jak płacenie „pod stołem” za projekty, niezawieranie umów, które wynikały ze specyfiki rynku ukraińskiego. Bardziej sformalizowana była współpraca na rynku litewskim, gdzie przez jakiś czas działało nawet biuro Go.Net.

Dawidowi marzył się pracownik, który przejąłby od niego trud związany z kontaktem z klientami. Barięą były wymagania, jakie stawiane były ewentualnemu kandydatowi: komunikacja dotycząca potrzeb projektowych, określenia wymagań projektów oraz bieżąca obsługa klienta odbywałaby się w języku angielskim. Dodatkowo ze względu na specyfikę firmy osoba ta musiałaby znać przynajmniej w stopniu średnio zaawansowanym języki programowania, branży informatycznej itd. Pomijając kwestie finansowe, osoby posiadające powyższe kwalifikacje często nie są zainteresowane pracą dla małej firmy. Szczególnie tak specyficznej małej firmy, której właściciel sprawia wrażenie wiecznie zakręconego, śpi w biurze w dzień, a w nocy pracuje (co było poniekąd uzasadnione ze względu na różnice czasowe). Pozyskanie osoby z takimi kwalifikacjami na rynku i zaproszenie jej do pracy w tak nietypowych warunkach graniczyło praktycznie z cudem. Dlatego Dawid był zmuszony działać sam i utrzymywać formułę realizowania projektów w formie zleceń.

W celu ułatwienia sobie pracy w ramach firmy Go.Net Polska Dawid stworzył autorski, innowacyjny system do współpracy zdalnej pomiędzy firmami. Projektowanie strony internetowej lub każdego innego produktu, który oferowała firma, wymagało wspólnej pracy z odbiorcą. Każdy produkt był unikalny i opracowany pod potrzeby konkretnej firmy, dlatego niezbędne było bieżące monitorowanie postępu prac przez zleceniobiorcę, przekazywanie na bieżąco ewentualnych uwag oraz możliwość testowania produktu. Z czasem firma poszerzyła swoje portfolio o sprzedaż systemów do zarządzania projektami, a także systemów do zarządzania współpracą zdalną pomiędzy wykonawcami i podwykonawcami. Obecnie proces współpracy z klientem odbywa się w sposób prawie całkowicie zinformatyzowany. Oprócz współpracy za pośrednictwem

systemu, gros korespondencji dokonuje się e-mailowo, jedynie końcowa wersja kontraktu i inne formalne dokumenty dostarczane są w formie pisemnej. Wymiana informacji, a także obejrzenie efektów prac możliwe jest za pośrednictwem strony www firmy (po wprowadzeniu loginu i hasła klienta), która wykonana jest w języku angielskim i polskim i na której dodatkowo znaleźć można linki do innych zrealizowanych projektów.

### **Czas na przyszłość**

Po 3 latach działalności przychody firmy przekroczyły 500 000 złotych. To jednak nie dawało poczucia spełnienia twórcy i w żadnym stopniu nie przybliżało go do obrony pracy magisterskiej. W tym okresie połowę czasu zajmowała Dawidowi realizacja usług marketingowych i consultingowych, a drugą połowę przychodów generowała realizacja usług programistycznych, w tym budowanie aplikacji internetowych czy desktopowych, integracja systemów informatycznych, reengineering procesów biznesowych.

W tym też czasie Dawid postanowił zwolnić trochę obroty. Jeffreyowi właśnie urodziło się dziecko (na polskiej ziemi, zresztą), więc również zależało mu na tym, żeby mieć więcej czasu dla swoich bliskich. A Dawid mógł zastanowić się nad tym, co chce dalej robić w życiu i w którym kierunku ma podążać jego firma. Jednocześnie na rynku hipotecznym w Stanach Zjednoczonych pojawiły się pierwsze symptomy kryzysu, a następnie kryzys na rynku finansowym nieco ostudził popyt. Oczywiście zamówienia wciąż napływały, jednak można było je realizować, pozwalając sobie na komfort posiadania wolnego czasu. Dzięki systemowi, który opracował Dawid, mógł on tak naprawdę monitorować postępy prac swojego zespołu w każdym punkcie, w którym znajdował się internet. Stał się „doskonale wirtualny”. „Mój plecak to moje biuro” – czasami mawiał do przyjaciół. – „Mogę się rozłożyć na deptaku, w kawiarni albo na plaży w Malibu, nie muszę siedzieć za biurkiem w firmie”. Przyjaciele, którzy w większości pozakładali rodziny i pracowali w różnego rodzaju firmach od godziny 8 do 16, patrzyli na niego z podziwem, ale i z niedowierzaniem. Trudno było odgadnąć, czy jego sposób na prowadzenie firmy świadczył o jego geniuszu, czy może o braku dojrzałości...

Rok 2007 zdominowała 3-miesięczna wyprawa do Peru, gdzie na kupionym starym skuterze przemierzał okolice, przeżywał przygody, robiąc zdjęcia dzikim zwierzętom i przyrodzie. Próbował na-

wiązać kontakt z ludźmi zamieszkującymi tamtejsze okolice, których zwykł nazywać „tubylcami”. W kapelusiku i z aparatem fotograficznym w ręku przemierzał kilometry piaszczystych plaż, robiąc zdjęcia i wrzucając je następnie do swojego laptopa. Z wyprawy powstał niesamowity album.

Czas spędzony w dziczy wypełniony był refleksją nad przyszłością swoją i swojej firmy, gdyż w gruncie rzeczy stanowili jedno. Z jednej strony konwencja współpracy z firmą amerykańską okazała się doskonałym pomysłem, czego dowodem były przychody firmy. Naturalnym kierunkiem rozwoju powinno być poszerzenie rynku zbytu na rynki zachodnie (Niemcy, Austria), gdzie istnieje dość duża rozbieżność pomiędzy kosztami pracy informatyków w porównaniu do Polski, Litwy czy Ukrainy, a ceny usług są relatywnie wyższe. Mógł również dalej z Jeffreyem penetrować rynki Stanów Zjednoczonych, wchodzić ze swoimi produktami do nowych stanów, szukać partnerów. Mógłby również usystematyzować pracę w swojej polskiej firmie, założyć biuro z prawdziwego zdarzenia (w którym się pracuje, a nie mieszka), w którym stworzyłby takie warunki, które byłyby w stanie zachęcić kogoś o odpowiednich kwalifikacjach do pracy na pełnym etacie w roli konsultanta oraz grafika lub programisty w jednym... To by jednak wymagało od niego usystematyzowania swojego życia, podporządkowania go ideom nadrzędnym, a przed tym pragnął uciec. W głębi duszy marzył o czymś nowym, o jakimś nowym przedsięwzięciu, nowym *start-upie*, o nowych wyzwaniach, o stworzeniu czegoś zupełnie innowacyjnego. Jego firma była innowacją sama w sobie, w swojej koncepcji i zamyśle, ale praca w niej nie sprawiała mu już tyle satysfakcji co kiedyś. Siedząc tak w grudniowe popołudnie i obserwując zamieć za oknem, zastanawiał się nad nową podróżą. „Może jakaś wyspa na Oceanie Spokojnym?” – kontynuował rozważania. Przynajmniej na chwilę miałby poczucie przeżywania nowej przygody. Może tam podjąłby decyzję, czy postawić na Go.Net i skoncentrować się na jej rozwoju, czy może wykorzystać ją jako środek do generowania pozytywnego *cash flow*, który umożliwiłby mu realizowanie swoich marzeń i nowych przedsięwzięć...

---

## STUDIUM PRZYPADKU FIRMY DREWDOM

### Nie ma jak w drewnianym domu

*Joanna Szymona*

---

Kiedy pan Baczyński odłożył słuchawkę, na dworze było już zupełnie ciemno. Wykonał ostatni telefon do Austrii, przygotowywania do wyjazdu wydają się zakończone. Wszystko musi być przygotowane i dopięte na ostatni guzik. Budowa nowego domu zawsze wiązała się z gigantycznym przedsięwzięciem: wszystkie elementy, surowce i materiały transportowane są z Polski. Domy wykonywane są w standardzie danego kraju, z wykończoną instalacją, wyposażoną łazienką, podstawowymi sprzętami AGD. Do ekipy przebywającej na miejscu dojeżdżają jedynie kolejne transporty. Wszystko musi być wykonane zgodnie z normami lokalnymi, nad czym czuwa inspektor lub architekt, który zdaje książkę budowy. Dom, który ma powstać w ciągu najbliższych 2 miesięcy, to 200-metrowa rezydencja u podnóża Alp. Pan Baczyński zamyslił się przez chwilę, wspominając dawne czasy. Kiedy w 1999 roku rozpoczęli działalność swojej firmy, stawiali proste konstrukcje, przeważnie małe domki kempingowe. Wtedy transport nie wiązał się z tak ogromnym przedsięwzięciem, jednak nie brakowało innych problemów...

### Słoneczna Hiszpania

Domy z drewna, a szczególnie ich zapach, chyba już zawsze kojarzyć mu się będą ze słonecznymi latami spędzonymi w Hiszpanii w charakterze rezydenta znanej polskiej firmy turystycznej. Stacjonował na kempingu, gdzie dość szybko zwrócił na siebie uwagę właściciela ośrodka. Był mocno zaangażowany w swoją pracę, łatwo nawiązywał kontakty i miał niespożytą energię do działania. Po około 2 latach znajomości Jose Rodriguez, właściciel ośrodka, zaproponował mu pracę w swojej firmie. Głównym zadaniem pana Baczyńskiego miało być znalezienie producentów domków drewnianych w Polsce, które miałyby stanąć na kempingach seniora Rodrigueza, nawiązanie

współpracy oraz nadzór nad realizacją zlecenia. Pan Baczyński nie wahał się ani chwili i przyjął propozycję. W ten sposób mógł połączyć swoje dwie aktywności – zamieszkiwanie w Hiszpanii oraz częste wizyty w Polsce.

Zadanie pozyskania polskiego kontrahenta do budowy domów nie było proste. Był to początek lat 90., a firmy zakładane w tym czasie w Polsce dopiero rozpoczynały swoją działalność. Okres transformacji stworzył co prawda wiele nowych możliwości, jednak nie zmienił mentalności Polaków. Pomimo wielu wysiłków i starań, pan Baczyński wiele razy musiał przełknąć gorzką pigułkę rozczarowania – zlecenia realizowane były nieterminowo, drewno nie było odpowiednio przygotowane do produkcji, firmy, z którymi nawiązywał współpracę, upadały... Brakowało podmiotu, który realizowałby zlecenia kompleksowo i to na poziomie, który zadowoliliby oczekiwania ich hiszpańskiego pracodawcy. Po półtora roku szef podziękował mu za współpracę, tłumacząc swoją decyzję redukcją kosztów w firmie i optymalizacją zatrudnienia. Wypowiedzenie zostało wręczone również jego koledze z Polski, panu Tomaszewskiemu. Razem znaleźli się w punkcie wyjścia i musieli podjąć decyzję co do dalszej przyszłości.

Siedząc nad szklaneczką tequili razem z kolegą zrobili bilans tego, co obecnie posiadali. Mieli niewielkie oszczędności. Ich podstawowym kapitałem był język hiszpański, doświadczenie oraz znajomości w branży turystycznej w Hiszpanii, a także rynku domów drewnianych w Polsce. Wiedzieli, że Jose Rodriguez poszukuje w Europie strategicznego partnera, który byłby w stanie wyposażyć jego kempingi. Nad ranem mieli już gotowy plan: założą firmę w Polsce, która produkować będzie drewniane domy i sprzedawać je na rynku hiszpańskim. Były to ambitne plany, jednak najważniejsze było to, że już na starcie mieli pewny rynek zbytu w postaci współpracy z Jose Rodriguezem. Znali świetnie jego oczekiwania, a w procesie stawiania domków kempingowych w Hiszpanii byli doskonale zorientowani od strony formalnej, gdyż niejednokrotnie realizowali tego typu przedsięwzięcia. Firma, którą chcieli założyć, miałaby za zadanie zakupić bądź przygotować surowce i materiały do budowy domów, zorganizować ekipę, transport, a także montaż domków na miejscu. Pomysł wydawał się świetny, jednak świadomość stopnia trudności realizacji tego przedsięwzięcia była przytłaczająca.



### Trudne początki

Powrót do Polski ze słonecznej Hiszpanii, na który nałożyło się zderzenie się z polską rzeczywistością roku 1998, nie był zachęcający. Wspólników stać było na zakup działki pod inwestycję, ale była to inwestycja typu *green-field*. Wydaje się jednak, że dla tego przedsięwzięcia można byłoby utworzyć nową kategorię: *brown field* lub *muddy field*. Dookoła było bowiem mnóstwo błota i wspólnicy, wraz z innymi przedsiębiorcami prowadzącymi swoje firmy w sąsiedztwie, przedzierali się codziennie wyboistą drogą wschodniej Polski do swojej pracy. Budynki, które zakupili wraz z działką, nadawały się do generalnego remontu.

Ich podstawową bolączką w okresie formowania firmy był brak *know-how* z dziedziny przygotowania i obróbki drewna. Mieli jedynie ogólne pojęcie o całym procesie produkcyjnym, jednak bliżej im było do handlowców niż do producentów. Kluczowym zadaniem było zatem pozyskanie wykwalifikowanej kadry, a to nie było łatwe zadanie. Zależało im na solidnych stolarzach, osobach, które umieją połączyć wiedzę z zakresu budownictwa oraz obróbki drewna. Doświadczeni fachowcy mieli najczęściej własne, dobrze prosperujące zakłady stolarskie i nie byli zainteresowani pracą w zabloconym zakładzie, który dopiero rozpoczynał swoją działalność. Młodzi przedsiębiorcy uczyli się zatem wszystkiego od podstaw, pozyskując i kształcąc swoją własną siłę roboczą. Nierzadko uczyli się od dobrych fachowców, którzy z powodu różnych uzależnień nie byli w stanie prowadzić własnego zakładu, a w tej sytuacji znaleźli możliwość powrotu do zawodu.

Drugim równie ważnym problemem okresu zakładania firmy był brak funduszy. Ze względu na brak zdolności kredytowych żaden bank nie chciał wspólnikom udzielić pożyczki na zakup maszyn. Nie mogli więc zakupić nowoczesnych urządzeń, a te, których używali, były dzierżawione. Każdy zarobiony i zaoszczędzony grosz był reinwestowany w park maszynowy. Świeżo upieczeni przedsiębiorcy mieli wieczny dylemat – czy jakkolwiek przyplływ gotówki przeznaczyć na rodzinę, wypoczynek, czy wrzucać w ten worek bez dna, jakim był zakład produkcyjny. Zawsze wybierali tę drugą opcję. Do tej pory pan Baczyński wspomina sąsiadów prowadzących swoje przedsiębiorstwa na sąsiadujących działkach, a których razem ze wspólnikiem zwykli nazywać „biznesmenami”. Na ich wspomnienie na ustach pana Baczyńskiego pojawia się cień uśmiechu: „biznesmeni” po zabloconej drodze jeździli mercedesami, bo jak tylko fundusze im na

to pozwoliły, to nie żalowali pieniędzy, by móc „się pokazać”. Pokazywali również zdjęcia uśmiechniętych rodzin na wczasach w Bułgarii, żon w drogich futrach. Tego typu „inwestycje” były na początku roku 2000 poza zasięgiem wspólników. Czas jednak zweryfikował, że to ich strategia reinwestowania każdej zarobionej złotówki w zakład była słuszna. Dzisiaj wszystkie działki, należące kiedyś do „biznesmenów”, są własnością wspólników.

### Twarde lądowanie

Pomimo piętrzących się trudności, firma zaczęła realizować pierwsze zamówienia hiszpańskiego kontrahenta. Był on na tyle zadowolony z efektu pracy wspólników, że zaproponował kontrakt na budowę domków w dwóch innych ośrodkach kempingowych w Hiszpanii, które były jego własnością. Przez pierwsze 4 lata działalności DrewDom nie zrealizował ani jednego zlecenia na terenie kraju. Cała produkcja skierowana była na rynek hiszpański, a jej jedynym odbiorcą była firma Jose Rodrigueza, który występował w roli końcowego odbiorcy bądź też pośrednika.

Wraz ze zwiększającą się liczbą zamówień ze strony Jose Rodrigueza, który zaczął występować również w roli pośrednika na rynku hiszpańskim, niezbędne było zwiększenie mocy produkcyjnych. Aby wykorzystać pojawiające się możliwości, należało szybko zmodernizować park maszynowy, a także wybudować infrastrukturę niezbędną do suszenia drewna. Wspólnicy również bardzo chcieli poprawić warunki pracy, wyremontować montownie, pracownie, istniejącą suszarnię, a także zakupić sprzęt informatyczny i logistyczny. Pomimo reinwestowania niemalże wszystkich zysków w park maszynowy, firma nie mogła w krótkim czasie zarobić funduszy niezbędnych do modernizacji zakładu. Potrzeby były tak ogromne, że wspólnicy zdecydowali, iż będą poszukiwać inwestora. Naturalny wybór padł na Jose Rodrigueza, z którym 4-letnia współpraca przebiegała pomyślnie i z którym utrzymywali przyjacielskie kontakty. Kiedy w roku 2003 zaproponowali mu współpracę w charakterze inwestora strategicznego, ich hiszpański kontrahent był bardzo podekscytowany pomysłem. Rozpoczął się żmudny proces przygotowywania dokumentacji, która systematycznie była wysyłana do Hiszpanii: opis parku maszynowego, procesów produkcyjnych, *know-how* obróbki drewna, stanu zatrudnienia, stanowisk pracy i zakresów zadań oraz wiele innych dokumentów. Kiedy w 2004 roku wspólnicy szykowali się wraz ze

swoim prawnikiem do zawarcia umowy, dotarła do nich szokująca wiadomość: ich hiszpański kontrahent założył konkurencyjną firmę na terenie Polski Środkowo-Wschodniej, na bazie dokumentacji przekazanej mu w trakcie negocjacji... Oznaczało to nic innego jak utratę strategicznego odbiorcy, nie wspominając już o potencjalnym inwestorze i zyskaniu nowego konkurenta na rynku hiszpańskim. Firma znalazła się na skraju upadku.

### **Co firmy nie zabije, to ją wzmocni**

Dla pana Baczyńskiego i pana Tomaszewskiego rok 2004 był rokiem przełomowym. Utrata strategicznego odbiorcy nie mogła dla nich oznaczać zamknięcia firmy. Była ona nie tylko żywicielką ich rodzin, ale także wspólnym dziełem. Uważali, że zgromadzili znaczące zasoby w postaci wiedzy, ludzi, a także doświadczenia i pomyślnie zrealizowanych zleceń. Wciąż posiadali kontakty na rynku hiszpańskim. Należało zatem zaktywizować działania polegające na pozyskaniu nowych odbiorców. Tylko tyle i aż tyle...

Pan Baczyński rozpoczął proces odnawiania starych znajomości na rynku hiszpańskim. Wysyłał portfolio firmy, jeździł na spotkania do Hiszpanii z potencjalnymi pośrednikami bądź odbiorcami. Były to jednak działania o dość wysokim koszcie jednostkowym, które generowały znaczący wzrost kosztów firmy. Założył również stronę internetową w języku polskim i hiszpańskim. Działania te jednak nie przynosiły oczekiwanych rezultatów: moce produkcyjne były wykorzystywane w 20%, pojawiła się groźba zwolnienia części załogi.

W związku z organizowanymi targami budowlanymi w Barcelonie wspólnicy zdecydowali o wzięciu w nich udziału. Nie wiązali z tym wydarzeniem ogromnych nadziei, jednak liczyli na nowe kontakty, które mogłyby w przyszłości zaowocować współpracą. Okazało się, że targi były zdecydowanie punktem zwrotnym w historii firmy. Doskonale przygotowane stoisko, efektownie wykonany katalog, dwóch komunikatywnych i przedsiębiorczych właścicieli prezentujących z dumą efekty swojej pracy – to wszystko musiało wzbudzić zaufanie hiszpańskich kontrahentów i zrobić na nich korzystne wrażenie. Bezpośredni kontakt i możliwość zaprezentowania wykonanych obiektów na terenie Hiszpanii zaowocowała serią podpisanych kontraktów, które sprawiły, że w 2004 roku przychody firmy przekroczyły magiczną kwotę 3 mln zł, a w kolejnym roku obrót był już ponaddwukrotnie wyższy. Załoga, która w 2004 roku liczyła 27 osób, w 2005 roku zo-

stała powiększona o kolejne 50. Część była zatrudniana sezonowo, przy okazji realizacji dużych zleceń lub specjalnie na czas wyjazdu na montaż. W wyjątkowo „gorących” okresach firma korzystała z usług zaprzyjaźnionej firmy produkcyjnej, która wykonywała część zleceń. Wtedy DrewDom występował w charakterze pośrednika.

