10-ty konwent Stolarki

2015



Prowadzący:
Grzegorz Bratek

EuroSpektrum
doradztwo, szkolenia, fundusze UE

Warunki wejścia na rynki zagraniczne. Jak zdobyć i utrzymać się na rynkach zagranicznych?

Wkraczając na nowe rynki zagraniczne należy przemyśleć oraz opracować efektywną strategię eksportową, która powinna opisywać sposób w jaki przedsiębiorstwo zamierza zrealizować przyjęty model biznesowy wkraczając na rynki zagraniczne. Po co to wszystko? Odpowiedź jest prosta: aby nie tylko zdobyć, ale również utrzymać się na rynkach zagranicznych.

Bardzo duży wpływ na przyjętą strategię eksportową mają dotychczasowe poczynania firmy, jej właścicieli i kadry zarządzającej (m.in. posiadany potencjał w zakresie produkcji/świadczenie usług, kontakty w branży, kanały dystrybucji na rynku macierzystym). Strategia eksportowa musi jednak uwzględniać - oprócz wewnętrznych uwarunkowań firmy - także uwarunkowania zewnętrzne, wynikające ze specyfiki danego rynku eksportowego.

W celu uproszczenia procedury opracowywania własnej strategii eksportowej zebraliśmy dla Was najważniejsze zagadnienia z tego zakresu i podzieliliśmy je na następujące obszary:

- ❏ Strategię produktu
- ❏ Strategię ceny
- ❏ Strategię dystrybucji
- ❏ Strategię promocji i komunikacji.

Dobrze przygotowany plan rozwoju przedsiębiorstwa poprzez eksport - oprócz wskazanych powyżej elementów - zawierać powinien także cele rynkowe i plan zabezpieczenia interesów firmy (w tym także w zakresie ochrony własności intelektualnej).

Warto też zwrócić uwagę, iż w przypadku rynków rozwiniętych bardzo często podwójnie wyznaczamy sobie cele: na początku ustalania strategii eksportowej, w celu określenia kierunku działań eksportowych i pewnych ogólnych wytycznych w zakresie wizji przedsiębiorstwa oraz na końcu naszych działań. Dopiero bowiem przeprowadzenie analizy produktów, ceny czy dystrybucji pozwala na skonfrontowanie oczekiwań potencjalnego eksportera z możliwościami danego rynku.

Na kolejnych stronach znajdziecie podpowiedzi jak w prosty sposób wybrać rynki zagraniczne oraz z czego powinna składać się efektywna strategia ekspansji zagraniczne. Druga część zawiera natomiast informacje nt. rynków Skandynawskich i ich wymagań w zakresie produktów stolarki budowlanej.

Powodzenia!

Jak przygotować się do eksportu?

Na początku zadaj sobie podstawowe pytanie: Dlaczego Eksport? Wyznaczenie sobie celu pozwoli Ci znacznie lepiej zaplanować kolejne kroki, a następnie sprawdzić czy zamierzone cele zostały osiągnięte.

Już wiesz, dlaczego chcesz się rozwijać na rynkach zagranicznych? Teraz sprawdź czy Twoja firma jest na to gotowa. Pomogą Ci w tym pytania, które dla Ciebie przygotowaliśmy:

- Czy przedsiębiorstwo posiada zdolności produkcyjne umożliwiające rozszerzenie działalności eksportowej?
  .....
- Czy oferowany produkt wymaga dodatkowej adaptacji do wymogów/oczekiwań zagranicznych kontrahentów?
  .....
- Czy oferowany produkt wykazuje przewagi konkurencyjne na rynkach zagranicznych?
  .....
- Czy przedsiębiorstwo potrafi realizować proces produkcyjny zgodnie z rygorystycznym harmonogramem czasowym?
  .....
- Czy przedsiębiorstwo posiada personel umożliwiający rozpoczęcie / rozwijanie sprzedaży na nowych rynkach?
  .....
- Czy pracownicy firmy znają międzynarodowe zwyczaje handlowe?
  .....
- Czy przedsiębiorstwo posiada umowę handlową zaadaptowaną do wymagań rynków zagranicznych?
  .....
- Czy przedsiębiorstwo posiada materiały promocyjne przygotowane do obsługi klienta zagranicznego?

