



Plan Rozwoju Eksportu

dla

EGOMIX POLSKA SP.Z O.O.

(Czechy, Słowacja, Ukraina, Białoruś)



Spis Treści

1. INFORMACJE PODSTAWOWE.....	5
2. OPRACOWANIE DOTYCZĄCE ANALIZY KONKURENCYJNEJ PRZEDSIĘBIORSTWA POD KĄTEM PRODUKTÓW LUB USŁUG PRZEDSIĘBIORCY	6
2.1. Analiza firmy i jej otoczenia	6
2.1.1. Analiza makroekonomiczna PEST	6
2.1.2. Czynniki polityczne i prawne.....	9
2.1.3. Czynniki ekonomiczne	10
2.1.4. Czynniki społeczne.....	11
2.1.5. Czynniki technologiczne.....	12
2.2. Analiza otoczenia bliższego.....	14
2.2.1. Analiza głównych konkurentów i krytycznych czynników sukcesu (główne czynniki konkurencyjności) dominujące w branży	14
3. OPRACOWANIE DOTYCZĄCE WYBORU RYNKÓW DOCELOWYCH DZIAŁALNOŚCI EKSPORTOWEJ.....	18
4. OPRACOWANIE DOTYCZĄCE BADANIA WYBRANYCH RYNKÓW DOCELOWYCH	24
4.1. Białoruś	24
4.2. Czechy	31
4.3. Słowacja	40
4.4. Ukraina.....	47
5. OPIS BIEŻĄCEJ SYTUACJI PRZEDSIĘBIORSTWA W NAJWAŻNIEJSZYCH OBSZARACH FUNKCJONOWANIA I PROGNOZY ROZSZERZENIA DZIAŁALNOŚCI PRZEDSIĘBIORCY ZE SZCZEGÓLNYM UWZGLĘDNIENIEM ROZWOJU POPRZEZ EKSPORT	58
5.1. Historia firmy.....	58
5.2. Opisu bieżącej sytuacji przedsiębiorcy w najważniejszych obszarach funkcjonowania	61



5.2.1.	Działania operacyjne.....	62
5.2.2.	Działania logistyczne 'do'	62
5.2.3.	Działania logistyczne 'od'	62
5.2.4.	Marketing i sprzedaż.....	63
5.2.5.	Usługi	63
5.2.6.	Zaopatrzenie	63
5.2.7.	Rozwój technologii.....	63
5.2.8.	ZZL.....	64
5.3.	Silne i słabe strony.....	64
5.4.	Główne czynniki konkurencyjności	65
5.5.	Prognozy rozszerzenia działalności przedsiębiorcy ze szczególnym uwzględnieniem rozwoju poprzez eksport	66
6.	ANALIZA SWOT DLA EKSPORTU KAŻDEGO RODZAJU PRODUKTU/USŁUGI NA KAŻDYM Z PLANOWANYCH RYNKÓW DOCELOWYCH	69
6.1.	Białoruś	69
6.1.1.	Silne strony – (Strengths).....	69
6.1.2.	Słabe strony (Weaknesses)	70
6.1.3.	Szanse (Opportunities)	71
6.1.4.	Zagrożenia (Threats)	72
6.2.	Czechy	73
6.2.1.	Silne strony – (Strengths).....	73
6.2.2.	Słabe strony (Weaknesses)	74
6.2.3.	Szanse (Opportunities)	74
6.2.4.	Zagrożenia (Threats)	77
6.3.	Słowacja	78
6.3.1.	Silne strony – (Strengths).....	78
6.3.2.	Słabe strony – (Strengths).....	78
6.3.3.	Szanse (Opportunities)	79
6.3.4.	Zagrożenia (Threats)	81
6.4.	Ukraina.....	82
6.4.1.	Silne strony – (Strengths).....	82
6.4.2.	Słabe strony (Weaknesses)	83
6.4.3.	Szanse (Opportunities)	84
6.4.4.	Zagrożenia (Threats)	85
7.	OPIS CELÓW I STRATEGII EKSPORTOWEJ.....	87