Ten czas pan Baczyński wspomina z wyraźnym sentymentem – wtedy tak naprawdę uwierzył w swoją firmę. Uwierzył, że im się udało, że firma przetrwa. Wydaje mu się, że wtedy też w firmę uwierzyli pracownicy. Niektórzy z nich woleli być zatrudnieni na stałe w firmie DrewDom, rezygnując z pracy we własnym zakładzie stolarskim.

Dynamiczny wzrost sprzedaży w latach 2004–2007 pozwolił firmie na tak długo oczekiwaną modernizację parku maszynowego. Pan Baczyński ze swoim wspólnikiem mogli skoncentrować się na usprawnieniu produkcji i poprawie jakości wyrobów. W pierwszej kolejności skupili się na konkretnych procesach, które były najbardziej problematyczne i pracochłonne. Na przykład wszelkie komponenty niezbędne do wykończenia domu, takie jak okna i drzwi, były we wcześniejszych latach wykonywane we własnym zakresie. Efekt prac stolarzy nie był jednak satysfakcjonujący dla wspólników oraz klientów, którzy niezadko zgłaszali różnego rodzaju reklamacje. Poszukiwanie nowych rozwiązań zaowocowało podpisanym kontraktem na zakup doskonałych okien i drzwi po konkurencyjnej cenie. Bezdyskusyjnie skorzystali na tym klienci, ale także firma, dla której produkcja okien i drzwi zawsze stwarzała największe problemy.

Kolejnym krokiem było poszukiwanie nowych źródeł surowców i materiałów do budowy bądź wykończenia domów. Od 2007 roku import stanowi około 5% wartości sprzedaży, składają się nań głównie wyroby drewniane oraz deski boazeryjne. Jest to materiał, który charakteryzuje dużo lepsza jakość w porównaniu z ofertą krajową, przy nieznacznie niższej cenie.

Wspólnicy zakupili również nowoczesne komputery, zatrudnili informatyka i z informatyzowali proces tworzenia dokumentacji projektowej. Jest on w firmie traktowany priorytetowo i oceniany jest przez właścicieli bardzo wysoko. Wraz z rozwojem sprzedaży firma zgromadziła pokaźną bazę danych wykonanych obiektów. Obecnie klienci wybierają swój dom z propozycji dostępnych w specjalnie opracowanych katalogach, co pozwala na wykorzystywanie przygotowanych już schematów działań oraz dokumentacji projektowych. Jednakże każdy produkt jest dopasowywany do potrzeb konkretnego odbiorcy, z uwzględnieniem lokalnych przepisów i standardów. Wraz z nabie-

raniem doświadczenia wszystkie te czynności stają się coraz łatwiejsze. Najważniejszym i kluczowym procesem w firmie wciąż pozostaje pozyskanie klienta.

### Nowe struktury

Wraz z rozwojem firmy nastąpiła polaryzacja związana z podziałem obowiązków. Pan Baczyński wziął na siebie odpowiedzialność za pozyskiwanie kontrahentów, realizowanie zleceń, wywiad gospodarczy, czyli obszar związany z działalnością sprzedażową. Pan Tomaszewski, wspólnik o spokojniejszym temperamencie, zajął się prowadzeniem finansów firmy, rozliczaniem zleceń itd.

Kiedy przychody w roku 2007 zbliżyły się do kwoty 12 mln zł, wspólnicy uznali, że firma jest na tyle dojrzała, aby zatrudnić osoby na terenie Hiszpanii do działań handlowych. W tym celu założyli spółkę-córkę w charakterze spółki handlowej. To rozwiązanie miało na celu m.in. wykluczenie z łańcucha dostaw pośredników, którzy inkasowali gros prowizji.

Pierwszą osobą zatrudnioną w Hiszpanii była Polka, znająca 4 języki, absolwentka iberystyki. Nie miała doświadczenia w handlu, a pracowała w Hiszpanii w charakterze tłumaczki. Wspólników urzekł jednak jej temperament, zapał do pracy i łatwość nawiązywania kontaktów, co na rynku hiszpańskim było nieocenione. Na początku pracy przeszła gruntowne szkolenie nie tylko z zakresu handlu, ale również produktów, które miała za zadanie sprzedawać. Przez kolejne 3 lata wspaniale sprawdziła się w charakterze przedstawiciela handlowego i obecnie obsługuje ona nie tylko rynek hiszpański, ale również francuski, austriacki, niemiecki i inne rynki zagraniczne. W 2009 roku podjęto decyzję o zatrudnieniu rodowitego Hiszpana, który zająłby się penetracją rynku hiszpańskiego. Wybór padł na pracownika firmy produkującej domki kempingowe, posiadającego liczne kontakty z poprzedniej pracy i świetnie znającego rynek i panujące na nim wymogi. Celem wykluczenia sześciu pośredników, obecnie współpracujących z firmą, planowane jest zatrudnienie kolejnych dwóch dobrych handlowców, którzy mieliby obsługiwać jedynie rynki hiszpańskie.

Działalność handlowców oraz stałą obecność na targach o zasięgu międzynarodowym można uznać za główny filar strategii eksportowej firmy w latach 2004–2009. Wydaje się, że strategia ta ma swoje uzasadnienie, gdyż 60–70% nowych klientów pozyskiwanych jest właśnie

w trakcie trwania targów. Polecenia dotychczasowych odbiorców stanowią jedynie 20–30% realizowanych kontraktów, podczas gdy działalność reklamowa, promocyjna czy za pośrednictwem strony www skutkuje jedynie nieznaczną liczbą kontrahentów.

### Klucz do sukcesu

Wydaje się, że strategię właścicieli można określić jako rozsądne inwestowanie. Wspólnicy nie podejmowali ryzykownych kroków, które mogłyby zagrozić płynności firmy, a każdą wolną złotówkę reinwestowali w park maszynowy. Jednocześnie o ich sukcesie zadecydowała ciągła potrzeba doskonalenia procesów produkcyjnych, na czym zyskiwał nie tylko sam produkt końcowy. Dzięki tym działaniom możliwe było poszerzanie oferty o coraz to większe powierzchniowo budowle, z coraz bardziej kompleksowym wyposażeniem. Przez 10 lat działalności sprzedaż eksportowa stanowiła nie mniej niż 95% wartości całkowitej sprzedaży. Świadczy to o tym, że firma jest kombinacją jakości zadowalającej gusta zachodnich kontrahentów, przy jednoczesnym zachowaniu konkurencyjności cenowej. Dla firmy kontynuowanie działalności eksportowej stanowi o jej rentowności – sprzedaż na eksport jest zawsze bardziej zyskowna niż budowanie domów w Polsce.

Wszechobecny kryzys gospodarczy, który rozpoczął się w 2008 roku i którego skutki odczuwamy do dzisiaj, nie zachwiał w znaczący sposób stabilnością firmy. Popyt co prawda zmalał w roku 2009 o około 20%, nie pogorszyło to jednak w znacznym stopniu wyników firmy. Dzięki sezonowości zatrudnienia koszty stałe firmy są niewielkie, a realizowana sprzedaż wciąż pozostaje na zadowalającym poziomie rentowności.

Dzisiaj pan Baczyński ze spokojem spogląda w przyszłość. Dla niego prowadzenie firmy to nie tylko odpowiedzialność za stabilną sytuację finansową swoich bliskich, ale również za pracowników i ich rodziny. Dzisiaj jest pewien, że ufają mu i wierzą w firmę, w której pracują. A to jest dla niego miernikiem sukcesu.

Za dwa dni rusza pierwszy transport materiałów do Austrii. Pan Baczyński lubi odbiorców z tamtych terenów, tak jak i Niemców. Większość z nich jest szczerze zaskoczona, że dom jest wykończony w tak wysokim standardzie za tak „małe” pieniądze. Gasząc światło w swoim gabinecie, pan Baczyński pomyślał, że za kilka tygodni przybędzie kolejne miejsce na mapie świata, w którym stanie dom z marką DrewDom.

---

STUDIUM PRZYPADKU FIRMY SIECIOWIEC<sup>44</sup>

## Być we właściwym czasie we właściwym miejscu i umieć z tego skorzystać

*Izabela Kołodkiewicz, Michał Drabek*

---

„Nareszcie zima!” – pomyślał z dużą radością Jan Kot, prezes prężnie rozwijającej się spółki z branży IT, obserwując przez okno wirujące płatki śniegu. Biały puch powoli, acz skutecznie zaczął przykrywać dachy okolicznych domów i ulice. Radości tej nie zmąciła także myśl, że jak zwykle co roku zima pewnie zaskoczyła drogowców i powrót do domu za miastem może, zamiast zwykłych 40 minut, trwać nawet trzy razy dłużej. Wraz ze śniegiem, oprócz mało przejezdnych dróg, pojawiała się także szansa na szybkie rozpoczęcie sezonu narciarskiego. A narty, obok firmy, były wielką pasją prezesa Kota.

Od lat, wyżywając się na stoku, regenerował siły. Będąc też wolny od codzienności, mógł spojrzeć na swoją firmę w trochę szerszej perspektywie. Często z takich wyjazdów, nawet kilkudniowych, potrafił przywieźć ciekawe pomysły, nie tylko dotyczące rozwoju sprzedawanego oprogramowania, ale też i rozwoju firmy.

Dotychczasowe jej sukcesy – potwierdzone licznymi nagrodami i wyróżnieniami – powodowały, że Jan Kot z nadzieją patrzył w przyszłość. Szczególnie sobie cenił zdobyty w 2006 roku tytuł „Lidera Eksportu” w kategorii Innowacja w Ogólnopolskim Rankingu Liderów Eksportu pod patronatem Ministerstwa Gospodarki. Ponadto w tym rankingu jego firma zdobyła także dwa wyróżnienia w kategoriach Ekspansja i Osiągnięcia.

Ostatnio jednak zaczął odczuwać lekki niepokój, którego źródłem było właśnie to ciągle pasmo sukcesów. W jego głowie coraz częściej zaczęła pojawiać się myśl, czy nadal jako firma są wystarczająco czujni na płynące z rynku sygnały i czy w czasie gdy świętują sukcesy, nie umyka im inna ciekawa rynkowa szansa? Nie od dziś wiadomo, że sukces rozleniwia.

---

<sup>44</sup> Nazwa firmy oraz nazwiska jej właściciela, jak również innych osób zostały zakodowane. Opracowanie powstało na podstawie materiału zgromadzonego w trakcie wywiadu z przedstawicielem firmy oraz pochodzącego z jej strony internetowej, jak również z <http://inf.management.computerword.pl/news>.

„Dobrze, że wreszcie spadł ten śnieg” – ponownie pomyślał Jan Kot. – „Najwyższy czas i pora, aby wyrwać się z firmy i spokojnie pomyśleć – co zrobić, aby nie przespać nadarżających się okazji”.

### **Umiejętność koncentracji na jednej dziedzinie – kluczowy czynnik sukcesu**

Jan Kot należy do tej grupy założycieli przedsiębiorstw, którzy mają szczęście i od razu trafiają tam, gdzie mogą się w pełni zrealizować i nie tracą energii i sił na poszukiwania swojego miejsca na ziemi, czyli w biznesie. W jego przypadku los podrzucił mu też drugą opcję do wyboru, z której o mało co nie skorzystał. Na szczęście był tak mocno zaangażowany w studia na wydziale informatyki, że nie miał już czasu na kontynuowanie edukacji w szkole muzycznej; swoją karierę zakończył w szkole muzycznej drugiego stopnia, ale sympatia do muzyki pozostała mu już na całe życie.

O dalszych jego przygodach z biznesem w dużej mierze zadecydował wybór kierunku studiów oraz wierność dokonanemu wyborowi. W ciągu kolejnych lat od ich skończenia w praktyce poszerzał nabytą w ich trakcie wiedzę – głównie jako konsultant w sektorze IT, specjalizujący się w doradztwie dla bankowości. Pierwszym jego klientem był krakowski Bank Przemysłowo-Handlowy, dla którego zaprojektował i wdrożył rozwiązanie do zarządzania siecią. Innym ważnym czynnikiem, sprzyjającym jego przyszłym sukcesom jako przedsiębiorcy, był pobyt w USA. Nie tylko pozwoliło mu to obserwować realia funkcjonowania tamtejszego rynku, ale także dość dobrze poznać oczekiwania odbiorców rozwiązań sieciowych.

Nie powinno więc budzić zdziwienia, że dość szybko pojawił się pomysł stworzenia firmy specjalizującej się w rozwiązaniach do zarządzania sieciami korporacyjnymi. W 1998 roku pomysł został urzeczywistniony i na polskim rynku pojawiała się nowa spółka Sieciowiec, której założycielem i prezesem był Jan Kot.

W początkowych latach działalności nowo powstała firma specjalizowała się przede wszystkim w produktach przeznaczonych dla platformy sieciowej Novell NetWare. Jej produkty bardzo szybko zdobyły uznanie klientów, co potwierdziła otrzymana już po roku działalności nagroda w konkursie Novell Developers' Contest w USA. Zdobywanie tej nagrody w 1999 roku stanowiło moment przełomowy i kluczowy w popularyzacji na rynku proponowanych przez przedsiębiorstwo Sieciowiec rozwiązań, jak również wpłynęło na umocnienie jego pozycji. Dzięki nagrodzie



stał się bardziej znany w branży IT na wielu rynkach zagranicznych. Na wzmocnienie jego pozycji wpływał także fakt, że na świecie grono firm proponujących tego typu rozwiązania nie było duże (w tamtym czasie Sieciowiec był jedną z zaledwie kilku firm na świecie).

Kolejnym istotnym zdarzeniem w życiu młodego przedsiębiorstwa było wypuszczenie darmowego programu dla administratorów, umożliwiającego zdalny dostęp do serwerów Novella. Program ten okazał się na tyle dobry, że większość administratorów, a nawet sami pracownicy firmy Novell, polecali korzystanie z niego zamiast rodzimego rozwiązania Novella. Do dnia dzisiejszego program jest bardzo popularny na rynku, a jego twórcy szacują, że na co dzień użytkowany jest przez około 50 tysięcy administratorów sieci na świecie (warto też dodać, że największą liczbę użytkowników zyskał w USA).

Po ponad 10 latach prowadzenia działalności spółka Sieciowiec nadal jest dynamicznie rozwijającym się producentem rozwiązań do zarządzania sieciami korporacyjnymi. Posiada oddziały w Krakowie, Londynie i Nowym Jorku. Stan zatrudnienia od kilku lat pozostaje mniej więcej na tym samym poziomie ponad 30 pracowników, co wpisuje go w sektor małych i średnich przedsiębiorstw. W ostatnich kilku latach można jednak dostrzec lekką tendencję wzrostową liczby zatrudnionych (2004 r. – 32 osoby; 2007 r. – 35 osób).

Programy firmy używane są na ponad 400 tysiącach serwerów na całym świecie. Służą one do monitorowania, diagnozowania i optymalizacji działania sieci dla zapewnienia najwyższego poziomu wydajności i dostępności obsługiwanych przez nie urządzeń, usług i aplikacji. Obecnie podstawowym programem jest NET, na który przypada 70% sprzedaży, pozostałe oprogramowanie stanowi mniej więcej 30%.

Sieciowiec ma klientów porozrzucanych po całym świecie. Są nimi przedsiębiorstwa reprezentujące wszystkie gałęzie gospodarki, a także instytucje administracji rządowej, samorządy, organizacje pozarządowe, uniwersytety i placówki edukacyjne. Do największych odbiorców jego produktów należą m.in.: Airbus, Bayer AG, Amerykański Departament Transportu, Amerykański Departament Energetyki, Amerykańska Poczta, Lufthansa Consulting, Groupe Canal+, Federalny Bank Rezerw San Francisco, Gillette USA, Greenpeace, kanton Genewa i Uniwersytet Monachijski.

W Polsce natomiast z jego oprogramowania korzystają m.in.: Metro Warszawskie, Uniwersytet Warszawski, Elektrownia Bełchatów S.A., Urząd Miejski w Lubinie.

Głównymi użytkownikami produktów Sieciowca są administratorzy sieci, menedżerowie IT, konsultanci oraz integratorzy systemów.

### **Działalność eksportowa – podstawowa siła napędowa rozwoju firmy Sieciowiec**

Spółka Sieciowiec należy do niewielkiego grona polskich firm, które od początku swojej działalności były zorientowane na eksport. Już bowiem w fazie planowania i uruchamiania była ona nastawiona na prowadzenie transakcji eksportowych, a sprzedaż krajowa miała odgrywać jedynie rolę uzupełniającą. Tak więc w jej przypadku można wręcz powiedzieć, że najpierw był eksport, a dopiero potem nastąpiło dostrzeżenie rodzimego rynku.

W końcu początkowego, 3-letniego okresu działalności eksport stanowił powyżej 80% sprzedaży, jaką zrealizował Sieciowiec. Na początku ponad 60% całkowitej sprzedaży trafiało do USA, zaś ok. 20% do reszty świata. Z upływem czasu sytuacja ulegała jednak zmianie. Obecnie udział rynku północnoamerykańskiego (USA) to 30–40%, region Azji i Pacyfiku – ok. 20% (w tym 15% przypada na rynek japoński). Europa, Afryka i Bliski Wschód to ok. 30% całkowitej sprzedaży, resztę zaś stanowi rynek krajowy.

O proeksportowej orientacji przedsiębiorstwa decydował w dużej mierze charakter oferowanego produktu. Jego sprzedaż za granicę nie była kłopotliwa i nie różniła się zasadniczo od sprzedaży na rynku krajowym. Programy rozpowszechniane były i nadal są drogą elektroniczną, a dostawa następuje natychmiastowo. Po dokonaniu płatności możliwe jest pobranie oprogramowania bezpośrednio ze strony internetowej. Zaledwie ok. 5% odbiorców zamawia wersje pudełkowe.

Innym czynnikiem sprzyjającym silnej koncentracji spółki Sieciowiec na eksporcie był gwałtowny rozwój internetu, jaki miał miejsce w początkowym okresie jej istnienia. Prezes założyciel od początku był świadomy możliwości, jakie z tego wynikają, a w szczególności braku ograniczeń dla sprzedaży swoich produktów praktycznie na całym świecie. Ponadto Jan Kot dostrzegał także możliwości, jakie dawał i nadal daje internet w zakresie popularyzacji, reklamy i dystrybucji oprogramowania. Ważnym środkiem transferu wiedzy o tego typu produktach były i wciąż pozostają różnego rodzaju internetowe serwisy specjalistyczne.

Mozna wręcz przyjąć, że perspektywa sprzedaży globalnej od początku stanowiła element wizji założyciela spółki, która szybko była realizowana w praktyce. Dzięki aktywnej postawie prezesa Kota firma bardzo intensywnie korzystała z nadarzających się okazji. Szybko też została stworzona strona internetowa, która stała się ważnym łącznikiem ze światem. Od samego początku do jej zwartości i przyjazności w zakresie nawigacji zarządzający przedsiębiorstwem Sieciowiec przykładali dużą wagę.

Jan Kot był też świadomy znaczenia potencjału tkwiącego w internecie, szczególnie w odniesieniu do Stanów Zjednoczonych. Ze względu na olbrzymi rozmiar tego kraju kupowanie na odległość zawsze było tam bardziej naturalne, a potrzeba bezpośredniego kontaktu raczej ograniczona. W takich warunkach rozwiązania zdalne lepiej się przyjmują, a komunikacja przez internet może zaspokoić większość potrzeb. Jak pokazały kolejne lata, z owej specyfiki rynku amerykańskiego właściciel firmy nie tylko zdawał sobie sprawę, ale także z niej skorzystał.

#### **Organizacja i realizacja działalności eksportowej – orientacja na partnerstwo**

Transakcje eksportowe zarówno w początkowej fazie, jak i obecnie, nie są postrzegane przez zarządzających spółką jako bardziej ryzykowne niż operacje krajowe. Sieciowiec weryfikuje kontrahentów, którym sprzedaje swoje rozwiązania (są to przede wszystkim inne przedsiębiorstwa). Poza zupełnie sporadycznymi przypadkami, nie pojawiają się trudności z egzekwowaniem należności. Zarząd firmy ocenia, że w zasadzie nie było konieczności podejmowania większego ryzyka.

Co ciekawe, spółka Sieciowiec, mimo dominacji działalności eksportowej, nie posiada wyodrębnionej komórki organizacyjnej zajmującej się eksportem. Sprzedaż nie jest podzielona na krajową i zagraniczną. Całość transakcji obsługuje ten sam zespół sprzedażowy, zaś eksport stanowi podstawę jego działalności. Wszyscy pracownicy znają biegle język angielski, grupa osób mówi też po hiszpańsku i niemiecku. Cała korespondencja firmy, także wewnętrzna, odbywa się w języku angielskim.