Wstępny wybór najatrakcyjniejszych rynków zbytu

Wybór rynków zagranicznych rozpoczynamy od tzw. wstępnego wyboru najatrakcyjniejszych rynków docelowych. Jak dokonać tego wyboru? Przeanalizować najważniejsze czynniki ekonomiczne, charakteryzujące dany rynek zagraniczny. Poniżej zamieszczamy przykładowe czynniki, które mogą wpłynąć na wybór danego rynku docelowego:

- Wielkość rynku
- Liczba potencjalnych klientów
- Odległość
- Wskaźniki ekonomiczne (PKB, PKB per capita, stopa zatrudnienia)
- DYNAMIKA wzrostu
- Dopasowanie produktu – aspekty techniczne, kulturowe, społeczne itp.
- Istnienie konkurencji i jej nasycenie

Analiza makrootoczenia na rynkach zagranicznych

Wstępny wybór rynków docelowych powinien pozwolić nam na wytypowanie kilku potencjalnych rynków. Który z tych rynków cieszy się największym potencjałem? Aby móc odpowiedzieć na to pytanie musimy dokonać dwóch analiz:

- Analizy otoczenia przedsiębiorstwa
- Analizy sektorowej

Kierujemy się w tym zakresie zasadą od ogółu do szczegółu. Tym samym rozpocząć powinniśmy od analizy otoczenia przedsiębiorstwa. Jedną z lepszych metod, która pozwoli nam na wyeliminowanie niektórych rynków lub też utwierdzenie się w dokonanym wstępnie wyborze jest analiza PEST.

Analiza PEST to kompleksowa analiza najważniejszych czynników z otoczenia przedsiębiorstwa implikujących jego dalszą egzystencję. Jakie czynniki należy wziąć pod uwagę? Odpowiedź znajduje się na poniższej grafice:

- **P** – Czynniki polityczno-prawne (m.in. Przepisy prawa krajowego, przepisy unijne, dyrektywy)
- **E** – Czynniki ekonomiczne (m.in. Wzrost i rozwój kraju, wskaźnik PKB, stopa bezrobocia)
- **S** – Czynniki społeczno-kulturowe (m.in. Zwyczaje, obyczaje, religia, normy moralne, preferencje)
- **T** – Czynniki technologiczne (m.in. Rozwój infrastruktury, poziom cyfryzacji, dostępne do Internetu)

Jakie kroki należy podjąć aby prawidłowo przeprowadzić analizę PEST?

1) Wyróżnienie istotnych czynników (z poszczególnych elementów otoczenia przedsiębiorstwa) mających wpływ na działalność przedsiębiorstwa.
2) Ustalenie wpływu każdego z powyższych czynników na działalność firmy. - czynniki te dzielimy zatem ze względu na siłę oddziaływania oraz na czas tego oddziaływania (czy mają one wpływ na przedsiębiorstwo już teraz czy może dopiero w przyszłości).
3) Określenie relacji między firmą, a makrootoczeniem – jest to zestawienie konkretnego czynnika z jego wpływem na działalność firmy.

Analiza PEST powinna być pierwszym elementem w szeregu analiz dotyczących działalności zagranicznej przedsiębiorstwa.
Przeprowadzenie analizy makrootoczenia powinno poprzedzić przystąpienie m.in. do analizy SWOT czy analizy sektorowej (Pięciu Sił Portera).