7.1.	Produkt (product)	87
7.2.	Cena – Price	87
7.3.	Dystrybucja – Place	88
7.4.	Promocja – Promotion	88
7.5.	Ludzie – People	89
7.6.	Proces – Process	89
7.7.	Świadectwo materialne – Physical evidence	90
8.	REKOMENDACJE ROZWOJU DZIAŁALNOŚCI EKSPORTOWEJ	91
9.	WSKAZANIE I UZASADNIENIE WYBORU DZIAŁAŃ DO REALIZACJI PRZEZ PRZEDSIĘBIORCĘ	95
10.	SZACOWANĄ WIELKOŚĆ KOSZTÓW NIEZBĘDNYCH DO SFINANSOWANIA DZIAŁAŃ KONIECZNYCH DO ZREALIZOWANIA OPRACOWANEJ STRATEGII	98
11.	WSTĘPNY HARMONOGRAM WDRAŻANIA STRATEGII EKSPORTOWEJ – PLAN DZIAŁAŃ WSPIERAJĄCYCH EKSPORT	99
12.	BIBLIOGRAFIA	101



2. Opracowanie dotyczące analizy konkurencyjnej przedsiębiorstwa pod kątem produktów lub usług przedsiębiorcy

2.1. Analiza firmy i jej otoczenia

2.1.1. Analiza makroekonomiczna PEST

EGOMIX Polska sp. z o.o. oferuje produkty chemii budowlanej wysokiej jakości w konkurencyjnych cenach, przeznaczone zarówno dla profesjonalnych wykonawców jak i użytkowników indywidualnych. Wyroby firmy EGOMIX Polska sp. z o.o. posiadają wymagane prawem certyfikaty i atesty.

Sytuacja na rynku chemii budowlanej.

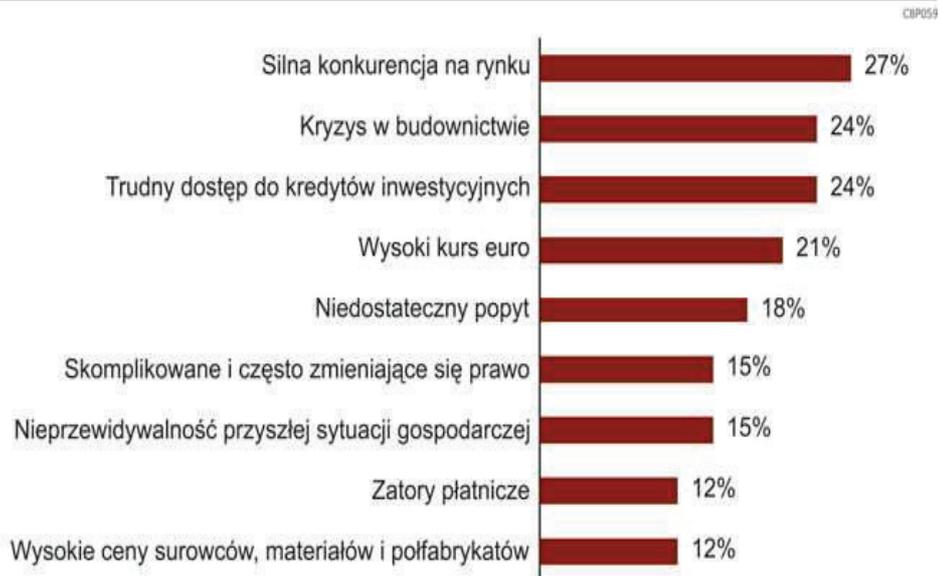
Niższy wzrost gospodarczy, spadek liczby mieszkań w budowie oraz słabnące budownictwo niemieszkaniowe sprawią, że rynek chemii budowlanej w Polsce po 14% średniorocznym wzroście w latach 2004-2008, w najbliższych latach skurczy się. Rynek wróci na ścieżkę wzrostu nie wcześniej niż w 2011 r. - wynika z raportu PMR.

Dużo wolniejszy rozwój polskiej gospodarki oraz wysychające źródła finansowania inwestycji kubaturowych, zwłaszcza mieszkaniowych, spowodują, że po doskonałych latach 2004-2008, lata 2009-2011 przyniosą niewielką korektę na rynku chemii budowlanej w Polsce. Firma badawcza PMR w swoim najnowszym raporcie zatytułowanym "Rynek chemii budowlanej w Polsce 2009. Prognozy rozwoju na lata 2009-2011" szacuje, że w latach 2009-2011 średnioroczna dynamika rynku, mierzona wartością sprzedaży, wyniesie -5%. Rynek ten najsilniejsze spadki notował będzie w 2010 r.