Podstawowym sposobem pozyskiwania nowych klientów jest korzystanie z polecenia dotychczasowych klientów. Ważnym ich źródłem są również targi międzynarodowe, konferencje czy imprezy branżowe

(w 2008 roku firma wzięła udział m.in. w 10 różnych tego typu wydarzeniach w USA, a także w europejskich targach CEBIT oraz wielu konferencjach w kraju). Sieciowiec jako istotne źródło danych o potencjalnych klientach traktuje także bazę danych informacji o osobach, które zarejestrowały się na jego stronie internetowej w celu pobrania darmowych 30-dniowych wersji testowych programów.

Specyfika branży i działalności pozwala firmie na samodzielną obsługę większości funkcji związanych z realizacją transakcji w handlu zagranicznym. Obrót oferowanymi produktami nie wymaga kosztów transportu czy ubezpieczeń niezbędnych w przypadku tradycyjnej wymiany towarowej. W przypadku gdy fizyczny transport jest konieczny, sporadycznie zleca go na zewnątrz.

Na rynkach zagranicznych Sieciowiec działa poprzez partnerów. Posiada ich około 30, są to działające na rynkach lokalnych firmy dostarczające rozwiązania IT. Niektórzy spośród nich sprzedają na więcej niż jednym rynku. Sieć partnerów działa m.in. w USA, Kanadzie, Niemczech, Wielkiej Brytanii, Hiszpanii i innych krajach. Ponadto spółka posiada dwa własne oddziały zagraniczne. Oddział w Nowym Jorku rozpoczął działalność w 2001 roku, a w 2004 miało miejsce otwarcie oddziału w Londynie.

Generalnie Sieciowiec nie wykorzystuje zagranicznych agentów (poza jednym takim przypadkiem we Włoszech) ani dystrybutorów. Często natomiast ma miejsce sprzedaż do bezpośredniego odbiorcy, gdyż wielu klientów z zasady preferuje zakup oprogramowania bezpośrednio u producenta.

Zarząd spółki Sieciowiec raczej nie przewiduje tworzenia własnej sieci zbytu. Dotychczasowa praktyka pokazuje, że najskuteczniejszym i przynoszącym najlepsze rezultaty modelem jest współpraca z partnerem, który znajduje się blisko danego rynku. Wiceprezes zarządu – Janina Kwiatek – podkreśla, że szczególnie wyraźnie zarysowuje się to w Japonii, gdzie praktycznie nie ma działalności marketingowej. Dla klienta japońskiego kluczowy jest kontakt z partnerem, którego ewentualne rekomendacje są podstawą do stosowania konkretnych rozwiązań.

Jeśli chodzi o działalność importową, to firma importuje amerykańskie oprogramowanie dla programistów. Za granicą dokonuje także zakupu komponentów do produkcji oprogramowania oraz częściowo sprzętu (m.in. wyposażenie laboratorium, specjalne laptopy prezentacyjne o dużych ekranach). Udział importu w wartości eksportu w ostatnich kilku latach szacuje się na poziomie kilku procent.

### Wiedza i doświadczenie niezbędne do prowadzenia działalności eksportowej zgromadzone w organizacji

W ciągu 11 lat funkcjonowania Sieciowiec doszedł do znacznego poziomu sformalizowania wiedzy. W chwili obecnej posiada własne *handbooki* oraz wewnętrzne dokumenty i regulacje dotyczące zasad realizacji i obsługi zamówień, kontaktu z klientami oraz prowadzenia PR.

Poziom wiedzy i doświadczenia w zakresie eksportu zarząd spółki ocenia jako zadowalający dla dalszego jej rozwoju. Jednocześnie akcentuje rosnące skomplikowanie sieci komputerowych i związane z tym coraz wyższe wymagania stawiane produktom i tym samym wobec swoich pracowników. Coraz więcej wysiłku wymaga bowiem szkolenie osób kluczowych dla sprzedaży, która staje się także dużo bardziej czasochłonna. Sprzedawcy muszą być coraz lepiej wyszkoleni z zakresu wiedzy technicznej o oferowanych produktach. Dużym wyzwaniem jest więc organizacja sprzedaży i pozyskiwanie odpowiednich osób, od których wymagane jest zarówno dobre przygotowanie techniczne, jak i znajomość języków oraz umiejętność kontaktu i współpracy z klientem. Dla handlowców prowadzone są ciągle szkolenia z wiedzy o produktach i bieżącym rozwoju rynku oraz technologii.

Ważnym wymiarem aktywności biznesowej firmy jest także monitorowanie działań konkurencji i skuteczne reagowanie na pojawiające się w otoczeniu wyzwania. Należy jednak pamiętać, że branża zarządzania sieciami informatycznymi charakteryzuje się pewną specyfiką – nie istnieje w niej duże zróżnicowanie na lokalne rynki czy lokalną konkurencję. Łatwość rozprzestrzeniania się technologii i dystrybucji oprogramowania poprzez internet sprawia, że nie jest ona tak wrażliwa na lokalne uwarunkowania. W praktyce oznacza to rozciągnięcie monitoringu praktycznie na cały świat. Tym samym dział techniczny prowadzi analizy i dokonuje porównań produktów konkurencyjnych praktycznie z całego świata.

W spółce Sieciowiec udostępnianie i wymiana wiedzy oraz doświadczeń dotyczących rynków zagranicznych dokonuje się przede wszystkim na drodze bezpośrednich kontaktów pracowników zaangażowanych w tę działalność oraz szkolenia wewnętrzne. Firma posługuje się samodzielnie zaprojektowanym rozwiązaniem CRM, które wykorzystuje także do wewnętrznej współpracy, wymiany wiedzy, poczty, obiegu dokumentów, gromadzenia procedur oraz obsługi zamówień etc.

## Wykorzystanie internetu w działalności eksportowej spółki Sieciowiec

Praktycznie od początku swego istnienia Sieciowiec był nie tylko świadomy możliwości, jakie daje internet, ale także w pełni z nich korzystał. Wraz z powstaniem firmy powstała także strona internetowa w polskiej i angielskiej wersji językowej. Później pojawiały się jej kolejne wersje językowe, obecnie są dostępne wersje w języku japońskim, włoskim, niemieckim i hiszpańskim. Zawartość serwisu to przede wszystkim informacje o ofercie handlowej, produktach, specyfikacje techniczne, tutoriale, *how-tos*, wersje testowe programów. Funkcjonuje również forum użytkowników oraz firmowy blog. Wszelkie prace związane z projektowaniem, utrzymaniem, aktualizacją i modyfikacjami strony prowadzone są przez pracowników przedsiębiorstwa (zaplecze informatyczne stanowi w całości własna kadra).

Poczta elektroniczna stanowi podstawowy kanał komunikacji w firmie – obejmujący zarówno jej pracowników, jak i klientów czy partnerów. Praktycznie cała korespondencja z kontrahentami dokonuje się za pośrednictwem e-maili.

Intranet i ekstranet jako takie nie istnieją, ale w pewnym zakresie ich funkcje spełnia własny system CRM. Potencjalni klienci spółki dysponują możliwością składania i realizacji zamówień bezpośrednio na stronie www, zarówno w obrocie krajowym, jak i międzynarodowym. W ten sposób realizuje się jednak tylko kilka procent zamówień; przede wszystkim tą drogą składane są zapytania.

Wszyscy pracownicy dysponują dostępem do szerokopasmowego internetu, korzystając z zewnętrznych zasobów informacji. Praktyka działania pokazuje jednak, że Sieciowiec w swej działalności eksportowej raczej nie wykorzystuje dostępu do zewnętrznych zbiorów informacji (ewentualnie bardzo sporadycznie).

### **Przepis na innowacyjność: „Firma IT musi się zmieniać, nawet jeśli klienci pozostają w tyle”**

Z dotychczasowych doświadczeń spółki Sieciowiec wynika, że podstawowym bodźcem do wprowadzania przez nią innowacji są przede wszystkim wymagania odbiorców i sytuacja konkurencyjna na rynku. Siła oddziaływania impulsów innowacyjnych pochodzących z rynku krajowego i międzynarodowego jest zbliżona. Sieci informatyczne są

takie same na całym świecie, różnica leży natomiast w rozmiarach rynku krajowego względem rynków zagranicznych. Regularnie jest więc prowadzona aktualizacja oferowanych programów. Warto w tym miejscu przypomnieć, że wszystkie produkty Sieciowca, które sprzedaje na całym świecie, są takie same, jedyne rozróżnienie następuje poprzez lokalizację językowe.

W dziale programistycznym usprawnione zostały procesy, wprowadzone zostało zarządzanie rozwojem oprogramowania, pracą programistów oraz wersjami. Stworzony został również wewnętrzny program służący lokalizacji oprogramowania na potrzeby innych zagranicznych rynków. W roku 2008 powstało nowe laboratorium testowe.

W ramach usprawniania organizacji, zarządzania i marketingu w 2004 roku w przedsiębiorstwie zaimplementowano system CRM *follow-up*, umożliwiający całkowicie elektroniczne i automatyczne procesowanie zamówień. W latach 2005–2006 zostały podjęte prace nad opracowaniem nowego projektu strony, nowego logo oraz wdrożono nową identyfikację wizualną.

W 2006 roku aktywność innowacyjna firmy Sieciowiec została dostrzeżona przez rodzimy rynek. Został on laureatem konkursu „Innowator Małopolski” w kategorii Małe przedsiębiorstwo. Komentując zdobycie tytułu „Innowator Małopolski”, szef działu handlowego firmy powiedział: „Nasza firma została nagrodzona za innowacyjność. Organizatorzy konkursu stwierdzili, że firma ze swoim produktem NET wraz z firmami amerykańskimi wyznacza standardy dotyczące monitoring i wizualizacji sieci”.

Jednym ze źródeł silnej orientacji przedsiębiorstwa na innowacyjność jest bez wątpienia jego założyciel. Zdaniem jednego z członków zarządu, jego „przedsiębiorcza orientacja przejawiała się przede wszystkim w innowacyjności”. Pełniąc od początku funkcję prezesa, miał możliwość zaimplementowania swoich wartości w polskiej kulturze. A według prezesa Kota, to „firma IT musi się zmieniać, nawet jeśli klienci pozostają w tyle”. Drugim zaś czynnikiem warunkującym sukces jest to, że „w biznesie liczy się cierpliwość”.

Na koniec warto dodać, że przedsiębiorstwo nie posiada chronionych patentami wynalazków. W systemie krajowym i międzynarodowym chronione są natomiast jego znaki towarowe, tj. nazwy produktów, nazwa oraz logo firmy. Nie są też podejmowane działania w zakresie certyfikacji wyrobów na żadnym z rynków.

**„W eksporcie stawiamy na partnerów regionalnych”  
jako sposób budowy powiązań sieciowych (kooperacyjnych)**

Kluczową rolę w ekspansji zagranicznej przedsiębiorstwa odgrywają zagraniczni odbiorcy. Jak już sygnalizowano powyżej, swoją sprzedaż opiera ono głównie na współpracy z partnerami regionalnymi. Siecio-wiec nie wykorzystuje w poszerzaniu swojej działalności na rynkach zagranicznych takich podmiotów, jak agenci krajowi czy zagraniczni dystrybutorzy, krajowi dostawcy usług związanych z realizacją kontraktów eksportowych czy instytucji bądź agend rządowych.

Zdaniem jednego z członków zarządu rola produkcyjnych powiązań kooperacyjnych jest znikoma. Ze swoimi kontrahentami Siecio-wiec nie prowadzi wspólnych badań i nie opracowuje wspólnie nowych produktów. Duże znaczenie przywiązuje natomiast do bycia z nimi w ciągłym kontakcie. Jednym z bardzo efektywnych narzędzi współpracy i źródłem *feedbacku* od nich jest forum internetowe.

Zarządzający spółką dużą wagą przywiązują do ciągłego poszerzania istniejących kontaktów i powiązań sieciowych. Podstawowym sposobem realizacji tego zadania jest udział w licznych międzynarodowych targach branżowych i konferencjach.



# Aktywność eksportowa polskich przedsiębiorstw z sektora MŚP – dominujące praktyki

*Izabela Kołodkiewicz*

---

## 1. Wprowadzenie

W rozdziale tym zostanie przeprowadzona analiza doświadczeń w zakresie prowadzenia eksportu, które były udziałem uczestniczących w badaniach eksporterów z sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Punktem wyjścia będzie identyfikacja czynników inicjujących ich działalność eksportową oraz motywów zaangażowania się w nią. Szczególna uwaga zostanie zwrócona na podejście do eksportu w pierwszym etapie funkcjonowania firmy. Kolejnym krokiem analizy będzie przyjrzenie się, w jaki sposób działalność eksportowa się rozwijała, jak kształtowała się dynamika eksportu, jakie były podstawowe rynki działania oraz czy sprzedaż za granicę przełożyła się na ofertę produktową tych przedsiębiorstw.

Ważnymi punktami analizy będzie określenie sposobu organizacji i realizacji działalności eksportowej, jak również wskazanie głównych źródeł wiedzy i doświadczeń ją warunkujących. Ich dopełnienie będzie stanowić odpowiedź na pytanie, w jakim zakresie w ramach prowadzonej działalności eksportowej badane firmy wykorzystywały internet. Czy postrzegały go jako czynnik, który ułatwia im zdobywanie zagranicznych rynków? Czy wyszły dalej poza typowe korzystanie z e-maila i poszukiwanie w jego zasobach informacji?

Istotnym aspektem analizy będzie próba znalezienia zależności między aktywnością eksportową a innowacyjnością badanych firm. Czy pomiędzy tymi sferami funkcjonowania organizacji występują powiązania, a jeśli tak, to jakie oraz jak wyrażają się one w codziennej praktyce?

W centrum uwagi znajdzie się także zagadnienie roli powiązań sieciowych budowanych przez badanych eksporterów w rozwoju eksportu. Czy mieli świadomość korzyści z wartości dodanej, jaką generuje tworzenie własnej sieci relacji kooperacyjnych, czy raczej tworzyli ją na bardziej intuicyjnych podstawach?

Całość zakończy podsumowanie, w którym zostaną zaprezentowane najbardziej typowe dla badanej populacji przedsiębiorstw praktyki i trendy, które zaistniały w procesie internacjonalizacji ich działalności.

## **2. Czynniki i motywy zaangażowania się w działalność eksportową w pierwszym etapie funkcjonowania przedsiębiorstwa**

Analizę opisanych w monografii doświadczeń małych i średnich przedsiębiorstw w zakresie rozwijania eksportu warto zacząć od prześledzenia wcześniejszych ich losów. Historia każdego z nich jest ciekawa, ale fundamenty, na jakich się one opierają, to przede wszystkim ich założyciele oraz oczekiwania, z jakimi weszli, podejmując wysiłek ich stworzenia.

Ze względu na fakt, że wśród badanych przedsiębiorstw dominowały podmioty założone w latach 90. XX wieku, zdziwienia nie powinna wzbudzać obecność dwóch wyraźnych grup właścicieli. Podstawowym kryterium rozróżniającym jest posiadanie doświadczeń zawodowych w przedsiębiorstwie państwowym. Co ciekawe, grupa przedsiębiorców, która poznała smak pracy w firmie państwowej, była jednak mniejsza. W badanej populacji przeważali założyciele, którzy od początku swojej przygody z biznesem byli nastawieni na pracę na swoim (np. Pol-Meat, Powóz, Go.Net).

Co do cech ich łączących, wyróżniają się rodzinne korzenie przedsiębiorstw, którymi zarządzają. Rodzinna tożsamość firm przejawiała się na różne sposoby. Najbardziej typowe było zaangażowanie obojga współmałżonków w tworzenie i prowadzenie biznesu (np. Meble Jana, Super klej, Pol-Meat, Stylowe oprawki, Powóz). Przejawem rodzinnej tożsamości było także stopniowe wchodzenie, a w niektórych przedsiębiorstwach wręcz przejmowanie sterów założonej przez rodziców firmy przez przedstawicieli drugiego pokolenia (np. Pol-Meat). Warto też podkreślić, że główną domeną ich aktywności w rodzinnych biznesach najczęściej był eksport (np. Powóz, Stylowe oprawki, Al-KON, Boot). Mimo że proces zaangażowania młodego pokolenia w działalność przedsiębiorstw był widoczny, to jednak nadal pierwsze skrzypce grało w nich pokolenie ich rodziców.

Ponadto w badanej próbie, obok firm rodzinnych, były także podmioty założone i zarządzane przez wspólników niepowiązanych więzami krwi (np. Folinex, DrewDom).

Założycieli przedsiębiorstw łączyło też to, że posiadane przez nich wykształcenie nie zawsze ułatwiało rozwój ich biznesów. Tak było w przypadku małżeństwa producentów łózek dziecięcych (Meble Jana: ekonomiści) czy małżeństwa producentów klejów (Super klej: leśnik, urzędniczka) oraz małżeństwa producentów etykiet tkanych i taśm firanowych (Tkanex: elektryk, lekarz medycyny).

Wspólną cechą założycieli badanych podmiotów było także pochodzenie kapitału, który umożliwił im założenie biznesu. Wszystkie firmy zostały założone w oparciu o polski kapitał, którego dostawcą były przede wszystkim rodziny przedsiębiorców. Jak na razie nie nastąpił też rozdział własności od zarządzania. Wyjątkiem jest jedynie spółka Eltem, w której 51% udziałów należy do polskich udziałowców, pozostałe 49% należy do spółki ENEA, która z kolei jest w 100% własnością kapitału włoskiego.

Większość założycieli badanych podmiotów łączyła także podobna wizja tworzonej firmy. W dużej mierze byli oni zorientowani na założenie organizacji o niewielkiej skali działania, która będzie zaspokajała ich bieżące potrzeby. Ponadto prawie połowa z nich nie była w ogóle nastawiona na eksport. Myśl o tym, że podejmą kiedyś działalność eksportową, w momencie rozpoczęcia własnej działalności gospodarczej nawet nie przeszła im przez głowę.

Pozostała grupa przedsiębiorców szła jednak dalej i od początku zakładała, że tworzone przez nich firmy będą rozwijane i w przyszłości staną się biznesami działającymi na większą skalę. Takie podejście było w szczególności charakterystyczne dla tych podmiotów, które działały w sektorach, gdzie produkcja na małą skalę nie jest opłacalna. Przykładem tego jest spółka Folinex działająca w przemyśle przetwórstwa tworzyw sztucznych, dla której minimalne zamówienie na jej produkty obejmuje zlecenie zakupu kilkuset tysięcy opakowań.

Jak już sygnalizowano powyżej, wśród połowy badanych przedsiębiorców nie pojawił się pomysł, że w przyszłości ich firmy będą działać na innych rynkach niż krajowy (np. Meble Jana, Super klej, Pol-Meat, Stylowe oprawki, Al-KON, Powóz czy Fol-Pak). W pozostałej zaś grupie właścicieli-założycieli myśl o podjęciu eksportu od początku towarzyszyła im w rozwijaniu ich organizacji. Zróżnicowane jednak były zakładane poziomy ich zaangażowania się w tę sferę. Część z nich traktowała eksport jako uzupełnienie podstawowej sprzedaży

na rynku krajowym (np. Boot, Folinex, Dewon), inni z kolei od samego początku postrzegali go jako ważne źródło przychodów firmy, obok sprzedaży krajowej (np. Metalex, Eltem). Byli też i tacy, jak założyciele DrewDom i Go.Net, którzy traktowali rynki zagraniczne jako główne pole swojego działania, a sprzedaż do odbiorców krajowych miała odgrywać jedynie uzupełniającą rolę. Warto też przypomnieć, że w przypadku obu wymienionych podmiotów sprzedaż krajowa nawet nie była planowana.

Analiza okoliczności rozpoczęcia działalności eksportowej badanych organizacji wskazuje, że w dużej mierze był to raczej przypadek aniżeli przemyślane działanie kadry zarządzającej (zob. szerzej ramka 1). Przypadek ten najczęściej przyjmował postać „odnalezienia” ich przez zagranicznych klientów (np. Super klej, Styłowe oprawki, Al-KON, Fol-Pak, Folinex). Był też skutkiem wejścia w zupełnie nową branżę, co wiązało się z transformacją oferowanych produktów i usług. Doświadczyła tego na przykład firma Powóz, która najpierw zajmowała się produkcją galanterii drewnianej na rynek krajowy, następnie poprzez kontakty z producentami powozów i bryczek drewnianych zaczęła dostarczać potrzebne im elementy do ich produkcji, potem pojawiła się możliwość sprzedaży usług remontowych na rynki zagraniczne, aż w końcu sama zajęła się produkcją całych powozów i ich sprzedażą zagranicznym klientom. Proces transformacji zarówno oferty produktowej, jak i rynków działania zajął jej w sumie 6 lat.

**Ramka 1.** Typowe okoliczności rozpoczęcia działalności eksportowej

- Przypadek, spłot sprzyjających okoliczności
- Impuls wyszedł od klienta, efekt posiadanych kontaktów
- Pomysł na dalszy rozwój organizacji, w sytuacji gdy szanse na rozwój na rynku krajowym były ograniczone
- Eksport jako pomysł na firmę (jej założenie)
- Brak zainteresowania na polskim rynku
- Potrzeby rynku
- Zatrudnienie fachowca
- Pomysłodawcą był syn właścicieli

*Źródło:* opracowanie własne.