- ❑ Regulacje w zakresie sposobu wejścia na dany rynek, działań marketingowych, dystrybucji



- ❑ Regulacje dot. przepływu towarów i usług
  - ❑ Bariery celne
  - ❑ Bariery pozataryfowe
- ❑ Ryzyko polityczne:
  - ❑ Ryzyko utraty własności nad aktywami za granicą
  - ❑ Ryzyko operacyjne
  - ❑ Ryzyko transferu
- ❑ Przynależność do organizacji i stowarzyszeń międzynarodowych

- Poziom rozwoju gospodarczego
- Tempo wzrostu gospodarczego
- Inflacja
- Wahania kursu walutowego
- Wskaźnik rozwoju społecznego
- Dostępność kredytów





- Otoczenie demograficzne:
  - Liczba ludności
  - Struktura wiekowa populacji
  - Wielkość gospodarstwa domowego
  - Stopień urbanizacji
- Otoczenie kulturowe

- Szeroko pojęta infrastruktura dostępna na danym rynku zagranicznym
- Istniejąca na rynku technika / technologia
- Dostęp do: komunikacji, transportu, energii
- Rozwój sieci transportowej
- Rozwój Internetu
- Rozwój sieci telefonii komórkowych



Analiza konkurencyjności

Analiza konkurencyjności to nic innego jak analiza mikrootoczenia przedsiębiorstwa, czyli branży / sektora w którym ono zamierza funkcjonować.
WAŻNE! Analiza sektorowa nie ogranicza się jedynie do przeanalizowania przedsiębiorstw konkurencyjnych. O potencjalnym sukcesie firmy na danym rynku decyduje bowiem wiele czynników.
Jedną z popularnych, a zarazem skutecznych metod analizy sektorowej (na rynkach zagranicznych, ale możliwej do zastosowania również na rynkach rodzimych) jest tzw. Analiza 5 Sił Portera.

Analiza Pięciu Sił Portera skupia się na pięciu podstawowych obszarach, wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstwa:

- Przedsiębiorstwa konkurencyjne (konkurencja bezpośrednia)

- Znając ofertę konkurencji możesz tak dostosować ofertę by mieć możliwość konkurowania i przekonania konsumentów do wybrania Twoich produktów!
- Co wpływa na poziom rywalizacji konkurencyjnej?
  - Duża liczba konkurentów
  - Niski wzrost rynku
  - Wysokie bariery wyjścia
  - Niskie koszty zmiany dostawcy przez klienta
  - Strategiczny charakter rynku
  - Niski poziom zróżnicowania produktów
  - Wysokie koszty stałe



- Jak zyskać przewagę konkurencyjną?
  - Wyróżnienie produktu
  - Powiązania z klientami (lojalność, znajomości)
  - Tworzenie lub wykorzystanie nowych kanałów dystrybucji
  - Konkurencyjne ceny

- Przedsiębiorstwa produkujące substytuty
- Nabywcy
  - Pamiętaj, że nabywcy także KONKURUJĄ z sektorem!
    Robią to poprzez:
    - wymuszanie obniżki cen,
    - targując się o wyższą jakość,
    - żądając większego zakresu serwisu
  - Co stanowi o sile przetargowej nabywców?
    - Jak bardzo są skoncentrowani? / czy zakupują znaczną ilość towaru w porównaniu do sprzedaży na danym rynku?
    - Wyroby zakupione w tym sektorze stanowią poważną część wolumenu zakupów nabywców / mają duży udział w kosztach nabywców?
    - Wyroby są znormalizowane lub nie zróżnicowane
    - Nabywcy mają niewielkie zyski
    - Realna groźba interwencji wstecz
    - Jakość wyrobów nabywców zależy od Twoich produktów
    - Nabywca ma dostęp do szerokiej informacji (nt. popytu, cen itd.)

- Dostawcy
- Potencjalna konkurencja

Gdzie można znaleźć takie informacje?

- Instytucje otoczenia biznesu:
  - EEN
  - COIE
  - WPHI
  - Izby Gospodarcze
  - Izby Handlowe

Pomocne rankingi:

- AT Kearney's FDI Confidence Index
- WorldBank – Doing Business
- Failed States Index – The Fund for Peace
- Country Indicators for Foreign Policy – Carleton University
- Fraser Institute Index of Economic Freedom
- Freedom House Ratings
- Heritage Foundation Index of Ecomic Freedom
- IMD's World Competitiveness Yearbook