Badanie przeprowadzone na potrzeby raportu wśród 56 producentów chemii budowlanej w Polsce pokazuje, że głównymi barierami dla branży jest obecnie silna konkurencja na rynku oraz utrudniony dostęp do kredytów inwestycyjnych. Dodatkowo, w najbliższych kilkunastu miesiącach barierami, które najmocniej zyskiwać będą na znaczeniu będą: niedostateczny popyt oraz zatory płatnicze.



Najważniejsze bariery dla rozwoju rynku chemii budowlanej w Polsce



Źródło: Raport „Rynek chemii budowlanej w Polsce 2009. Prognozy rozwoju na lata 2009-2011”, PMR Publications, dział PMR, 2009

www.pmrpublications.com



PMR szacuje także, że w efekcie silnej konkurencji cenowej na rynku budowlanym, inwestorzy coraz częściej będą sięgać po tańsze i prostsze rozwiązania z segmentu chemii budowlanej, a rezygnować z zakupu droższych i bardziej skomplikowanych rozwiązań.

Zdaniem analityków PMR, w 2009 r. rynek chemii budowlanej przed większymi spadkami uchroni budowa mieszkań rozpoczętych w latach boomu budowlanego. „Spodziewamy się, że w bieżącym roku do użytkowania zostanie oddanych co najmniej 170 tys. mieszkań, przy czym największy wysyp nowych mieszkań tradycyjnie będzie miał miejsce w grudniu. Duża część tych mieszkań będzie na etapie wykańczania przez nabywców jeszcze w 2010 r., generując dodatkowy popyt na materiały chemii budowlanej”, twierdzi Bartłomiej Sosna, starszy analityk rynku budowlanego w PMR i autor raportu.

Jednak obecne spadki liczby rozpoczynanych mieszkań znajdują odzwierciedlenie w słabszych wynikach firm z branży chemii budowlanej już w 2009 r. „Prognozujemy, że w całym 2009 r. liczba mieszkań, których budowę rozpoczęto wyniesie około 140 tys., co oznaczać będzie spadek o blisko 20% w stosunku do 2008 r. Rynek zatem ustabilizuje się na poziomie z

2006 r., kiedy to rozpoczęto budowę 138 tys. nowych mieszkań”, dodaje Bartłomiej Sosna.

Zdaniem ekspertów ożywienie notowane w budownictwie inżynieryjnym w pewnym stopniu zrekompensuje branży chemii budowlanej ubytki w budownictwie kubaturowym, jednak dotyczyć to będzie jedynie części firm, oferujących produkty chemiczne znajdujące zastosowanie przy modernizacji i budowie obiektów mostowych oraz innych obiektów inżynieryjnych, takich jak stadiony czy kompleksowe budowle przemysłowe.

Sytuację na rynku chemii budowlanej z pewnością poprawić mogą inwestycje w nowe obiekty użyteczności publicznej. „Spodziewamy się, że budowa i rozbudowa szkół, kampusów uniwersyteckich, bibliotek, hal sportowych, pływalni, szpitali, muzeów czy urzędów będzie najdynamiczniej rozwijającą się gałęzią budownictwa nie mieszkaniowego i w dużym stopniu zrekompensuje ubytki w segmencie deweloperskiego budownictwa mieszkaniowego”, twierdzi Bartłomiej Sosna.

W opinii PMR pewna poprawa kondycji rynku chemii budowlanej możliwa jest nie wcześniej niż w 2011 r., jednak w znacznym stopniu uzależnione jest to od polityki kredytowej banków w drugiej połowie 2009 r.¹