Wśród badanych przedsiębiorstw były też i takie, które nie czekały na przypadek, ale zdobywanie zagranicznych rynków od razu wzięły w swoje ręce. Tak zadziałał Metalex, zamieszczając ogłoszenie na *yellow pages*. Dość szybko odpowiedział na nie kontrahent z Da-

nii zainteresowany nawiązaniem współpracy. W efekcie początkowa faza działalności eksportowej spółki Metalex była przede wszystkim związana z duńskim kontrahentem i generowała w tym czasie prawie 80% jej obrotów.

Z kolei w spółce Pol-Meat wejściem na rynki zagraniczne zajął się syn właścicieli, a swoje działania rozpoczął od wysłania do polskich konsulatów i ambasad w Europie Zachodniej zapytań dotyczących możliwości podjęcia współpracy z zagranicznym partnerami.

W przypadku zaś dwóch firm: DrewDom oraz Go.Net eksport od początku był pomysłem na działalność biznesową. Jego inspiracją były zawodowe doświadczenia ich założycieli, jakie nabyli poza granicami kraju (w Hiszpanii i USA).

W badanej próbie znalazło się też kilka organizacji, które rozpoczęły przygodę z eksportem jako dostawcy komponentów, które dopiero w produkcie finalnym docierały na rynki zagraniczne. W taki sposób początkowo działał np. Eltem oraz firma Dewon.

O rozpoczęciu internacjonalizacji działalności, jak również określeniu kierunków jej dalszego rozwoju nie tylko decydowali założyciele-właściciele czy ich dzieci. Istotną rolę w tych procesach odgrywali także profesjonalni menedżerowie pochodzący z zewnątrz, najczęściej zatrudniani na stanowisku dyrektora handlowego. Przykładowo nowo zatrudniony dyrektor handlowy w spółce Tkanex wskazał na eksport jako na nowe możliwości jej rozwoju. Punktem wyjścia do jego rozpoczęcia był przygotowany przez niego plan marketingowy, a czynnikiem warunkującym sukces jego wdrożenia było duże zaangażowanie się dyrektora w ten proces. W spółce Pol-Meat nowo zatrudniony dyrektor handlowy także odegrał ważną rolę w procesie zdobywania zagranicznych rynków. Podobne doświadczenia były udziałem firmy Meble Jana.

Interesującym aspektem analizy czynników odpowiedzialnych za uruchomienie eksportu jest odpowiedź na pytanie, w jakim zakresie wymagało ono od przedsiębiorców i ich przedsiębiorstw podjęcia działań innowacyjnych w różnych sferach funkcjonowania organizacji – np. w technologii produkcji czy w sferze marketingu oraz zarządzania. Na bazie poznanych doświadczeń trudno o jednoznaczną odpowiedź. Zdaniem jednak dużej części badanych bez szeroko rozumianej innowacji realizacja sprzedaży na rynki zagraniczne byłaby trudna. Ich innowacyjność w znacznej części przejawiała się jednak w sferze zarządzania i marketingu. Wejście na rynki zagraniczne dla dużej grupy przedsiębiorstw nie wiązało się z wprowadzeniem do ich oferty zupełnie nowych produktów, chociaż pojawiała się potrzeba

ich dostosowania do zindywidualizowanych potrzeb zagranicznego kontrahenta. Takie doświadczenia miały np. firmy Al-KON czy Fol-Pak, a respondent z firmy Eltem ujął to tak: „W kwestiach technicznych innowacyjność była odpowiedzią na potrzeby klienta – klient zagraniczny pytał, czy firma wykona produkt o takich parametrach, spełniający konkretne warunki. Firma podejmowała próbę wyprodukowania takiego prototypu, który spełniłby oczekiwania drugiej strony”. Podobne doświadczenia były także udziałem Super kleju.

Innowacyjność była również rozumiana jako wejście do zupełnie nowej branży (czego doświadczyła wspomniana już firma Powóz) czy jako stworzenie od podstaw własnej firmy – co z kolei było udziałem założycieli firmy DrewDom produkującej na rynek hiszpański domy z drewna.

Z kolei dużą wagę do innowacyjności produktowej przykładali właściciele firm działających w sektorze IT, np. Sieciowca i Go.Net.

Na zakończenie warto jeszcze spojrzeć na podejście badanych eksporterów do ryzyka związanego z podjęciem działalności eksportowej. Czy traktowali ją jako aktywność o dużym jego natężeniu, czy raczej słabym? Otrzymany rozkład wypowiedzi w pewien sposób zaskakuje. Dominuje bowiem pogląd o raczej niewielkim stopniu ryzyka, jaki cechował transakcje eksportowe zarówno w pierwszej fazie ich realizacji, jak i w następnych. W dużej mierze wielkość ryzyka działalności na rynkach zagranicznych była określana na podobnym poziomie jak ryzyko operowania na polskim rynku. Uzasadniając swoje zdanie o słabym natężeniu ryzyka, respondenci wskazywali między innymi na:

- brak trudności związanych z egzekwowaniem należności; takie problemy pojawiały się sporadycznie (np. Sieciowiec),
- stosowanie większej liczby instrumentów ograniczających ryzyko, w tym korzystanie z gotówkowych form opłat za transakcje; np. w firmie Meble Jana w początkowym etapie eksport do Rosji był oparty niemal wyłącznie na transakcjach gotówkowych czy zagwarantowaniu znaczących przedpłat (Fol-Pak),
- strategiczny charakter decyzji o rozpoczęciu działalności eksportowej, jak również dobre przygotowanie organizacji do jej wdrożenia (Tkanex),
- ostrożność w prowadzeniu działalności (Super klej),
- dobrą znajomość biznesowych realiów na nowym rynku działania (Stylowe oprawki),

- realizację produkcji i sprzedaży pod konkretne zamówienie; zawarty kontrakt gwarantował odbiór towaru; również dobór partnerów o ugruntowanej pozycji rynkowej (Eltem),
- podejmowane decyzji po dogłębnych analizach dokonywanych przez właścicieli (Metalex).

W przypadku gdy źródła ryzyka były jednak dostrzegane, w wypowiedziach badanych eksporterów pojawiało się ryzyko związane „z realizacją kontraktów często polegających na produkcji zindywidualizowanych produktów dla niezbyt znanych kontrahentów. Eksport oznaczał więc generalnie wyższe ryzyko nieotrzymania zapłaty niż to było w sprzedaży krajowej” (Al-KON). Podobne odczucia mieli także respondenci z firmy Powóz, którzy też obawiali się, że jej „produkty mogły nie spełniać oczekiwań klientów i że kontrahenci mogli nie wywiązywać się z płatności”. Innym identyfikowanym źródłem ryzyka były wahania kursów walut (Eltem).

Mimo że przedstawiona powyżej lista dostrzeganych źródeł ryzyka jest dość krótka, przedstawiciele badanych firm stosowali jednak całe spektrum narzędzi ukierunkowanych na jego ograniczenie. Przykłady tych działań zawiera tabela 10. Ich analiza wskazuje, że można je podzielić na dwie główne grupy. Na pierwszą z nich składają się działania ukierunkowane na bardzo dobre poznanie potencjalnych kontrahentów, drugą zaś tworzą narzędzia pozwalające na zabezpieczenie otrzymania zapłaty (w postaci różnych form zaliczek czy przedpłat).

Tabela 10. Działania mające na celu zmniejszenia potencjalnego ryzyka

Firma	Podjęte działania
Al-KON	przyjęcie w działalności eksportowej zasady rozliczeń polegającej na pobieraniu zaliczek w kwocie 30–50% kontraktu. Reszta zapłaty pobierana jest po wykonaniu produktu lub też odsprzedawana jest firmie faktoringowej
Boot	<ul style="list-style-type: none"> <li>– od potencjalnych klientów zawsze wymagana jest wpłata zaliczki,</li> <li>– sprawdzanie wypłacalności kontrahentów zagranicznych (poprzez wykorzystanie nieformalnych kontaktów z innymi handlowcami bądź pozyskanie informacji od innych podmiotów działających na rynku)</li> </ul>
Dewon	<ul style="list-style-type: none"> <li>– działania w późniejszym okresie mające na celu ograniczenie ryzyka związanego z wahaniami kursów walut głównie poprzez umowy z kontrahentami polegające na tym, że firma podawała cenę za swój towar zawsze w złotych (marzec 2008),</li> <li>– kontrahenci przejmowali na siebie ryzyko związane z wahaniami kursu i podejmowali decyzję, czy przy danej cenie opłaca się im towar zakupić. Jeden z kontrahentów w wyniku powyższego działania zredukował swoje zamówienia o 50%</li> </ul>
DrewDom	rozwijanie firmy, poszukiwanie nowych odbiorców, udoskonalanie procesów
Folinex	<ul style="list-style-type: none"> <li>– współpraca z dużymi odbiorcami,</li> <li>– działanie w przemyśle spożywczym, który nie jest za bardzo wrażliwy na koniunkturę gospodarczą</li> </ul>
Fol-Pak	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wpłata przez kontrahentów jako zabezpieczenie transakcji zaliczki w wysokości kilkudziesięciu procent jej wartości,</li> <li>– szczególna dbałość o udokumentowanie transakcji (obecnie szczególnie problematycznym, niosącym spore ryzyko finansowe aspektem eksportu jest rozliczanie finansowe zwrotu VAT-u)</li> </ul>
Meble Jana	<ul style="list-style-type: none"> <li>– zdobywanie informacji o kontrahentach za pośrednictwem ambasad, internetu, a od niedawna poprzez korzystanie z usług wywiadowni gospodarczej,</li> <li>– wymóg osobistej wizyty szefa działu handlowego w siedzibie odbiorcy przed podjęciem współpracy, istotnym elementem jest również budowanie stałego i wypróbowanego grona odbiorców,</li> <li>– od 2–3 lat ubezpieczenia płatności</li> </ul>
Sieciowiec	weryfikacja kontrahentów, którym firma sprzedaje swoje rozwiązania (są to przede wszystkim inne przedsiębiorstwa)
Tkanex	<ul style="list-style-type: none"> <li>– koncentracja działań na bezpośrednim kontakcie z klientami, w tym z firmami, które mogą na własne rachunek działać w imieniu firmy Tkanex na danych rynkach zagranicznych,</li> <li>– oparcie współpracy na przedpłatach (wraz z rozwojem współpracy z danym klientem zagranicznym i wywiązywaniu się przez niego z płatności wielkości przedpłat są zmniejszane)</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.



### 3. Rozwój działalności eksportowej

Doświadczenia badanych firm w zakresie zdobywania rynków zagranicznych tworzą zróżnicowany wachlarz praktyk.

Dotyczy to nie tylko czasu rozpoczęcia eksportu, ale też dynamiki jego rozwoju, w tym sposobu, w jaki kształtował się jego udział w ich obrotach w kolejnych latach, na jakich rynkach zagranicznych udało się im zaznaczyć swoją obecność oraz w jakim zakresie działalność ta przełożyła się na ich ofertę produktową.

Przyjmując za punkt odniesienia rozpoczęcie działalności gospodarczej, wśród uczestników naszych badań można wyróżnić cztery grupy podmiotów różniące się momentem uruchomienia eksportu. Najszybciej, bo w roku swojego powstania, zaczęło eksportować pięć firm, kolejne dwie uruchomiły eksport po roku działania. Cztery przedsiębiorstwa ruszyły na podbój obcych rynków w czasie kolejnych 2–5 lat obecności na rynku krajowym, a pozostałym pięciu uruchomienie sprzedaży za granicę zajęło więcej jak 5 lat.

Przedsiębiorstwa, które w ciągu pierwszych 3 lat swojej obecności na rodzimym rynku zaczęły sprzedawać towary poza granicami Polski, deklarowały też różny poziom udziału eksportu w całkowitej sprzedaży. Dla części z nich eksport nie przekroczył poziomu 25% (tak oceniło to pięć badanych firm), część określiła jego udział w ogólnej sprzedaży w granicach 25–50%, a pozostałe podmioty z tej grupy wskazały, że eksport stanowił powyżej 50% ich obrotów. W tym ostatnim przypadku szczególnie znamiennym przykładem jest firma Go.Net, która po 3 latach działalności praktycznie operowała tylko na rynkach zagranicznych, a transakcje zagraniczne generowały 100% jej sprzedaży.

Śledząc dalsze losy aktywności eksportowej badanych przedsiębiorstw, można wyróżnić kilka podstawowych scenariuszy jej rozwoju, począwszy od ciągłego i stopniowego wzrostu udziału eksportu w sprzedaży, poprzez jego fluktuację – raz wyższy, a raz niższy wkład, do utrzymywania się sprzedaży do zagranicznych kontrahentów na mniej więcej tym samym poziomie. Obserwowany był także proces zmniejszania się poziomu sprzedaży zagranicznej.

Pewnym wytłumaczeniem słabnięcia eksportu, jak również jego dużych fluktuacji w badanej populacji firm jest analiza zagranicznych rynków ich działania. Najmocniej procesy te dotknęły te podmioty (np. Super klej czy Meble Jana), które szybko skorzystały z możliwości

wejścia na otwierające się w połowie lat 90. XX wieku rynki byłych krajów ZSRR. Kryzys gospodarczy, jaki pod koniec lat 90. dotknął te rynki, a następnie wejście Polski do strefy Schengen przyniosły wiele trosk naszym eksporterom. Zarządzający firmą Meble Jana, wyciągając wnioski z tych kryzysowych doświadczeń, jak również i innych rynkowych zdarzeń, zaczęli dążyć do osiągnięcia równowagi pomiędzy sprzedażą krajową a sprzedażą na rynki zagraniczne. Za cel postawili sobie redukcję udziału eksportu w obrotach firmy do poziomu mniej więcej 50%.

Przegląd zagranicznych rynków działania badanych eksporterów wskazuje na koncentrację działalności przede wszystkim na rynkach europejskich, obejmujących zarówno rynek Unii Europejskiej, w tym jej „nowych” i „starych członków”, jak i rynki wschodnich sąsiadów Polski, gdzie rynek rosyjski był traktowany jako kluczowy.

Obok rynku europejskiego, badane firmy zaznaczyły także swoją obecność na innych kontynentach. Na przykład Sיעiowiec na początku aktywnie działał na rynku amerykańskim, ponad 60% jego całkowitej sprzedaży trafiało do USA (a ok. 20% do reszty świata). Z czasem nastąpiła pewna modyfikacja struktury jego sprzedaży i obecnie udział rynku północnoamerykańskiego (USA) stanowi 30–40%. Zwiększeniu natomiast uległa sprzedaż na rynki regionu Azji i Pacyfiku – ok. 20% (w tym 15% przypada na rynek japoński). Sיעiowiec zwiększył także swoją sprzedaż w Europie, Afryce i na Bliskim Wschodzie (do ok. 30% całkowitej sprzedaży), resztę zaś stanowił rynek krajowy.

Praktyka działania badanych firm wskazuje również, że mimo podejmowanych prób zdobycie nowych zagranicznych rynków nie jest proste. Szczególnie dużą skalą trudności wejścia charakteryzują się rynki Europy Zachodniej. Na przykład podejmowane przez Super klej próby wejścia na rynki Unii Europejskiej były bezowocne.

W odniesieniu do zmian struktury rodzajowej produktów sprzedawanych na rynkach zagranicznych oraz w Polsce w badanej populacji eksporterów można wyróżnić dwie grupy podmiotów. Pierwsza z nich praktycznie nie przeprowadziła zmian w swojej ofercie produktowej, druga natomiast wykazywała pewną aktywność w tym zakresie. I tak, do grupy „tradycjonalistów”, którzy nie dokonali zmian oferty produktowej, należy firma Eltem. Jej eksport obejmował i nadal obejmuje tylko jeden wyrób – wiązki przewodów elektrycznych (a więc udział 100%). Także w firmach Tkanex, Dewon czy Meble Jana oferta towarów w zasadzie wciąż pozostaje taka sama. Przedstawiciel tej ostatniej wskazał też na obecność zjawiska regionalizacji wyrażającego się do-

brą sprzedażą wybranych produktów tylko w konkretnych regionach kraju (np. Wielkopolska, Śląsk itd.) i nieznajdujących nabywców gdzie indziej (np. Mazowsze). Zjawisko to pojawiało się także na rynkach zagranicznych. Przedstawiciel firmy Boot produkującej obuwie dostrzegał podobne zjawisko regionalizacji, ale w jego przypadku dotyczyło ono bardziej różnic pomiędzy rynkami zagranicznymi a rynkiem polskim („zauważono jednak, że pewne grupy produktów cieszą się większym powodzeniem za granicą niż w kraju. Trendy, które można zaobserwować za granicą, stają się popularne na rynku krajowym z około rocznym opóźnieniem”).

Do drugiej grupy firm, których oferta produktowa na rynki zagraniczne podlegała zmianom, należy Al-KON. Początkowo jego eksport ograniczał się do sprzedaży barierek aluminiowych wykorzystywanych przez firmy ochroniarskie w trakcie imprez masowych. Później do sprzedaży eksportowej weszły kolejne produkty przeznaczone do obsługi imprez masowych, tj. konstrukcje sceniczne z elementów aluminiowych, w tym: podesty, zadaszenia, schody, sceny mobilne itp., a także produkty pod kątem branży wystawienniczej, czyli szeroko rozumiane stoiska targowe. Od niedawna firma oferuje na rynkach zagranicznych produkty z tzw. branży technicznej – dla przemysłu i budownictwa.

Do firm, które przeszły istotne zmiany w eksporcie poszczególnych wyrobów i ich grup, należy także firma Powóz. W pierwszej fazie eksport miał formę głównie usług remontowych świadczonych posiadaczom powozów. Wraz z rozpoczęciem samodzielnej produkcji powozów udział działalności remontowej w sprzedaży zagranicznej zaczął maleć i w chwili obecnej ma ona znaczenie marginalne; głównym produktem eksportowym są powozy i bryczki.

Zmiany w ofercie produktowej na eksport przeszedł również DrewDom. Na początku sprzedawał proste, małe domki kempingowe. Wraz z poszerzaniem się możliwości produkcyjnych rósł stopień ich skomplikowania. Dziś swoim zagranicznym kontrahentom oferuje duże domy z pełnym wyposażeniem i wykończeniem – gotową instalacją, aneksem kuchennym, łazienką, meblami pokojowymi.

Podane wyżej przykłady pokazują, że zmiany struktury rodzajowej produktów oferowanych na rynki zagraniczne przybierały różne formy. Albo obejmowały one poszerzenie oferty o zupełnie nowe produkty (np. Folinex), albo wyrażały się wzrostem złożoności „pierwotnego” produktu (np. Fol-Pak, DrewDom) lub też zmianą modelu działania (od usług remontowych do produkcji powozów – Powóz).

**Ramka 2.** Przykłady zmian struktury produktowej

- do 2003 roku **Folinex** eksportował jedynie folię. Po tym czasie eksportuje również kubki do śmietany, jogurtów, piwa, pojemniki do margaryny
- **Fol-Pak** początkowo sprzedawał wyłącznie maszyny półautomatyczne. Od czasu wprowadzenia maszyn zautomatyzowanych oraz nadających się do innych branż udział maszyn półautomatycznych w sprzedaży eksportowej uległ zmniejszeniu

*Źródło:* opracowanie własne.

## 4. Organizacja i realizacja działalności eksportowej

Zgromadzone doświadczenia dotyczące organizacji i realizacji działalności eksportowej pozwalają na wyróżnienie w badanej populacji przedsiębiorstw kilku głównych sposobów podejścia i działania. Przed ich prezentacją należy jednak dodać, że osobą, która trzymała nad tą sferą pieczę, był przede wszystkim właściciel-założyciel. Zaobserwowanej sytuacji nie ma się co dziwić. Warunkuje ją nie tylko brak rozdziału własności od zarządzania, ale także i to, że za pierwszą decyzją o podjęciu sprzedaży zagranicznym kontrahentom stał właściciel-założyciel. Ponadto w początkowej fazie działalności eksportowej jego aktywność nie ograniczała się tylko do podjęcia decyzji. Był także bezpośrednio zaangażowany praktycznie na każdym etapie tego typu transakcji. Z czasem jednak pozyskał wsparcie innych, angażując w tę działalność albo swoje dzieci, albo zatrudniając profesjonalistów na stanowisku dyrektora handlowego lub pracowników do działu marketingu czy handlowego (zob. szerzej ramka 3). W chwili obecnej jego uczestnictwo w transakcjach eksportowych wyraża się głównie nadzorem i podejmowaniem decyzji. W mniejszym zaś zakresie bezpośrednio angażuje się w związane z nim działania operacyjne, choć zdarzają się wyjątki.