Rynki Skandynawskie

	Szwecja	Dania	Norwegia
Wielkość rynku	9,56 mln mieszkańców	5,62 mln mieszkańców	5,17 mln mieszkańców
Odległość	• Samochód i prom – ok. 14 h (1301 km) • Samolot z Warszawy– od. 200 zł	• Samochód i prom – ok. 8 h (658 km) • Samolot z Warszawy – od 578 zł	• Samochód i prom– ok. 16,5 h (1500 km) • Samolot z Warszawy – ok. 300 zł
Wskaźniki makroekonomiczne	• PKB – 570,1 mld USD • PKB per capita – 58 491 USD • PKB per capita PPP – 42 155,21 USD	• PKB – 340,81 mld USD • PKB per capita – 60 565 USD • PKB per capita PPP – 41 524,48 USD	• PKB - 500,2 mld USD • PKB per capita – 97 013 USD • PKB per capita PPP – 62 553,31USD
Dynamika wzrostu PKB	1,5%	-0,5%	1,5%

Kultura biznesowa

Gdzie ulokować poszczególne kraje?

Szwecja, Dania, Norwegia

monochroniczna
protransakcyjne
indywidualistyczna
nieceremonialna
powściągliwa
społeczeństwo kobiece
dystans władzy - mały

DANIA

- Duńczycy opierają wzajemne stosunki, zarówno jeśli chodzi o rodaków, jak i obce podmioty, na wstępnym zaufaniu, otwartości.
- **„Nie”** dla:
  - arogancji
  - działań na pokaz
  - demonstracyjnego okazywania braku szacunku
  - spóźnień na spotkania biznesowe
    - Najważniejsze sprawy omawiane na początku – spóźnialscy tracą najważniejszy wątek
    - Sceptycyzm wywołuje przesadne wyolbrzymianie zalet produktu.
- Otwarty i przyjazny styl negocjacyjny
- Rzeczowość, stawianie na konkrety
  - Duńczycy przedstawiają najważniejsze argumenty na początku, podczas gdy Polacy często czekają z tym na koniec rozmów, by „asem z rękawa" przygwoździć partnera.
- Rozpowszechnione poczucie równości, które także ma swoje odzwierciedlenie w kontaktach biznesowych.
- Duńczycy są znani z bezpośredniego stylu bycia
  - ubierają się nieformalnie i sportowo nawet na poważne spotkania

SZWRCJA

- Punktualność!
  - Nawet najmniejsze spóźnienie może przekreślić szansę na udaną transakcję
- Prezentacja produktu
  - Fakty i same konkrety
  - Zwięzły i logiczny sposób
- Kto podejmuje decyzje?
  - Menedżerowie średniego stopnia
    - Szerokie pełnomocnictwa
    - ALE ostatecznie kropkę nad „i” lubi postawić zarząd / właściciel
- Jakich tematów unikać?
  - Podatki
  - system Szwedzki
- Twardzi negocjatorzy
- Postępują wg wcześniej ustalonej metody
- Nie są skorzy do zmiany stanowiska
- Konsekwentnie dążą do ustępstw dla siebie

- ❑ Na co Szwedzi zwracają uwagę?
- ❑ Jakość produkty i opinia, jaką cieszy się dostawca
- ❑ Terminowość dostaw
- ❑ Skrupulatnie prowadzona dokumentacja
- ❑ Cena
- ❑ Cena powinna być przemyślana i ustalona na poziomie do zaakceptowania
- ❑ Nie ma targowania się

NORWEGIA

- ❑ Powściągliwość i bezpośredni zmierzanie do celu w trakcie negocjacji
- ❑ Brak zbędnych dygresji, żartów i rozmów prywatnych
- ❑ W trakcie negocjacji:
  - ❑ liczą się fakty i rzeczywiste dane
  - ❑ Informacje powinny być zaprezentowane w zwięzły sposób'
  - ❑ Styl negocjacji?
  - ❑ Brak wyrafinowanych technik
  - ❑ Rzeczowe pertraktacje
  - ❑ Ostateczna oferta podawana na dość wczesnym etapie negocjacji
- ❑ Nie wręczamy prezentów!