**Ramka 3.** Przedstawiciele firmy aktualnie zaangażowani w jej działalność eksportową

- Właściciele (np. Go.Net, DrewDom, Folinex)
- Właściciele, ze wsparciem profesjonalisty (np. Meble Jana, Super klej, Stylowe oprawki, Al-KON)
- Przedstawiciele drugiej generacji rodziny założycieli (np. Powóz, Dewon)
- Dyrektor handlowy/specjalista ds. eksportu (Tkanex, Boot)
- Wszystkie transakcje obsługuje ten sam zespół sprzedażowy (np. Sieciowiec)
- Pracownicy działów w zależności od zamówienia (Metalex)
- Pracownicy spółki-córki (Pol-Meat, DrewDom)

*Źródło:* opracowanie własne.

W zależności od potrzeb organizacji w większym bądź mniejszym stopniu nastąpiła formalizacja funkcji związanych ze sprzedażą na rynki zagraniczne. Jednym z wyższych poziomów tej formalizacji było umieszczenie zadań z nią związanych w dziale handlowym lub marketingowym (to rozwiązanie dominuje wśród badanych firm). Dział eksportu jako samodzielny byt nie został wyodrębniony w żadnym z tych podmiotów. Wśród bardziej rozwiniętych rozwiązań organizacyjnych, jakie pojawiały się w badanej populacji firm, było stworzenie spółki-córki, do zadań której należy prowadzenie działalności eksportowej (np. Pol-Meat).

Z kolei mniej rozwinięte formy działania, jakie występowały w naszej grupie podmiotów, przyjmowały postać stanowiska specjalisty ds. eksportu albo dedykowania osoby do zajmowania się nim bez wyróżniania odrębnego stanowiska. Niektóre z nich wypracowały też specyficzne dla siebie praktyki. Na przykład w firmie Metalex w zależności od zamówienia zajmują się nim inżynierowie zaangażowani w jego realizację. Każdy inżynier projektu ma swoich klientów zarówno wśród firm krajowych, jak i zagranicznych i tylko nimi się zajmuje.

#### 4.1. Sposoby zdobywania nowego klienta

Mimo że współpraca z klientami zagranicznymi została zainspirowana właśnie przez nich, to potencjalne szanse i korzyści z niej wynikające szybko zostały dostrzeżone przez naszych przedsiębiorców-eksporterów. W praktyce oznaczało to przejęcie pałeczki w zakresie już samodzielnego docierania do potencjalnych klientów. Dotychczasowa praktyka działania wskazuje, że najbardziej rozpowszechnionym sposobem pozyskiwania nowego klienta było korzystanie z polecenia dotychczasowych odbiorców. Zadeklarowało to 14 na 16 badanych firm. Jedna z nich wskazała jednak, że tego typu działania były bardziej charakterystyczne dla fazy rozwijania działalności eksportowej i w chwili obecnej już z nich nie korzysta. Warto też dodać, że poziom wykorzystania rekomendacji swoich klientów był zróżnicowany. W części badanych firm nowi klienci byli pozyskiwani głównie tym sposobem, w innych podmiotach tego typu działalność zapewniała 20–30% nowych klientów, a w pozostałych przysparzała zaledwie 5% nowych odbiorców (np. Folinex, Metalex).

W dobie internetu nie zaskakuje, że firmowa strona www była także wykorzystywana jako jedno z głównych narzędzi w dotarciu do

potencjalnych odbiorców. Na jej przydatność wskazywało 14 przedsiębiorstw, choć różniły się one sposobem jej wykorzystania. Część badanych określiła jej rolę w procesie zdobywania nowych klientów jako kluczową (np. w Metaleksie firmowa strona dostarczała 95% klientów, w Al-KON-ie generowała ok. 70% nowych zapytań, które stanowiły załączek współpracy z nowym zagranicznym partnerem). Dla innych przydatność firmowej strony internetowej nie była już tak istotna.

Innym ważnym sposobem poszerzania puli zagranicznych kontrahentów było bez wątpienia uczestnictwo w targach międzynarodowych. Na ich przydatność wskazywało 10 eksporterów i tak samo jak w poprzednim przypadku targi były głównym sposobem pozyskiwania nowych klientów (np. DrewDom 60–70%) albo zaspokajały te potrzeby w mniejszym zakresie (Boot – 20%). Warto w tym miejscu dodać, że część badanych podmiotów uczestniczyła w nich przede wszystkim jako gość, a nie jako wystawca.

Ponad połowa firm przypisywała też ważną rolę samodzielnemu inicjowaniu bezpośrednich kontaktów z klientem. I tak samo jak w poprzednich przypadkach, efekt tych działań był zróżnicowany (albo duży, albo niewielki).

W procesie zdobywania klientów badane przedsiębiorstwa w pewnym zakresie wykorzystywały także działalność reklamową i promocyjną. Zadeklarowało to siedem z nich, ale poziom jej efektywności określili w przedziale od 5% do 20% zdobytych nowych klientów.

Zdecydowanie najmniejszą popularnością cieszyło się wysyłanie informacji i ofert do potencjalnych klientów (cztery firmy) czy korzystanie z innych kanałów dotarcia do nowego odbiorcy, tj. informacje przekazywane przez polskie ambasady itp. (trzy firmy).

## 4.2. Samodzielność w realizacji transakcji w działalności eksportowej

Obserwowana praktyka działania dotycząca sprzedaży na rynkach zagranicznych wskazuje, że badani eksporterzy z sektora MŚP charakteryzowali się znaczną samodzielnością. Ich samodzielność była szczególnie widoczna w takich sferach, jak:

- badanie rynku, zdobywanie klientów (16 firm),
- przygotowanie ofert (16 firm),
- negocjowanie (16 firm),

- przygotowanie dokumentacji kontraktowej (13 firm, ale 3 z nich korzystały z konsultacji prawniczej),
- rozliczenie finansowe transakcji (12 firm, z czego 4 firmy korzystają z usług banku i firm faktoringowych).

Wsparcie było natomiast najczęściej potrzebne przy realizacji transakcji zagranicznych w zakresie transportu (tylko pięć firm nie korzystało z tego typu usług) oraz w ich ubezpieczeniu. Niewielka populacja badanych poszukiwała też pomocy agencji celnych przy odprawie celnej. Korzystały z niej głównie firmy, które prowadziły sprzedaż poza obszar UE (np. Tkanex czy Fol-Pak). Przedsiębiorstwa eksportujące na rynki Unii Europejskiej nie miały potrzeby z nich korzystać.

Co ciekawe, wysoki poziom samodzielności w operowaniu na rynkach zagranicznych znajdował odzwierciedlenie także w pozytywnej samoocenie własnych możliwości. Wyrażało się to m.in. w opinii, że „żadna z czynności składających się na transakcję eksportową nie jest szczególnie trudna dla działu marketingu” (Tkanex). Część firm dostrzegała jednak złożoność tego typu działalności i za najtrudniejszy jej element, wymagający specjalistycznej wiedzy, jak również doświadczenia, uważała:

- badanie rynku, zdobywanie klientów (np. Meble Jana, Super klej, DrewDom, Dewon),
- negocjowanie (np. Metalex, Super klej, Go.Net),
- przygotowanie dokumentacji kontraktowej (Boot, Dewon),
- ubezpieczenia (np. Pol-Meat).

Wśród uzasadnień tych wyborów pojawiały się między innymi takie opinie:

Metalex: „Negocjacje, ponieważ wymagało to poznania kultury i specyfiki funkcjonowania danych rynków. Prowadzenie rozmów w języku obcym też wymagało od firmy odpowiedniego przygotowania”.

Stylowe oprawki: „Na pewno dużym poziomem trudności charakteryzuje się przygotowanie dokumentacji kontraktowej. Spółka sama tego nie robi, musi się na kimsz oprzeć, komusz zaufać; [ponadto] rozliczenia finansowe”.

Go.Net: „Najtrudniejsze jest negocjowanie, komunikacja z klientem dotycząca potrzeb projektowych, określenia wymagań projektów oraz bieżąca obsługa klienta w języku angielskim”.

### 4.3. Eksport – wykorzystywane kanały zbytu

Wśród badanej populacji firm najczęściej wykorzystywany model sprzedaży dotyczył bezpośredniego odbiorcy (14 na 16 firm). Z kolei z usług zagranicznych dystrybutorów korzystała połowa badanych, z agentami zagranicznymi współpracowało zaś sześć firm.

Warto też dodać, że badani eksporterzy wypracowali różne modele współpracy z odbiorcami swoich towarów. Na przykład firma Powóz współpracowała z dystrybutorami, którzy działali na swój rachunek. Podobne rozwiązanie zastosowała firma Tkanex. Także Sieciowiec jako kanał zbytu wykorzystywał ok. 30 firm sprzedających rozwiązania IT na lokalnych rynkach, część z nich działała także na więcej niż jednym rynku. W efekcie dawało im to możliwość zwiększenia populacji rynków zagranicznych dla swoich produktów.

Z kolei Folinex posiadał kontrahenta w Grecji, który występował zarazem w roli agenta i dystrybutora. Podobny model sprzedaży miał także miejsce na Litwie.

Otrzymane wyniki badań wskazują, że większość eksporterów nie przejawiała raczej zainteresowania posiadaniem czy organizacją w przyszłości własnej sieci sprzedaży na rynkach zagranicznych. Przedsiębiorstwa, które korzystały z tych rozwiązań, były w zdecydowanej mniejszości. Do tych wyjątków należała m.in. firma Boot, która na Ukrainie i w Czechach posiadała po jednym przedstawicielu handlowym. Ponadto na rynku czeskim działał dodatkowo dystrybutor (czeska firma), który składał zamówienia globalne i prowadził dystrybucję na własną rękę. Co ciekawe, dotychczasowe doświadczenia firmy Boot w tym obszarze skłoniły jej dyrektora ds. handlowych do zmian. W planach jest odejście od koncepcji posiadania dystrybutorów czy też hurtowników na rynku krajowym lub zagranicznym na rzecz grupy wyspecjalizowanych przedstawicieli handlowych. W momencie prowadzenia badań firma szykowała się do podjęcia decyzji o ich zatrudnieniu na rynku słowackim oraz na rynkach wschodnich. Plany te nie dotyczyły jednak rynku białoruskiego i rosyjskiego. Wynikało to z faktu, że znalezienie i zatrudnienie odpowiedniej osoby na tych rynkach jest bardzo trudne; istnieją zarówno duże przeszkody formalne, jak i techniczne.

O zatrudnieniu własnych przedstawicieli handlowych myśleli także właściciele z DrewDomu. Pomysł ten był pokłosiem stopniowego zmniejszania się opłacalności usług pośredników (a mieli ich sześciu), z których do tej pory korzystali. Pierwszym krokiem do re-



alizacji tych zamierzeń było założenie w Hiszpanii spółki handlowej, w której zostało już zatrudnionych dwóch przedstawicieli handlowych operujących na tym rynku.

Z kolei firma Go.Net planowała założenie nowej firmy usługowej o podobnym do swojego profilu działalności, a jej rynkami docelowymi byłyby rynki Europy Zachodniej oraz inne regiony USA.

## 5. Wiedza i doświadczenie niezbędne do prowadzenia działalności eksportowej

Nie ulega wątpliwości, że jednym z czynników warunkujących możliwość zdobywania zagranicznych rynków jest znajomość języków obcych. Doświadczenia właścicieli-założycieli wskazują jednak, że bez znajomości języka można się było obejść (od czego są tłumacze?). W badanej populacji przedsiębiorców pełniących funkcje głównodowodzących nie tylko eksportem, ale też i całą działalnością biznesową znajomość języków obcych rozkładała się od znikomej poprzez pozwalającą na komunikację do bardzo dobrej.

Zupełnie inaczej kształtowała się ona natomiast wśród pracowników bezpośrednio zaangażowanych w realizację transakcji eksportowych. Języki obce znali oni na poziomie dobrym albo bardzo dobrym. Do najbardziej popularnych języków należał język angielski, ale też dość rozpowszechniona była znajomość języka rosyjskiego, niemieckiego, francuskiego oraz hiszpańskiego. Warto też dodać, że drugie pokolenie, które wchodziło do biznesu rodzinnego, zdecydowanie przewyższało rodziców w zakresie znajomości języków obcych.

Dominującym sposobem zdobywania przez kadrę zarządzającą kwalifikacji umożliwiających realizację transakcji eksportowych w przypadku właścicieli-założycieli była nauka poprzez praktykę. Całą swoją wiedzę zdobywali oni w trakcie prowadzenia działalności eksportowej. Charakterystyczne też jest to, że nie korzystali z żadnych form wsparcia w postaci uczestnictwa w specjalistycznych szkoleniach czy innych dostępnych formach edukacji. I podobnie jak w przypadku znajomości języków obcych, ich dzieci miały dzięki odebranemu wykształceniu lepszy punkt startu do działalności eksportowej, ale również do biznesu. Zapewniało im to ukończenie studiów z zakresu zarządzania (np. synowie założycieli Pol-Meatu czy Stylowych opra-

wek) czy studiów językowych (np. córka założyciela Al-KON-u). Należy jednak podkreślić, że w przypadku eksportu dzieci, tak samo jak ich rodzice, wiedzę o nim nabywały głównie poprzez praktykę.

W przypadku pracowników zaangażowanych w realizację sprzedaży na rynki zagraniczne można wyróżnić z kolei dwa scenariusze zdarzeń. W części badanych organizacji personel, tak jak kadra zarządzająca, nabywał doświadczenie w eksporcie wraz z rozwijaniem tej działalności. Tak było na przykład w firmie Metalex, gdzie dodatkowo pracownicy zostali wsparci kursami podnoszącymi ich kwalifikacje w zakresie znajomości języka angielskiego. Podobnie było w przedsiębiorstwie Tkanex, gdzie „zarówno kadra zarządzająca, jak i personel zajmujący się eksportem nabywali wiedzę merytoryczną dotyczącą zagranicznych rynków w trakcie prowadzenia działalności”. Ale w przeciwieństwie do firmy Metalex, pracownicy działu marketingu Tkanex zostali teoretycznie przygotowani do nowej pracy. Między innymi uczestniczyli w kursach negocjacji na rynkach zagranicznych, w zakresie wykorzystania internetu w zdobywaniu rynków wschodnich (internet w języku rosyjskim). Ponadto mieli zapewnione podnoszenie znajomości języka angielskiego. Od 2006 roku Tkanex opłacał zajęcia z języka angielskiego dla pracowników działu marketingu. Działanie to miało charakter stały i było traktowane jako ważne na rzecz rozwoju pracowników i wzrostu ich pewności we współpracy z klientem zagranicznym.

W pozostałej części firm personel zajmujący się eksportem wszedł do nich z pewnym już zasobem doświadczeń (np. menedżer z Styloowych oprawek czy przedstawiciel handlowy w Folineksie).

W kontekście powyższych obserwacji trochę jednak zaskakuje przeważająca w grupie badanych opinia, że jeżeli chodzi o poziom wiedzy i doświadczenia dla dalszego rozwoju eksportu, to praktycznie nie odczuwają żadnych braków. Część z nich wskazywała jednak źródła pewnych ograniczeń.

**Al-KON:** „Firma nie odczuwa szczególnych braków wiedzy merytorycznej w zakresie prowadzenia eksportu, tym niemniej specjalistka ds. eksportu rozważa poszerzanie wiedzy na studiach MBA”.

**Boot:** „W kierownictwie firmy i w centrali poziom jest zadowalający, chociaż istnieje potrzeba doskonalenia języka. W odniesieniu do przedstawicieli handlowych firma chce pozyskiwać osoby z doświadczeniem w handlu, znające rynek, których nie będzie trzeba szkolić od podstaw z technik sprzedażowych, a jedynie w zakresie oferowanych przez nią produktów”.

**Folinex:** „Wiceprezes sam nadzoruje współpracę z największymi odbiorcami, więc nie potrzebuje wysoko wykwalifikowanej kadry”.

**Fol-Pak:** „Wiedza dotycząca obsługi transakcji eksportowych jest uważana za wystarczającą, choć zdobywana była przede wszystkim poprzez praktykę, a nie poprzez szkolenia czy kursy doształcające. Zresztą większość działań eksportowych załatwia zazwyczaj agencja celna, a po stronie firmy zostaje wystawienie faktury, załatwienie ewentualnie certyfikatów pochodzenia towaru oraz potwierdzenia, że towar opuścił kraj”.

**Pol-Meat:** „Poziom wiedzy jest zadowolający, ale to nie znaczy, że należy już spocząć na laurach. W organizacji występuje orientacja na ciągły rozwój i podnoszenie kwalifikacji. Tym bardziej że cały czas myśli się o poszerzaniu ekspansji w tej samej branży, z nowymi produktami”.

**Super klej:** „Poziom wiedzy jak na razie odpowiada potrzebom przedsiębiorstwa; ale tylko na Wschód”.

### 5.1. System zarządzania wiedzą dotyczącą eksportu i rynków zagranicznych w firmie

Dotychczasowe doświadczenia w procesie internacjonalizacji działalności wskazują, że podstawowym źródłem wiedzy o rynkach zagranicznych, konkurencji i uwarunkowaniach makroekonomicznych dla badanych firm były przede wszystkim targi międzynarodowe. Ponadto ceniły kontakty z osobami z branży (partnerzy, kontrahenci), jak również z klientami. W istotnym stopniu korzystały też z zasobów internetu. W dużo mniejszym natomiast zakresie wykorzystywały dostępne opracowania czy raporty na temat sektorów ich działania.

Wiedzę dotyczącą praktycznych aspektów realizacji transakcji eksportowych na danym rynku badani eksporterzy pozyskiwali przede wszystkim od osób z branży i przez internet. Ważnym źródłem informacji były także regulacje prawne obowiązujące w danym kraju.

Z kolei głównym źródłem wiedzy dotyczącej specyfikacji technicznej produktów na danym rynku byli przede wszystkim klienci firm. Duże znaczenie było też przypisywane kontrahentom oraz dokumentacji technicznej.

Stosunkowo niewielka grupa badanych firm korzystała z takich form zdobywania informacji, jak zewnętrzne bazy danych (Go.Net), szkolenia, kontakty z ambasadami RP (np. Powóz, Pol-Meat, DrewDom czy Dewon) czy współpraca z izbami handlowymi (np. Boot, Al-KON).

Jednym z kluczowych elementów zarządzania wiedzą jest dzielenie się nią wewnątrz organizacji. W przypadku badanych firm podstawowym sposobem udostępniania wiedzy na temat rynków zagranicznych i eksportu w obrębie organizacji stanowiły bezpośrednie kontakty pracowników zaangażowanych w tę działalność. W dużej mierze miały one charakter nieformalny (14 firm). W kilku przedsiębiorstwach były podjęte działania mające na celu wypracowanie bardziej formalnych procedur jej przekazywania, niestety nie zakończyły się one sukcesem. Najczęściej przeszkadzała temu walka z codziennością, jak również niespodziewane wydarzenia wymuszające natychmiastową reakcję zarówno kadry zarządzającej, jak i pracowników.

Inną formą dzielenia się wiedzą na temat eksportu były szkolenia, w trakcie których jedni pracownicy szkolili drugich. Na przykład w przedsiębiorstwie Tkanex pracownik rozpoczynający pracę w dziale marketingu był szkolony w tym zakresie przez dyrektora handlowego. Ponadto ze szkoleń wewnętrznych dla swoich pracowników korzystały także Sieciowiec, Eltem, Folinex i Dewon.

Dostępność wewnętrznych baz danych dla swojego personelu zadeklarował tylko Folinex, a u podstaw ich stworzenia leżały działania związane z wdrożeniem procedur ISO. Z kolei Sieciowiec posiadał własne *handbooki* oraz wewnętrzne dokumenty i regulacje dotyczące zasad realizacji i obsługi zamówień, kontaktu z klientami.

## **6. Wykorzystanie internetu w działalności eksportowej**

W dzisiejszych czasach trudno sobie wyobrazić, aby przedsiębiorstwo mogło funkcjonować bez wykorzystania możliwości, jakie daje internet. Nie powinno więc zaskakiwać, że praktycznie wszystkie firmy dysponowały dostępem do szerokopasmowego internetu. Zdziwienia też nie powinna budzić obserwacja, że w zakresie przygotowania oferty, negocjacji i realizacji kontraktów zagranicznych podstawowym narzędziem internetowym, z jakiego korzystały badane przedsiębiorstwa, był e-mail. Połowa z nich większość korespondencji z partnerami zagranicznymi prowadziła za jego pomocą, jedynie końcowa wersja kontraktu i inne formalne dokumenty były sporządzane w formie pisemnej (połowa badanych). Drugim najczęściej stosowanym rozwiąza-

niem było prowadzenie drogą e-mailową praktycznie całej korespondencji z kontrahentami zagranicznymi.

Tak jak w przypadku e-maila, równie szeroko w badanej próbie przedsiębiorstw wykorzystywana była strona www, prezentująca informacje o firmie i jej ofercie handlowej. Zakres jej zagospodarowania był jednak dość zróżnicowany. Część badanych organizacji była świadoma możliwości, jakie niesie dobrze przygotowana strona www i świadomie je wykorzystywała. Pozostałe z kolei dostrzegały istotny potencjał w tym instrumencie, ale bieżąca walka z codziennością zdecydowanie utrudniała wykorzystanie szans, jakie niesie.

Jak już sygnalizowano powyżej, internet był traktowany także jako ważne źródło zewnętrznych zasobów informacji. Większość firm starała się, aby było ono dostępne dla ich pracowników. Warto w tym miejscu dodać, że dostęp do internetu miały wszystkie zatrudnione osoby albo tylko pracownicy biurowi lub ci, którzy go potrzebowali. W przypadku stopnia wykorzystania dostępu do zewnętrznych zbiorów informacji (baz danych) internetu w ekspansji na rynki zagraniczne zaobserwowane praktyki budzą pewne zaskoczenie. Na 16 firm tylko 9 zadeklarowało, że z nich korzysta. Najczęściej za pomocą internetu starały się pozyskać katalogi z targów czy katalogi firm o zbliżonym profilu działalności. Katalogi te były traktowane jako ważne źródła wiedzy na temat tego, co dzieje się na rynku. Ponadto informacyjne zasoby internetu były wykorzystywane do weryfikacji potencjalnych klientów/kontrahentów.

W zależności od potrzeb badane firmy korzystały albo tylko z zagranicznych źródeł informacji, albo tylko z polskich, albo też wykorzystywały oba ich rodzaje. Były one zarówno odpłatne, jak i bezpłatne. Posiadane potrzeby warunkowały także częstotliwość korzystania z tego typu zasobów informacji. Zdecydowanie ulegały zwiększeniu, gdy pojawiała się taka potrzeba, gdy jej nie było, częstotliwość tych działań była raczej sporadyczna.

Na zakończenie warto dodać, że badane przedsiębiorstwa w niewielkim stopniu w swojej działalności eksportowej korzystały z bardziej zaawansowanych narzędzi internetowych, takich jak na przykład intranet czy ekstranet. Tylko w trzech firmach zostały one wdrożone. Intranet funkcjonował na przykład w firmie Tkanex i Go.Net, ekstranet zaś działał w przedsiębiorstwie Meble Jana, jak również w Go.Net.

Tylko jedna firma zadeklarowała, że jej klienci dysponują możliwością składania i realizacji zamówień bezpośrednio na stronie

www. Stopień wykorzystania tego narzędzia był jednak dość znikomy. W praktyce było to jedynie kilka procent zamówień, a tą drogą były głównie składane zapytania.

Jeżeli chodzi o inne bardziej zaawansowane systemy mające na celu usprawnienie działań organizacji w zakresie kontaktów z klientami, to tylko dwa badane podmioty zadeklarowały wdrożenie systemu CRM. Dodatkowo wśród innych stosowanych rozwiązań znalazł się system zarządzania projektami.

## 7. Eksport a innowacyjność

Istotnym aspektem prowadzonych badań była identyfikacja podejścia badanych eksporterów do innowacyjności z punktu widzenia prowadzonej działalności eksportowej. Mimo że tylko cztery przedsiębiorstwa zadeklarowały prowadzenie działalności badawczo-rozwojowej, pozytywne podejście do innowacji, przynajmniej na poziomie deklaratywnym, było charakterystyczne dla większości uczestników naszych badań. Ponad połowa z nich zadeklarowała bowiem, że w latach 2004–2007 wprowadziła:

- nowe bądź istotnie ulepszone wyroby i/lub usługi (11 firm),
- nowe bądź istotnie ulepszone procesy/metody wytwarzania (9 firm),
- zmiany w sferze organizacji, zarządzania i marketingu (10 firm).

Głównym impulsem do wprowadzania innowacji, zdaniem połowy badanych, były zarówno sygnały dochodzące z rynku krajowego, jak i rynków zagranicznych. Ich siła oddziaływania została oceniona jako zbliżona. Dla pozostałej części przedsiębiorstw czynnikiem motywującym do wdrożenia innowacyjnych rozwiązań były wymagania odbiorców oraz sytuacja konkurencyjna na rynku międzynarodowym (pięć podmiotów). Najsłabiej w tym obszarze, zdaniem badanych, oddziaływały wymagania rodzimych klientów, jak również to, co się działo na rynku krajowym.

W pewnym stopniu powyższe opinie potwierdza także zróżnicowanie odpowiedzi w odniesieniu do kwestii, czy sprzedawane za granicą produkty były standardowe, czy były dopasowane do potrzeb nowych rynków, lokalnych standardów i wymogów. Część badanych twierdziła,

że niezależnie od rynku ich produkty są standardowe. Inni wskazywali z kolei, że to, co oferują, jest dopasowywane do potrzeb klientów.

Interesującym aspektem naszych badań było także poznanie podejścia badanych podmiotów do podejmowania działań mających na celu ochronę ich myśli technicznej czy wypracowanych innych własnych rozwiązań. Ich aktywność na tym polu nie była jednak imponująca. Żadna z badanych firm nie posiadała patentów. O ochronę swoich znaków w systemie krajowym zadbało jedynie pięć przedsiębiorstw, zaś w systemie międzynarodowym uczyniły to tylko cztery.

Z kolei potrzebę przeprowadzenia zagranicznej certyfikacji wyrobów odczuło tylko dwóch eksporterów.

## 8. Rola powiązań sieciowych (kooperacyjnych) w rozwoju eksportu

Wyzwaniem współczesnych czasów jest nie tylko umiejętność konkutowania o zasoby klienta, którego wymagania coraz bardziej się zwiększają, równie ważna jest także umiejętność współpracy z innymi uczestnikami rynku, która pozwala na wytworzenie wartości dodanej dla wszystkich zaangażowanych stron. Jednym z przejawów tego ostatniego procesu jest tworzenie kooperacyjnych powiązań sieciowych. W naszych badaniach aspekt ten także został ujęty. Punktem wyjścia do jego poznania była identyfikacja partnerów, z jakimi badani eksporterzy byli powiązani w procesie ekspansji międzynarodowej (z wyjątkiem firmy Metalex, która zadeklarowała, że nie posiada powiązań sieciowych w działalności eksportowej). Zgromadzony zbiór praktyk w tym obszarze wskazuje, że najbardziej trwałe handlowe powiązania sieciowe były charakterystyczne dla takich partnerów, jak: odbiorca zagraniczny (10 firm), dystrybutor (7 firm) oraz agent zagraniczny (6 firm). Dodatkowo pięciu badanych eksporterów dostrzegало także wagę tworzenia tego typu relacji z krajowymi dostawcami usług związanych z realizacją kontraktów eksportowych.

W tworzonych przez badane przedsiębiorstwa sieciach relacji z innymi uczestnikami rynku znaleźli się także i inni eksporterzy. Zgromadzona pula doświadczeń wskazuje jednak na zróżnicowane podejście do nawiązywania z nimi współpracy. Dla części badanych takie działania nie miały zupełnie znaczenia i w efekcie niewiele

robili, aby tego typu kontakty rozwijać. Swoje podejście tłumaczyli m.in. tym, że: „konkurencja w branży uznawana jest za wysoką, a potencjalne korzyści ze współpracy są niewielkie”, jednak „utrzymują z nimi kontakty, ale (...) kontakty te cechuje bardzo daleko idąca podejrzliwość i nieufność” (Meble Jana).

Pozostali badani dostrzegali jednak plusy płynące z relacji z innymi niekonkurencyjnymi eksporterami czy z handlowcami.

Dużo większe znaczenie w tworzonych relacjach sieciowych było z kolei przypisywane roli produkcyjnych powiązań kooperacyjnych. Przyjmowały one różne formy: od trwałej współpracy z odbiorcą poprzez wspólne opracowanie nowych produktów czy wspólne prowadzenie badań (tabela 11 prezentuje wybrane ich przykłady). Większość badanych firm przypisała tej formie współdziałania zdecydowanie duże znaczenie (12 firm). Tylko trzy przedsiębiorstwa oceniły jej wkład jako znikomy.

Badane przedsiębiorstwa dostrzegały także przydatność posiadanych powiązań sieciowych na rynkach zagranicznych, widząc w nich czynnik sprzyjający zdobywaniu innych nowych rynków.

Jeżeli zaś chodzi o takich partnerów, jak instytucje czy agendy rządowe (np. ambasady), to zdaniem uczestników naszych badań tego typu powiązania sieciowe (kooperacyjne) wносиły stosunkowo niewielki wkład w umiędzynarodowienie ich działalności.

Tabela 11. Formy powiązań produkcyjnych badanych eksporterów oraz dostrzegane korzyści

Formy powiązań/Potencjalne korzyści
<p><b>AI-KON</b> Współpraca z klientami uwarunkowana jest faktem, iż niektóre wyroby firmy realizowane są w oparciu o indywidualne ustalenia i projekty techniczne wykonywane na potrzeby konkretnego zlecenia. W praktyce przyjmuje to postać konkretnych oczekiwań niektórych klientów odnośnie do tego, od jakich dostawców poszczególne komponenty mają być zakupione. Nie występuje natomiast współpraca o charakterze badawczo-rozwojowym.</p>
<p><b>Eltem</b> Trwała współpraca z odbiorcą, wspólne opracowanie nowych produktów.</p>
<p><b>Fol-Pak</b> Współpraca z klientami w zakresie modyfikacji maszyn niekiedy miewa miejsce, szczególnie przy realizacji nietypowych zamówień, w których trzeba zmodyfikować maszynę lub zsynchronizować jej działanie z inną. Są to jednak przypadki jednostkowe bez szczególnego znaczenia dla rozwoju firmy.</p>
<p><b>Go.Net</b> Projektowanie strony internetowej lub każdego innego produktu, który oferuje firma, wymaga wspólnej pracy z odbiorcą. Każdy produkt jest unikalny i opracowany pod potrzeby konkretnej firmy.</p>



<b>Meble Jana</b>
Kilkakrotnie przygotowywane były specjalne partie produktów na zamówienie klientów zagranicznych połączone z zamówieniem odrębnego projektu, jednak tego rodzaju aktywność uznana została za sporadyczną i brak planów dalszego jej rozwoju w odrębną specjalizację.
<b>Pol-Meat</b>
Na temat badań prowadzone są rozmowy z klientami – mają one na celu ulepszenie produktu i rozwój dalszej współpracy.
<b>Powóz</b>
Produkt jest dość ekskluzywny i jego produkcja odbywa się na indywidualne zamówienia odbiorcy, dlatego też współpraca z nim w zakresie właściwości i parametrów powozów jest dość bliska i konieczna, aby spełnić jego oczekiwania.
<b>Sieciowiec</b>
W przeszłości były prowadzone wspólne badania oraz wspólnie opracowywane nowe produkty, w chwili obecnej tego typu działania nie są mają już miejsca.
<b>Super klej</b>
Ustalenie z dostawcą lub odbiorcą parametrów produktu lub surowca na indywidualne życzenie celem dostosowania do potrzeb produkcyjnych.

## 9. Podsumowanie

Zanim zostaną zaprezentowane wnioski wyciągnięte z przedstawionej powyżej analizy doświadczeń w zakresie aktywności eksportowej małych i średnich przedsiębiorstw, należy przypomnieć, że przeprowadzone badania miały charakter jakościowy. Jako metoda badawcza została wykorzystana metoda studium przypadku. Jest ona bardzo przydatna w procesie dogłębnego poznawania konkretnych zjawisk i procesów zachodzących w obrębie badanych organizacji, ale ma ważne ograniczenie. Zgromadzone przy jej wykorzystaniu dane nie mogą być uogólniane na całą populację przedsiębiorstw z sektora MŚP, odnoszą się tylko do naszej próby badawczej, w skład której wchodziło 16 małych i średnich przedsiębiorstw.

Na bazie ich doświadczeń można spróbować wskazać charakterystyczne dla nich praktyki w zakresie rozwijania działalności eksportowej. Pierwsza obserwacja, jaka się wyłania z przeprowadzonej analizy, jest taka, że dominującą praktyką wśród naszych eksporterów było raczej wykorzystanie nadarzającej się okazji w postaci zgłoszenia się zagranicznych klientów, aniżeli stosowanie przemyślanej strategii ich zdobywania. Należy jednak podkreślić, że rzucona przez rynek rękawica – jaką była szansa współpracy – była natychmiast przez nich podejmowana. I nie kończyła się tylko na realizacji tej pierwszej

transakcji, ale z większym czy mniejszym sukcesem była dalej rozwijana, o czym w dużej mierze decydował już sam rynek. Wyrażało się to zarówno poprzez powiększanie liczby zagranicznych klientów, jak i modyfikowanie asortymentu produktów celem zaspokojenia ich potrzeb. Efekty tych działań odzwierciedlały się w dynamice eksportu wyrażonej udziałem w całkowitej sprzedaży. Do głównych trendów tej dynamiki należało jego zmniejszanie (trend dominujący), jak również fluktuacja jego udziału w całkowitej sprzedaży. Występowały też bardziej pozytywne trendy; w części badanych organizacji obserwowano stopniowy wzrost sprzedaży na rynki zagraniczne, a w innych firmach od początku rozpoczęcia eksportu jego udział w sprzedaży ciągle pozostawał na wysokim poziomie.

W zależności od stopnia rozwoju organizacji działalność eksportowa była zorganizowana w różny sposób, ale cechą łączącą te rozwiązania był w dużej mierze nieformalny charakter wymiany informacji pomiędzy pracownikami, którzy się nią zajmowali.

I tak, pod względem organizacyjnym w żadnym z badanych podmiotów nie została wyodrębniona samodzielna komórka zajmująca się eksportem. Zadania z nią związane były przede wszystkim wpisane w obowiązki działu handlowego lub marketingowego. Innym popularnym rozwiązaniem było stworzenie stanowiska specjalisty ds. eksportu. Taki układ wskazuje także na przerzucenie na pracowników odpowiedzialności za operacyjne działania w tym obszarze. W ręku zarządzającego właściciela-założyciela pozostawały natomiast decyzje strategiczne i kontrola nad realizacją transakcji sprzedaży za granicę. Warto w tym miejscu podkreślić, że głównym źródłem wiedzy i doświadczeń niezbędnych do prowadzenia działalności eksportowej dla zarządzających założycieli była przede wszystkim praktyka działania. W ten sam sposób potrzebną wiedzę zdobywali także pracownicy, choć w organizacjach byli też zatrudniani profesjonalści. W tym kontekście pewne zastanowienie wzbudza fakt, że mimo znacznej dominacji procesu samouczenia się kadry poprzez praktykę, w badanych firmach nie było zainteresowania zdobywaniem bardziej systematycznej wiedzy na przykład poprzez uczestniczenie w zewnętrznych szkoleniach. Jedyna sfera, gdzie tego typu działania były obserwowane, dotyczyła podnoszenia poziomu znajomości języków obcych wśród pracowników zajmujących się kontaktami zagranicznymi.

Jednym z ważniejszych czynników warunkujących sukces ekspansji na rynki zagraniczne jest stworzenie dobrego portfela klientów. W przypadku uczestników naszych badań jego poszerzanie o nowych

klientów odbywało się głównie na drodze wykorzystania rekomendacji od dotychczasowych odbiorców oraz strony www. Popularnym sposobem ich zdobywania były także targi międzynarodowe, jak również inicjowanie bezpośrednich kontaktów.

Badane podmioty cechowała duża orientacja na samodzielność w realizacji zagranicznych transakcji. Wiedzę o rynkach eksportowych zdobywali przede wszystkim na targach międzynarodowych. Ale jako ważne źródła potrzebnych informacji postrzegani byli sami zagraniczni kontrahenci oraz osoby/podmioty działające w tej samej branży (partnerzy, kontrahenci). Informacyjnym zasobom z internetu przypisywane było także istotne znaczenie. Co ciekawe, badani eksporterzy w dużo mniejszym stopniu korzystali z dostępnych opracowań lub raportów dotyczących ich branż.

Wracając jeszcze do internetu i możliwości, jakie on oferuje współczesnym przedsiębiorstwom, trzeba zaznaczyć, że zakres ich wykorzystania przez badanych eksporterów nie był zbyt szeroki. Był on przede wszystkim wykorzystywany na poziomie standardowym, o czym świadczą szeroko używane narzędzia w postaci e-maila oraz strony www. Bardziej złożone internetowe rozwiązania, jak intranet czy ekstranet, praktycznie nie były stosowane.

Pewnym optymizmem napawa z kolei wynik analizy zależności pomiędzy eksportem a innowacyjnością. Wynika z niej bowiem, że mimo praktycznie braku prowadzenia działalności B+R, badane firmy starały się być innowacyjne w różnych sferach działania organizacji (tj. oferta produktowa, ulepszanie metod wytwarzania, usprawnianie zarządzania i marketingu). Natomiast impulsy do wprowadzania innowacji pochodziły zarówno z rynku krajowego, jak i międzynarodowego, a ich siła oddziaływania była dość zbliżona. Ponadto innym jeszcze ważnym czynnikiem wywołującym ich innowacyjne zachowania były wymagania odbiorców. Sytuacja konkurencyjna na rynku międzynarodowym także generowała impulsy do ich innowacyjnej aktywności.

Badane przedsiębiorstwa szły też z duchem czasu i dostrzegały znaczenie budowy własnych sieci relacji. Dość dużą rolę w rozwoju swojej działalności eksportowej przypisywały m.in. produkcyjnym powiązaniom kooperacyjnym. Przyjmowały one formę trwałej współpracy z odbiorcą bądź wyrażały się we wspólnym opracowaniu nowych produktów, jak również były podejmowane wspólne badania. W tym miejscu warto podkreślić, że sprzedaż bezpośredniemu odbiorcy dominowała wśród wykorzystywanych kanałów zbytu.

Ponadto powiązania sieciowe z dotychczasowych rynków działania były uważane za bardzo przydatne w procesie zdobywania kolejnych zagranicznych rynków.

Na zakończenie podsumowania doświadczeń dotyczących działalności eksportowej badanych firmy z sektora MŚP warto podkreślić charakterystyczną dla nich umiejętność dostrzegania i wykorzystania nadarzających się okazji rynkowych i podejmowania działań mających na celu przekucie ich w swój sukces rynkowy. W dużej mierze o tym sukcesie decydowała ich otwartość na płynącą z rynku wiedzę, jak również ich orientacja na innowacyjność i przykładanie odpowiedniej wagi do budowy, generujących wartość dodaną, sieci relacji kooperacyjnych.

# Internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw w sektorze MŚP po 20 latach od rozpoczęcia transformacji ustrojowej – próba podsumowania

*Jerzy Cieślik, Izabela Koładkiewicz*

---

## 1. Aktualny stan zaawansowania procesu internacjonalizacji polskich MŚP

Ogólna liczba polskich firm zaangażowanych w operacje międzynarodowe na początku drugiej dekady XXI wieku jest trudna do oszacowania, bowiem obecnie podmioty prowadzące działalność eksportowo-importową na niewielką skalę w ramach Unii Europejskiej nie muszą przekazywać stosownych danych do systemu statystycznego. Biorąc za punkt wyjścia rok 2003 – ostatni, w którym obowiązywała pełna rejestracja statystyczna obrotów towarowych z zagranicą – można stwierdzić, że eksportem i/lub importem zajmowało się wówczas bezpośrednio 103,7 tys. podmiotów gospodarczych. Do tego należy dodać pośredni eksport towarowy, a także trudną do oszacowania liczbę eksporterów i importerów usług nieobjętych statystyką handlu zagranicznego. W przybliżeniu można ocenić, że liczba polskich przedsiębiorstw posiadających kontakty gospodarcze z zagranicą przekracza aktualnie 200 tys.

Bardziej precyzyjnie można oszacować procentowy udział eksporterów w grupie firm z wyłączeniem mikroprzedsiębiorstw, a więc podmiotów o liczbie pracujących 10 i więcej osób. Według GUS takich podmiotów, prowadzących jednocześnie księgi rachunkowe, było w 2008 roku 53,1 tys., z czego 14,7 tys. było zaangażowanych w działalność eksportową (27,7%). Zdecydowanie większy, bo 54% udział eksporterów w całej populacji obserwujemy w przemyśle przetwórczym<sup>45</sup>.