	Akceptowane tematy	**Niewskazane tematy**
Dania	Kultura, bieżące wydarzenia, podróże	Wpływ kultury Niemiec, snobizm, ubiór
Szwecja	Sport (piłka nożna, narciarstwo, hokej), życie kulturalne, troską o ochronę środowiska	Podatki, kwestie osobiste, pochwały dla innych państw skandynawskich
Norwegia	Przyroda, H. Ibsen, E.Grieg, spuścizna po Wikingach	Unia Europejska, podatki, alkohol, porównywanie do Szwedów czy Finów

Charakterystyka okien na rynkach skandynawskich

Po pierwsze okna produkowane są głównie z drewna, ponieważ jako surowiec naturalny jest łatwo dostępny. Okna PCV znajdują się w dzisiejszych czasach na rynku, lecz w umiarkowanej ilości.

Okna Skandynawskie otwierają się na zewnątrz. Przede wszystkim dużo łatwiej jest szczelnie domknąć okno. Na Północy prawie zawsze wieje wiatr. W tym przypadku dociska on okno do ramy. Z tego samego powodu jest bardzo prawdopodobne, że listwa przyszybowa zostanie umieszczona na zewnątrz.

W Skandynawii okno montowane jest przy zewnętrznej krawędzi ściany. Takie rozwiązanie umożliwia stosowanie dużego parapetu wewnątrz.

Charakterystyczne są okna ze szprosami lub dzielone słupkami. Zwykle słupki umieszczane są pionowo w środku okna. W nowoczesnych domach spotyka się słupki rozmieszczone poziomo. Często okna dzielone są na cztery części, tak że tworzą obraz krzyża.

Z powodu zimna, na północy stosuje się często podwójne skrzydła okienne.

Najnowsze konstrukcje okienne charakteryzują się odmiennym sposobem montowania skrzydła do ramy. Patrząc z zewnątrz widzimy tylko skrzydło okienne, przez co zyskujemy m.in. większą powierzchnię szyby.

Co jest ważne dla klientów w Skandynawii?

Klient przykłada dużą wagę do tego, aby okno wspólnie z domem - zgodnie ze skandynawskim gustem - tworzyło pasującą całość. Przykładem mogą być stare domy, w których okna muszą mieć cienkie szprosy.

Naturalnie bardzo ważna jest jakość, tj. trwałość, dobre wykonanie, wykończenie i funkcjonalność. Cena jest rzecz jasna także ważna, lecz wiele zależy od odbiorcy. Mieszkańcy Skandynawii rozumieją zwykle, że jakość kosztuje.

Warto wiedzieć – kilka ważnych uwag nt rynków skandynawskich

- Polski producent musi być w stanie i mieć możliwości produkowania okien według skandynawskiego modelu.
- Ważna jest również odpowiednia komunikacja. Klient musi wiedzieć, że chcemy coś sprzedać.
- Kontakt z potencjalnym klientem może zostać nawiązany w różnorodny sposób. Wizytówki i i foldery firmowe to dobry początek. Dobrym sposobem jest strona internetowa w języku angielskim lub niemieckim ukazująca nowoczesność i gotowość do eksportu.

- Język nie jest barierą - angielski jest powszechnie znany. Służbowo można posłużyć się także językiem niemieckim. Zdarzają się problemy z wymową polskich nazwisk - radzę mieć zawsze przy sobie wizytówkę.

- Bez posiadania dobrego partnera trudno będzie zaistnieć na rynkach skandynawskich. Partner zna rynek i język. Może sam być klientem, co często upraszcza sprawę - jest wtedy po prostu importerem.

- Forma współpracy może być bardzo różnorodna. Sprzedaż może odbywać się przez: skład budowlany, samodzielnego importera, skandynawskiego producenta okien, lub przedstawiciela. Z pewnością istnieją jeszcze inne możliwości.
- Niejeden z dużych skandynawskich banków posiada giełdę kontaktów w swoich biuletynach, które rozsyła do klientów. Istnieje naturalnie jeszcze wiele innych możliwości nawiązania kontaktu z ewentualnymi partnerami.

- Ważne jest, aby rynki skandynawskie potraktować jako odrębne. Nie ma sensu w normalnych okolicznościach dawać jednemu partnerowi wyłączność na całą Skandynawię.