Jak kształtuje się pozycja Polski na tle pozostałych krajów Unii Europejskiej, jeśli chodzi o procentowy udział eksporterów w ogól-

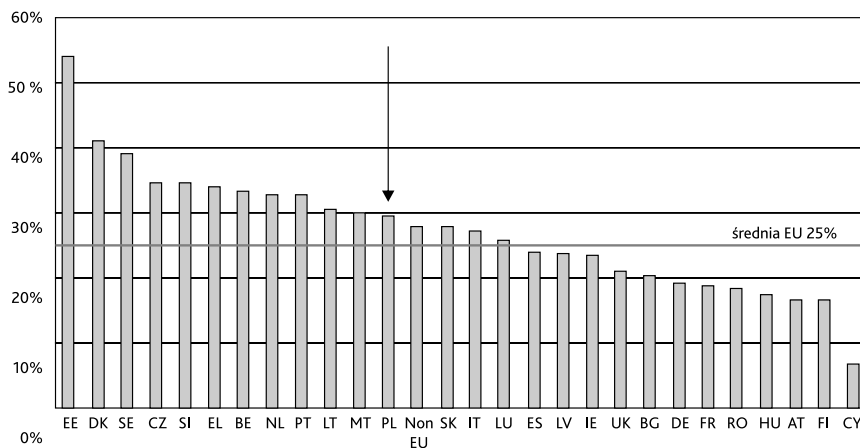
---

<sup>45</sup> GUS, *Bilansowe wyniki podmiotów gospodarczych w 2008 r.*, Warszawa 2009, s. 92–102.

nej liczbie przedsiębiorstw należących do sektora MŚP? Interesujące w tym kontekście mogą być wyniki najnowszych badań, przeprowadzonych na zlecenie Komisji Europejskiej, dotyczących aktywności europejskich MŚP w sferze międzynarodowej w latach 2006–2008 (zob. wykres 1). W badaniu tym 29% polskich MŚP deklaruowało zaangażowanie w eksport wobec średniej europejskiej na poziomie 25%<sup>46</sup>. Trzeba przy tym brać pod uwagę fakt, że Polska należy do dużych rynków europejskich, gdzie w przeciwieństwie do bardzo małych krajów, nie występuje naturalna presja do wchodzenia na rynki międzynarodowe. W imporcie jesteśmy w pobliżu średniej europejskiej, natomiast jeśli chodzi o procentowy udział polskich MŚP realizujących zaawansowane formy internacjonalizacji (zagraniczne inwestycje bezpośrednie, kooperacja czy *subcontracting* międzynarodowy), to pozostajemy nadal „pod kreską”.

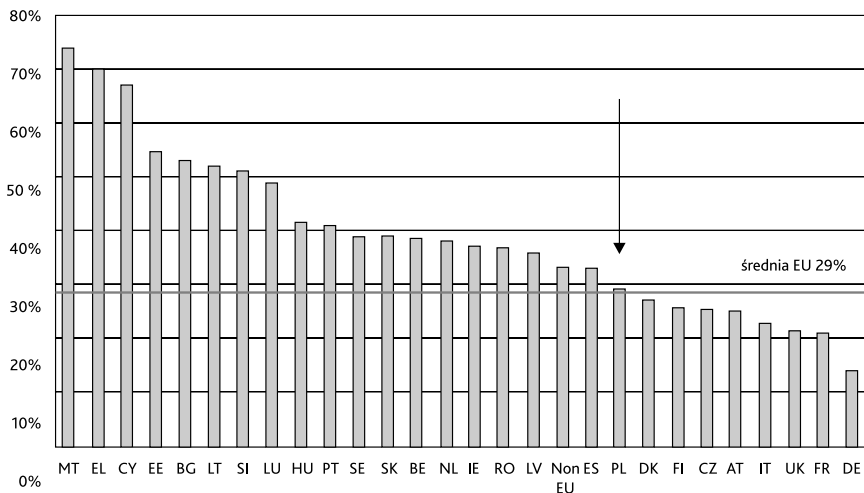
Wykres 1. Firmy MŚP zaangażowane w operacje międzynarodowe w latach 2006–2008 (w %)

a) Eksport

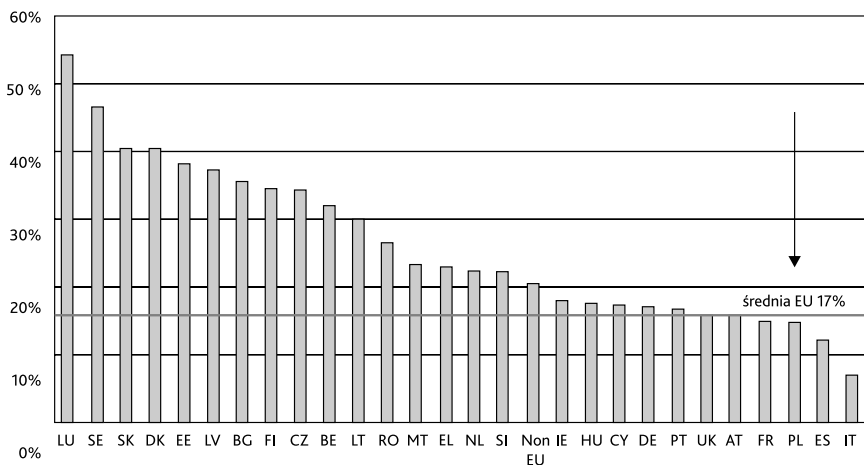


<sup>46</sup> Trzeba ostrożnie podchodzić do cytowanych szacunków proporcji eksporterów w całej populacji MŚP, na co zresztą zwracają uwagę autorzy badań. Chodzi o to, że aktywność eksportowa na bardzo niskim poziomie nie jest rejestrowana statystycznie i stąd możliwość błędów w szacunkach. Podstawowe różnice mogą też dotyczyć udziału marginalnych eksporterów, które to zjawisko omawialiśmy w podrozdziale 3. Z pewnością jest ono powszechne w krajach europejskich, natomiast nie mamy możliwości oszacowania udziału tej grupy w całej populacji eksporterów. Można jednak oczekiwać, że odsetek eksporterów o znaczących obrotach i utrwalonej pozycji na rynku międzynarodowym w krajach takich jak Niemcy jest znacznie większy niż w Polsce.

**b) Import**



**c) Zagraniczne inwestycje bezpośrednie, kooperacja, subcontracting międzynarodowy**



Źródło: European Commission, *Internationalization of European SMEs. Final Report*, Brussels 2010, s. 24–25.

## 2. Ocena procesu internacjonalizacji w świetle teorii

Istotne dopełnienie przedstawionych do tej pory wyników badań stanowi odpowiedź na pytanie: W jakim zakresie zidentyfikowane praktyki dotyczące procesu umiędzynarodowienia polskich małych i średnich przedsiębiorstw dadzą się objaśnić na gruncie aktualnego światowego dorobku badawczego w tej dziedzinie? Przed podjęciem próby odpowiedzi na to pytanie należy jednak przypomnieć, że będzie się ona odnosiła tylko do uczestniczących w badaniach 16 polskich eksporterów.

Podstawowym modelem wykorzystywanym do opisu procesu umiędzynarodowienia podmiotów z sektora małych i średnich przedsiębiorstw jest model Uppsala. Przeprowadzona w rozdziale III analiza doświadczeń badanych firm wskazuje, że dla części z nich internacjonalizacja ich działalności była zgodna ze składowymi tego modelu. Najpierw miała miejsce ich rynkowa stabilizacja, a następnie po kilku latach od rozpoczęcia działalności następowała ekspansja na rynki zagraniczne. W dużej też mierze zdobywane obce rynki charakteryzował niski dystans percepcyjny (*psychic distance*); znaczna część badanych eksporterów koncentrowała swoją działalność na rynkach za wschodnią granicą.

W badanej populacji firm znalazła się jednak całkiem spora grupa podmiotów, której model umiędzynarodowienia był dość odległy od sekwencji zdarzeń ujętych w modelu Uppsala. Część z nich jest przykładem grupy eksporterów spełniających kryteria firm *born global*. Dość szybko po swoim utworzeniu, czyli albo jeszcze w roku rozpoczęcia działalności, albo w kolejnym (0–1 rok), zaczęli oni działać na rynkach międzynarodowych. I co ciekawe, dla części z nich były to raczej dość odległe rynki od rynku rodzimego (np. rynek amerykański). Na wyróżnienie zasługuje też fakt, że tylko dwie firmy z tej grupy działały w sektorze IT i były beneficjentem niższych kosztów, jakie zazwyczaj są udziałem eksporterów świadczących usługi informatyczne czy oferujących oprogramowanie komputerowe.

Ze względu na jakościowy charakter przeprowadzonych badań otrzymane wyniki tylko w pewnym stopniu mogą odpowiedzieć na postawione w rozdziale I pytania badawcze dotyczące przyczyn szybkiego rozpoczęcia eksportu przez nowo powstałe firmy prywatne czy stosunkowo rzadkiego występowania zjawiska opóźnionej interna-



cjonalizacji. Faktem natomiast jest, że wśród 16 badanych przedsiębiorstw dominowały podmioty, które działalność eksportową podjęły w bardzo krótkim czasie od chwili pojawienia się na rodzimym rynku. Z kolei opóźniona internacjonalizacja była udziałem tylko pięciu firm.

Wyniki analizy ich doświadczeń zawarte w rozdziale III w pewnym stopniu potwierdzają tezę przedstawioną w rozdziale I o konieczności uwzględnienia w analizie procesu umiędzynarodowienia w warunkach transformacji ustrojowej uwarunkowań psychologicznych i społeczno-kulturowych – składowych modelu A. Shapero<sup>47</sup>. Zgodnie z założeniami tego modelu w podjęciu inicjatywy przedsiębiorczej kluczową rolę odgrywać mogą:

- bodźce wynikające z braku satysfakcji z aktualnej sytuacji społecznej i zawodowej (poczucie niedowartościowania, wykluczenia);
- stan „na rozdrożu”, gdy pewien etap w życiu się kończy, co zmusza do decyzji o następnym etapie (np. zwolnienie z pracy, zakończenie studiów);
- bodźce płynące z zewnętrznego otoczenia, działania podejmowane przez innych.

W przypadku badanych 16 przedsiębiorstw rola ostatniego z wyżej wymienionych bodźców była szczególnie istotna. Dominującą wśród nich praktyką w procesie ekspansji na rynki zagraniczne było wykorzystanie nadarżającej się okazji w formie bezpośredniego zgłoszenia się do nich zagranicznego klienta. Same więc nie wykazywały aktywności, ale gdy nadarzyła się rynkowa okazja, skutecznie próbowały ją wykorzystać.

Z kolei dwa pierwsze bodźce wyróżnione w modelu Shapero były przede wszystkim widoczne w procesie zakładania firm. Decyzje o ich założeniu można zakwalifikować jako zdarzenie przedsiębiorcze w życiu ich założycieli. Część z nich doświadczyła również sytuacji bycia na rozdrożu, ale raczej dotyczyło to ich życia zawodowego. Często wiązało się to z decyzją porzucenia państwowej posady i wzięcia losu w swoje ręce.

---

<sup>47</sup> A. Shapero, L. Sokol, *The Social Dimensions of Entrepreneurship...*

### 3. Skutki historycznej koincydencji transformacji ustrojowej oraz rozwoju nowoczesnych technologii informacyjnych i komunikacyjnych na przełomie XX i XXI wieku

Innym obiecującym, choć słabo zbadanym nurtem poszukiwań teoretycznych w dziedzinie rozwoju przedsiębiorczości, w tym przedsiębiorczości międzynarodowej, który wiąże się ze skutkami „historycznej koincydencji” procesu transformacji ustrojowej oraz przełomowych zmian we współczesnej gospodarce na przełomie XX i XXI wieku, jest wdrożenie na szeroką skalę nowoczesnych technologii informacyjnych i komunikacyjnych, zwłaszcza internetu. Znaczenie rewolucji w sferze ICT i jej wpływu na funkcjonowanie sektora małych przedsiębiorstw, w tym zwłaszcza wyodrębnienie się segmentu ambitnej, dynamicznej przedsiębiorczości, także w obszarze międzynarodowym, zostało omówione w rozdziale I.

W jaki sposób powyższe zmiany wpłynęły na międzynarodową działalność nowo powstających firm w krajach przechodzących proces transformacji ustrojowej? Po pierwsze, powstające po zmianie ustroju prywatne firmy rozpoczynały funkcjonowanie w nowej erze zdominowanej przez komputery i internet. W przeciwieństwie do ich odpowiedników w krajach wysoko rozwiniętych, nie miały one zakorzenionych nawyków funkcjonowania w epoce przedinternetowej, a więc były bardziej otwarte na wykorzystywanie nowych technik, także dla rozwijania operacji międzynarodowych. Były one jednak zbyt słabe pod względem technologicznym i organizacyjnym, by dołączyć do ścisłej czołówki światowej dynamicznych przedsiębiorstw nowej generacji, choć w wymiarze krajowym czy regionalnym można wskazać na przypadki spektakularnych sukcesów firm z regionu Europy Środkowo-Wschodniej.

Jakkolwiek analizowane przez nas przypadki nie są przykładem jakichś wielkich karier w skali globalnej, to jednak niektóre z analizowanych firm zdobyły solidną pozycję na rynku w ujęciu regionalnym (np. Pol-Meat – województwo mazowieckie) bądź ogólnokrajowym (np. Sieciowiec). W ich przypadku aktywność na rynkach zagranicznych stanowi istotny czynnik dynamizujący ich działalność.

Z drugiej strony, jak wykazały badania w ramach projektu badawczego pod nazwą „Przedsiębiorczość międzynarodowa w Polsce”,

rewolucja ICT, a zwłaszcza upowszechnienie internetu, przyczyniła się do rozwoju operacji międzynarodowych w najprostszej formie, a więc importu i eksportu także wśród firm działających na niewielką skalę w ramach tradycyjnego sektora *small business*. Tego typu operacje międzynarodowe przestały być czymś szczególnym, dostępnym tylko dla elity przedsiębiorstw. Stąd próby wychodzenia na rynki zagraniczne były podejmowane przez słabo przygotowanych eksporterów, często w sposób incydentalny, bez klarownej wizji rozwoju. W efekcie w obszarze transakcji z zagranicą obserwujemy podobne zjawiska jak na rynku wewnętrznym: zdecydowana większość firm rozpoczynających działalność jest z góry nastawiona na niewielki poziom obrotów, zasilając tym samym tradycyjny sektor *small business*. Zjawisko znaczącej liczby marginalnych eksporterów należy również wiązać z postępującą integracją gospodarczą w ramach Unii Europejskiej, co prowadzi do stopniowego zaniku różnic w działalności na rynku krajowym i międzynarodowym. Jednocześnie analizowane przypadki wskazują, że internet i – szerzej – technologie ICT są wykorzystywane w podstawowym zakresie, a stosowanie bardziej wyrafinowanych narzędzi (np. sprzedaż za pośrednictwem internetu, utrzymywanie więzi z kluczowymi kontrahentami) było relatywnie rzadkie.

Przeprowadzone badania dotyczące krajowych eksporterów w sektorze MŚP w przemyśle przetwórczym w latach 1993–2003 w pełni potwierdziły zjawisko „eksportowego *small businessu*” w naszym kraju<sup>48</sup>. Zdecydowana większość eksporterów nie wychodzi poza marginalny poziom obrotów. W analizie przyjęto indykatorywny pułap sprzedaży eksportowej 80 tys. zł, który przy nawet bardzo wysokiej rentowności eksportu nie pozwalał na uzyskiwanie dochodów powyżej średniej krajowej. Okazuje się, że spośród 158,3 tys. podmiotów, które mniej lub bardziej sporadycznie realizowały eksport w latach 1993–2003, ponad 61% nigdy nie przekroczyło wspomnianego pułapu 80 tys. zł rocznej sprzedaży eksportowej. W 2003 roku, ostatnim przed przystąpieniem do Unii Europejskiej, marginalni eksporterzy stanowili ponad 46% spośród 50 tys. eksportujących firm.

---

<sup>48</sup> J. Cieślak, E. Kąciak, D.H.B. Welsh, *The strategic effect of early internationalization on survival, consistency, and growth of export sales in small/medium sized enterprises*, Journal of Small Business Strategy 2010, vol. 21, no. 1, s. 39–64..

#### **4. Identyfikacja wpływu transformacji ustrojowej oraz współczesnych tendencji w gospodarce światowej na proces internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw – uczestników badań**

W niniejszym podsumowaniu podejmiemy próbę oszacowania skutków transformacji ustrojowej, rewolucji w dziedzinie ICT oraz efektów przystąpienia do Unii Europejskiej w odniesieniu do szesnastu badanych firm. W tej ostatniej kwestii możemy rozpatrywać jedynie początkowe efekty akcesji ze względu na krótki, bo 5-letni okres funkcjonowania w obrębie jednolitego rynku europejskiego.

Tabela 12 zawiera zestawienie porównawcze dotyczące dostrzeganych skutków oddziaływania poszczególnych grup czynników omawianych wyżej na działalność międzynarodową 16 małych i średnich polskich firm objętych badaniem. Ze względu na charakter zgromadzonego materiału część pól w tabeli jest pusta. Nie oznacza to jednak, że badani nie podlegali oddziaływaniu tych czynników. Wynika to raczej z faktu, że pytania zawarte w kwestionariuszu wywiadu nie odnosiły się bezpośrednio do tych kwestii. Tabela jest raczej próbą „wyłuskania” z posiadanego materiału badawczego powiązań między procesem internacjonalizacji a gospodarczą transformacją, rewolucją ICT oraz przystąpieniem Polski do UE, charakterystycznych dla badanych podmiotów.

Tabela 12. Czynniki wpływające na proces internacjonalizacji badanych 16 małych i średnich firm – analiza porównawcza

Nazwa firmy	Forma prawna/kapitał Branża	Rok powstania	Efekty transformacji	Efekty rewolucji ICT	Efekty przystąpienia do UE
AL-KON	spółka z o.o. (od 1 stycznia 2009 r.), wcześniej PPHU ALKON – jednoosobowa działalność gospodarcza	1994	przekształcenie małego warsztatu oferującego usługi spawalnicze w firmę usługową	internet – e-mail, strona www, zewnętrzne zasoby informacji	po 2004 r. silna ekspansja eksportowa na rynki członków UE
Fol-Pak	założona jako jednoosobowa działalność gospodarcza, od 2008 r. spółka jawna	1991	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wykorzystanie huku w branży fonograficznej, jaki miał miejsce w Polsce w latach 90. XX wieku i który w znacznym stopniu napędzany był przez piracki rynek kopiowania</li> <li>– rozstanie się z posadą w firmie państwowej</li> <li>– zmiana profilu z dostawcy usług pakowania w folię w producenta i sprzedawcę maszyn do foliowania</li> </ul>	internet – e-mail, strona www	
Meble Jana	jednoosobowa działalność gospodarcza	1992	<ul style="list-style-type: none"> <li>– przekształcenie warsztatu stolarskiego w firmę produkcyjną</li> <li>– niskie koszty pracy – załoga złożona z mieszkańców jednej z miejscowości w okolicach Siedlec, w większości pracowników zlikwidowanego miejscowego tartaku, którzy przeszli przeszkolenie w obsłudze maszyn i urządzeń stolarskich</li> <li>– stary park maszynowy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– internet jako źródło wiedzy o zagranicznych rynkach</li> <li>– strona internetowa – od 2005 r. do obsługi zawartości strony jest wykorzystywany system CMS (Content Management System)</li> <li>– umożliwiający pracownikom firmy samodzielnie aktualizowanie zawartości portalu firmy bez konieczności korzystania z usług firmy zajmującej się projektowaniem i serwisowaniem strony</li> <li>– moduł ekranetu umożliwiający przeglądanie oferty i składanie zamówień elektronicznych przez partnerów firmy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– poszerzenie rynków działania o członków UE</li> <li>– wzrost kosztów pracy w Polsce</li> <li>– wzrost cen surowców</li> <li>– wzrost oczekiwań klientów zagranicznych i krajowych dotyczący jakości i ekologiczności mebli</li> <li>– unowocześnienia parku maszynowego</li> </ul>

Nazwa firmy	Forma prawna/kapitał Branża	Rok powstania	Efekty transformacji	Efekty rewolucji ICT	Efekty przystąpienia do UE
Metalex	spółka jawna	1990		internet – e-mail, strona www, zewnętrzne zasoby informacji	
Pol-Meat	jednoosobowa działalność gospodarcza	1992	chlodny rynek sprzyjał rozwojowi	internet – e-mail, strona www, zewnętrzne zasoby informacji	koniczność dostosowania się do regulacji dyrektywy Unii Europejskiej (2001–2002), regulującej działalność sektora mięsnego, w efekcie pełna modernizacja zakładów produkcyjnych i wdrożenie wymaganych systemów HACCP i jakości
Powóz	prywatny kapitał	1989	<ul style="list-style-type: none"> <li>– realizacja marzeń o własnej działalności biznesowej</li> <li>– zmiana profilu działalności: przejście od producenta drobnej galanterii drewnianej do producenta elementów do produkcji bryczek, a później całych bryczek</li> </ul>	internet – e-mail, strona www, zewnętrzne zasoby informacji	
Sietciowiec	spółka z o.o. zarządzanie sieciami informatycznymi	1998		<ul style="list-style-type: none"> <li>– internet wykorzystywany jako medium do popularyzacji, reklamy i dystrybucji oprogramowania</li> <li>– strona internetowa – duże znaczenie przykładowe do jej zawartości i przyjazności w zakresie nawigacji</li> <li>– e-mail, CRM</li> </ul>	
Stylowe oprawki	spółka jawna	1998		internet – e-mail, strona www, zewnętrzne zasoby informacji	

Nazwa firmy	Forma prawna/kapitał Branża	Rok powstania	Efekty transformacji	Efekty rewolucji ICT	Efekty przystąpienia do UE
Super klej	jednoosobowa działalność gospodarcza	1993	<ul style="list-style-type: none"> <li>- porzucenie posiad w państwowych przedsiębiorstwach i rozpoczęcie samodzielnej działalności gospodarczej</li> <li>- pierestrojka w Związku Radzieckim przyniosła wzrost mobilności jego obywateli – potencjalnych odbiorców firmy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>internet – e-mail, strona www, zewnętrzne zasoby informacji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- wzrost konkurencji ze strony unijnych firm</li> <li>- wzrost kosztów wynikający ze wzrostu cen dla wyrobów spoza Unii, w efekcie została przerwana współpraca z amerykańskim dostawcą Dupontem.</li> <li>- przynależność do strefy Schengen spowodowała ograniczenie mobilności klientów zza wschodniej granicy (osoby prywatne)</li> <li>- obecność na rynkach zachodnich – tylko w sposób pośredni, poprzez obecność w innym produkcie (np. z sektora meblarskiego czy motoryzacyjnego)</li> </ul>
Tkanex	spółka z o.o.	1975	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zmiana profilu działalności – początek lat 90. XX w.</li> <li>- po roku 2000 następuje rozwój działu marketingu; pojawia się nowy dyrektor handlowy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- internet – e-mail, strona www, zewnętrzne zasoby informacji</li> <li>- infrastruktura informatyczna pozwala na dokładne przesłедzenie konkretnych zleceń</li> <li>- system CRM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- poszerzenie rynków działania o członków UE</li> <li>- wprowadzenie bardziej zaawansowanych technik tkackich</li> <li>- możliwość skorzystania ze środków unijnych w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka na lata 2007–2013</li> </ul>

Nazwa firmy	Forma prawna/kapitał Branża	Rok powstania	Efekty transformacji	Efekty rewolucji ICT	Efekty przystąpienia do UE
Go.Net	jednoosobowa działalność gospodarcza Właściciel posiada firmę handlową zarejestrowaną w USA, której jest współwłaścicielem. Firma Go.Net jest podwykonawcą usług dla firmy amerykańskiej	2004		internet – e-mail, strona www, zewnętrzne zasoby informacji	
Eltem	spółka z o.o. W 2002 r. udziały w firmie wykupiła włoska firma, dla której Eltem jest wykonawcą podzespołów i komponentów do produktów końcowych	1990	możliwość samorealizacji; porzucenie kierowniczej posady w państwowym przedsiębiorstwie	internet – e-mail, strona www, zewnętrzne zasoby informacji	
DrewDom	spółka z o.o.	1999		Internet – e-mail, strona www, zewnętrzne zasoby informacji	
Boot	jednoosobowa działalność gospodarcza	1989	<ul style="list-style-type: none"> <li>– rezygnacja z pracy w fabryce państwowej i założenie własnej działalności gospodarczej</li> <li>– rozbudowane oferty od galanterii skórzanej do obuwia</li> <li>– korzystna koniunktura dla rozwoju nowych biznesów; wysoka podaż pieniądza i deficyt dóbr na rynku</li> </ul>	internet – e-mail, strona www, zewnętrzne zasoby informacji	
Folnex	spółka z o.o.	1995	realizacja marzeń o własnej działalności biznesowej	internet – e-mail, strona www, zewnętrzne zasoby informacji	



Nazwa firmy	Forma prawna/kapitał Branża	Rok powstania	Efekty transformacji	Efekty rewolucji ICT	Efekty przystąpienia do UE
Dewon	spółka komandytowo-akcyjna	1983	wsparcie zagranicznych klientów w poszukiwaniu nowych poddostawców w sytuacji upadku dotychczasowych przedsiębiorstw państwowych	internet – e-mail, strona www, zewnętrzne zasoby informacji (ta ostatnia aktywność jest wykorzystywana w stosunkowo słabym stopniu)	beneficjent unijnych dotacji (w tym w ramach programu „Wstęp do jakości” oraz programów PHARE 2000–2003, a w 2007 r. programu „Innowacyjna gospodarka SPOWKP”

Źródło: opracowanie własne.

Analiza danych odnoszących się do wykorzystania efektów rewolucji ICT w procesie internacjonalizacji wskazuje, że praktycznie wszystkie z badanych przedsiębiorstw z nich skorzystały. W większości badanych przypadków zakres ich wykorzystania ograniczał się jednak do jej podstawowych zdobyczy, takich jak poczta elektroniczna czy internet traktowany jako ważne źródło przydatnych informacji. Pewne zaskoczenie wzbudza też fakt stosunkowo słabego zagospodarowania przez część badanych własnej strony internetowej, mimo zdawania sobie sprawy z jej znaczenia dla swoich działań rynkowych. Jednym z podstawowych wytłumaczeń badanych respondentów był ich brak czasu.

Pewnym pesymizmem może też napawać to, że tylko dwa badane przedsiębiorstwa poszły o krok dalej, deklarując wykorzystanie ekstranetu czy bardziej złożonej infrastruktury informatycznej, która pozwala na prześledzenie stanu realizacji konkretnych zleceń.

Zakres skorzystania ze zdobyczy rewolucji ICT przez uczestników naszych badań pokazuje, że badane organizacje wciąż są zbyt słabe pod względem technologicznym i organizacyjnym, a może też zbyt małe, aby móc w pełni skorzystać z tego, co rewolucja ICT dała już światu.

Doświadczenia badanych przedsiębiorstw dotyczące wpływu efektów transformacji na ich proces umiędzynarodowienia zdecydowanie należy rozpatrywać szerzej. Gdyby nie było transformacji gospodarczej, część przedsiębiorstw też by nie istniała. Ta obserwacja nikogo raczej nie zaskoczy, gdyż wpisuje się w dotychczasowe wyniki badań dotyczących rozwoju przedsiębiorczości w Polsce w warunkach transformacji. Transformacja dała więc szansę na realizację marzeń o własnej działalności gospodarczej, umożliwiła zmianę profilu działalności, a chłonny rynek sprzyjał rozwojowi firmy.

Jeżeli zaś chodzi o internacjonalizację, to w przypadku uczestników naszych badań szczególne znaczenie miały zmiany zachodzące za wschodnią granicą. Część z nich skorzystała z tych zmian i szans, jakie one niosły.

Wstąpienie Polski do UE w 2004 roku przyniosło naszym badanym zarówno szanse, jak i zagrożenia dla procesu ich umiędzynarodowienia. Pozytywną stroną zdobycia członkostwa w UE, wskazywaną przez większą grupę badanych, był dostęp do rynków krajów-członków Unii. Część z badanych z tej szansy mogła skorzystać, dla innych jednak rynki te pozostały zamknięte. Dla jednego z badanych przedsiębiorstw przystąpienie do UE, a w szczególności wejście do stre-

fy Schengen i uszczelnienie granicy ze wschodnimi sąsiadami Polski przyniosło dramatyczny spadek obrotów z transakcji zagranicznych. Głównymi klientami były bowiem osoby prywatne, które same przyjeżdżały do Polski po towar.

Pozytywną cechą przystąpienia do UE był też wzrost świadomości badanych co do konieczności zapewnienia konkurencyjności, w tym jak najwyższej jakości swoich produktów. W efekcie może się to przekładać na wzrost konkurencyjności na rynku krajowym i wymuszać wśród innych jego uczestników dostarczania produktów o jak najlepszych parametrach i tym samym coraz lepiej spełniających oczekiwania klientów.

Podsumowując, należy podkreślić, że niewątpliwie po 6-letnim funkcjonowaniu w ramach jednolitego rynku Unii Europejskiej specyfika okresu transformacji ustrojowej i przełożenie jej na działalność podmiotów gospodarczych stopniowo odchodzi na dalszy plan. Z czasem, zwłaszcza w wyniku wymiany pokoleniowej wśród właścicieli oraz wdrożenia nowoczesnych systemów w sferze organizacji i zarządzania, specyfika ta będzie zanikać, a wraz z nią znikać będzie wpływ wspomnianego „zakorzenienia”. Polskie przedsiębiorstwa w swoich decyzjach i działaniach na rynkach międzynarodowych upodobią się już do swoich zachodnich odpowiedników.

W wyniku zasadniczych przeobrażeń w okresie transformacji ustrojowej w ujęciu ilościowym poziom internacjonalizacji sektora MŚP w Polsce jest zbliżony do poziomu występującego w rozwiniętych krajach europejskich o podobnych rozmiarach. Skoro więc osiągnęliśmy podstawowe nasycenie liczbą podmiotów zaangażowanych w działalność eksportową, należałoby się obecnie skupić na aspektach jakościowych internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw.

Powyższe wnioski mają istotne znaczenie z punktu widzenia kształtowania skutecznych instrumentów wspierania procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw w Polsce, bowiem doświadczenia i dobre praktyki w tej dziedzinie realizowane w krajach znajdujących się na wyższym poziomie rozwoju mogą być z powodzeniem zaadoptowane do warunków naszego kraju<sup>49</sup>. Stąd celowe wydaje się uważne śledzenie nowych rozwiązań w omawianej dziedzinie.

---

<sup>49</sup> Rząd polski przygotowuje kompleksową strategię internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw, jednak w momencie oddawania monografii do druku prace te nie zostały ukończone. Propozycja kompleksowego wsparcia procesu internacjonalizacji została przedstawiona w odrębnej publikacji, także będącej efektem realizacji projektu badawczego „Przedsiębiorczość międzynarodowa w Polsce” (J. Cieślak, *Internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw. Aktualne tendencje – implikacje dla polityki gospodarczej*, Warszawa 2010).



---

# Bibliografia

---

- Cieślak J., *Internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw. Aktualne tendencje – implikacje dla polityki gospodarczej*, Warszawa 2010
- Cieślak J., *Przedsiębiorczość dla ambitnych. Jak uruchomić własny biznes*, Warszawa 2010
- Cieślak J., *Przedsiębiorstwa dynamiczne*, *Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie* 2008, nr 2 (7), s. 23–32
- Cieślak J., *Zarys teorii internacjonalizacji przedsiębiorstwa*, Warszawa 1987
- Cieślak J., Kąciak E., *The speed of internationalization of entrepreneurial start ups in a transition environment*, *Journal of Developmental Entrepreneurship* 2009, nr 4, s. 375–392
- Cieślak J., Kąciak E., Welsh D.H.B., *The strategic effect of early internationalization on survival, consistency, and growth of export sales in small/medium sized enterprises*, *Journal of Small Business Strategy* 2010, vol. 21, no. 1, s. 39–64
- Daszkiewicz N., *Internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce*, Gdańsk 2004
- Dyduch W., *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej*, Katowice 2008
- European Commission, *Internationalization of European SMEs. Final Report*, Brussels 2010, s. 24–25
- GUS, *Bilansowe wyniki podmiotów gospodarczych w 2008 r.*, Warszawa 2009
- Hamrol A., *Zarządzanie jakością z przykładami*, Warszawa 2005
- Johanson J., Vahlne J.-E., *The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments*, *Journal of International Business Studies* 1977, nr 8 (1), s. 23–32
- Jones M.V., Coviello N.E., *Internationalisation: Conceptualising an Entrepreneurial Process of Behaviour in Time*, *Journal of International Business Studies* 2005, nr 36 (3), s. 284–303
- Kornai J., *Niedobór w gospodarce*, Warszawa 1985
- Kraśnicka T. (red.), *Przedsiębiorczość międzynarodowa. Aspekty teoretyczne i praktyczne*, Katowice 2008
- Loane S., Bell J., Deans K.R., *Internet adoption by rapidly internationalizing SMEs: A further challenge to staged e-adoption models*, *International Journal of Entrepreneurship and Small Business* 2007, nr 4 (3), s. 277–290
- Łobejko S., *Systemy informacyjne w zarządzaniu wiedzą i innowacją w przedsiębiorstwie*, Warszawa 2005

- McDougall P.P., *International entrepreneurship: the Intersection of two research paths*, Academy of Management Journal 2000, nr 5 (43), s. 902–906
- McDougall P.P., *International vs. domestic entrepreneurship: A comparison of new venture behavior and industry structure in the computer and communications industries*, Journal of Business Venturing 1989, nr 4, s. 387–400
- McDougall P.P., Oviatt B.M., Shrader R.C., *A comparison of international and domestic new ventures*, Journal of International Entrepreneurship 2003, nr 1 (1), s. 59–82
- Meyer K.E., Peng M.W., *Probing Theoretically into Central and Eastern Europe: Transactions, Resources and Institutions*, Journal of International Business Studies 2005, nr 25 (6), s. 600–621
- Morse E.A., Fowler S.W., Lawrence T.B., *The impact of virtual embeddedness on new venture survival: Overcoming the liabilities of newness*, Entrepreneurship Theory and Practice 2007, nr 31 (2), s. 139–159
- Obłój K., *Strategia firmy. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, Warszawa 2001
- Osborn E., Słomczyński K.M., *Open for Business. The Persistent Entrepreneurial Class in Poland*, Warszawa 2005
- Observatory of European SMEs. Analytical Report*, Flash Eurobarometer 196 – The Gallup Organization, European Commission, Brussels 2007
- Penc J., *Kreowanie zachowań w organizacji*, Warszawa 2001
- Peng M.W., *How Entrepreneurs Create Wealth in Transition Economies*, Academy of Management Executive 2001, nr 15 (1), s. 95–96
- Schumpeter J., *Teoria rozwoju gospodarczego*, Warszawa 1960
- Shaper A., Sokol L., *The Social Dimensions of Entrepreneurship* (w:) C.A. Kent, D.L. Sexton, K.H. Vesper (eds.), *Encyclopaedia of Entrepreneurship*, Prentice Hall 1982, s. 72–90
- Stinchcombe A.L., *Social Structure and Organizations* (w:) J.G. March (ed.), *Handbook of Organizations*, Chicago 1965
- Yamin M., Sinkovics R.R., *Online internationalization, psychic distance reduction and the virtuality trap*, International Business Review 2006, nr 15, s. 339–360
- Zuchella A., Scabini P., *International entrepreneurship. Theoretical foundations and practices*, Houndmills 2007

---

## Autorzy

---

### **Dr hab. Jerzy Cieřlik**

W latach 1971–1990 był pracownikiem naukowo-dydaktycznym SGPiS (SGH). W tym czasie łączył działalność naukową z pracą w charakterze konsultanta w krajach Afryki i Azji, działając na zlecenie organizacji międzynarodowych: UNIDO, UN Centre on Transnational Corporations oraz World Tourism Organization. Realizowane projekty dotyczyły usprawnienia procesu transferu technologii do krajów słabo rozwiniętych i wzmocnienia pozycji tych ostatnich w negocjacjach z zagranicznymi inwestorami.

W okresie 1990–2003 był współzałożycielem, a w 1996–2000 prezesem Zarządu Ernst & Young w Polsce. Zajmował się budową od podstaw struktur organizacyjnych tej firmy w Polsce.

Od 2004 roku jest profesorem Akademii Leona Koźmińskiego w Warszawie. Specjalizuje się w dziedzinie ambitnych form przedsiębiorczości (przedsiębiorczości technologicznej, międzynarodowej, w przemyśle kreatywnych). Jest autorem podręcznika *Przedsiębiorczość dla ambitnych. Jak uruchomić własny biznes* oraz twórcą portalu edukacyjno-doradczego [www.cieslik.edu.pl](http://www.cieslik.edu.pl) o tym samym tytule. W 2007 roku prof. Jerzy Cieřlik zainicjował ogólnopolski program szkolenia i doradztwa dla wykładowców wywodzących się głównie z uczelni nieekonomicznych, przygotowujący ich do uruchomienia zajęć dydaktycznych z zakresu innowacyjnej przedsiębiorczości. Pełni funkcję koordynatora ogólnopolskiej Sieci Edukacyjnej Innowacyjnej Przedsiębiorczości Akademickiej (SEIPA).

### **Michał Drabek**

Absolwent handlu zagranicznego Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Autor pracy dyplomowej na temat „*Born globals* jako zjawiska w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw”.

### **Dr Piotr Kaczmarek-Kurczak**

Doktor zarządzania, adiunkt w Katedrze Zarządzania Akademii Leona Koźmińskiego. Specjalizuje w problematyce zarządzania wiedzą, kreatywnością i innowacyjnością w przedsiębiorstwie oraz wykorzystania technologii informatyczno-komunikacyjnych w ulepszaniu procesów organizacyjnych oraz w rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw.

Autor publikacji z dziedziny przedsiębiorczości, IT w biznesie oraz zarządzania wiedzą w pismach „Problemy zarządzania”, „MBA”, oraz artykułów popularno-

naukowych w dodatku tematycznym tygodnika „Polityka”. Uczestniczy w wielu inicjatywach szkoleniowych i doradczych, zarówno dla studentów, jak i dla kadry kierowniczej przedsiębiorstw. Autor rozdziału w podręczniku *Zarządzanie wiedzą* (pod red. D. Jemielniaka i A.K. Koźmińskiego, Warszawa 2008).

#### **Dr Eugeniusz Kąciak**

Profesor nadzwyczajny (Associate Professor) na Uniwersytecie Brocka w Kanadzie oraz adiunkt w Katedrze Zarządzania Międzynarodowego Akademii Leona Koźmińskiego. Autor wielu artykułów w czasopismach naukowych (np. „Journal of Marketing Research”, „Advances in Consumer Research”, „Journal of Developmental Entrepreneurship”, „Journal of International Consumer Marketing”, „Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing”, „International Business & Economics Research Journal”, „Journal of Microcomputer Applications”, „Revue Internationale PME”) oraz monografii naukowych (np. *Teoria środków-celów w segmentacji rynku*, Warszawa 2011).

#### **Mgr Ewelina Kielek**

W latach 2007–2010 studiowała (studia doktoranckie) na Wydziale Zarządzania na Uniwersytecie Łódzkim. Od 2008 roku współpracuje z Katedrą Przedsiębiorczości i Polityki Przemysłowej na Wydziale Zarządzania tego uniwersytetu. Brała udział w projektach badawczych dotyczących polityki wspierania innowacyjności sektora małych i średnich firm w Polsce oraz wrażliwości przedsiębiorstw na zmiany kursu walutowego w wybranych reżimach kursowych.

#### **Dr Izabela Kołodkiewicz**

Adiunkt w Centrum Studiów Zarządzania Akademii Leona Koźmińskiego w Warszawie. Ekspert w dziedzinie nadzoru korporacyjnego. Praktycznie od początku pojawienia się w Polsce problematyki nadzoru korporacyjnego prowadzi w tej sferze badania oraz wykłady dla studentów.

Jej zainteresowania badawcze obejmują również zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem, ze szczególnym zwróceniem uwagi na problemy firm rodzinnych. Wynikiem tych zainteresowań jest współautorstwo książki *Mali mistrzowie w działaniu. Dobre praktyki w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw* (Warszawa 2004).

Autorka kilku książek, kilkudziesięciu publikacji polskich i zagranicznych oraz referatów na konferencje krajowe i międzynarodowe dotyczących nadzoru korporacyjnego, a w szczególności funkcjonowania rad nadzorczych.

Współpracuje z redakcjami dwumiesięcznika „Master of Business and Administration” oraz „Problemy zarządzania”.

#### **Dr Witold Nowiński**

Adiunkt w Katedrze Stosunków Międzynarodowych Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu. Doktorat obronił na Europejskim Uniwersytecie Viadrina we Frankfurcie nad Odrą.

Autor i współautor wielu artykułów w krajowych i zagranicznych czasopismach naukowych. Specjalizuje się w zagadnieniach związanych z procesami internacjonalizacji oraz sektorem MSP.



**Mgr Joanna Szymona**

W latach 2003–2006 studiowała zaocznie (studia doktoranckie) w Szkole Głównej Handlowej, od 2006 roku współpracuje z Instytutem Studiów Międzynarodowych Katedry Ekonomiczno Społecznej SGH. Specjalizuje się w tematyce przedsiębiorczości międzynarodowej, w szczególności przedsiębiorstw typu *born globals*.

Zawodowo od 2005 roku pracuje w obszarze kontrolingu finansowego w firmach sektora prywatnego, w 2011 roku ukończyła Podyplomowe Studium Rachunkowości Finansowej w Świecie Polskich i Międzynarodowych Standardów Rachunkowości.