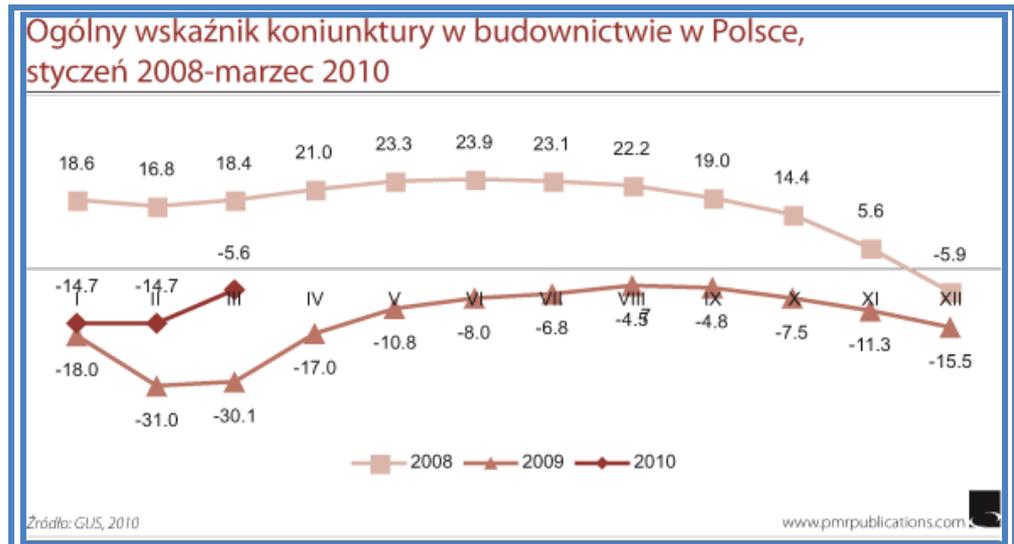
Rynek sprzedaży chemii budowlanej to jeden z segmentów rynku materiałów budowlanych. Rynek ten charakteryzuje się wysokim poziomem konkurencji – zarówno produktowej jak i kosztowej. Obecnie odbiorca końcowy jest wymagający i chce kupować wysokiej jakości produkty w atrakcyjnej cenie. Niebagatelne znaczenie mają tutaj takie cechy oferowanych do sprzedaży produktów jak ich trwałość, innowacyjność, komplementarność i substytucyjność. Istotnym czynnikiem wpływającym na sprzedaż powyższych produktów jest krótkotrwałe zapotrzebowanie na zróżnicowane produkty oraz sezonowość tego zapotrzebowania. Skutkiem ubocznym tego typu trendów jest ciągła erozja marży/zysku i spadająca cena średnia produktu.

Sytuacja na rynku materiałów budowlanych ma wiążący wpływ na segment chemii budowlanej.

¹ <http://www.pmrpublications.com/>



Dobrym sygnałem dla rozwoju rynku sprzedaży materiałów budowlanych są informacje GUS: o lepszej koniunkturze w polskim budownictwie z dnia 2010-03-29. Wskaźnik klimatu koniunktury w budownictwie według Głównego Urzędu Statystycznego (GUS) osiągnął w marcu 2010r. poziom - 5.6 pkt. Oznacza to jego znaczącą poprawę w stosunku do lutego 2010r., kiedy to wynosił ok. -14.7 pkt.



Poniższe tabele zawierają spojrzenie na otoczenie dalsze PEST

2.1.2. Czynniki polityczne i prawne

Szansa	Wpływ szansy na przedsiębiorstwa
Polska w UE.	Wdrażanie Strategii Lizbońskiej (strategii zrównoważonego rozwoju) postrzeganie Polski przez inwestorów zagranicznych staje się szansą dla firmy
Wdrożenie Unijnej Karty Małych Przedsiębiorstw	Jest to dokument zawierający 10 wytycznych w zakresie polityk mających ułatwić funkcjonowanie małym i średnim przedsiębiorstwom w Unii Europejskiej oraz



	minimalizowanie efektów kryzysu ekonomicznego w sektorze MŚP.
Obietnice wyborcze i realizowana przez to polityka opcji rządzących w celu zapewnienia coraz większej liczby mieszkań dla społeczeństwa.	Sprzyjające zmiany przepisów w celu ułatwienia rozwoju budownictwa, a w tym wzrostu popytu na chemie budowlaną.
Dotacje z Unii Europejskiej na sektor budowlany	Dodatkowe środki i linie kredytowe wspierające zakup materiałów budowlanych.

Zagrożenia	Wpływ zagrożenia na przedsiębiorstwa
Dojście do władzy partii, które zablokują rozwój kooperacji pomiędzy krajami	Bardzo istotne i poza kontrolą EGOMIX Polska sp. z o.o.

2.1.3. Czynniki ekonomiczne

Szansa	Wpływ szansy na przedsiębiorstwa
Wysoki poziom inwestycji w sektorze budownictwa instytucjonalnego i indywidualnego.	Powoduje to znaczny wzrost zapotrzebowania na chemię budowlaną.
Wzrost gospodarczy	Dobre warunki dla rozwoju budownictwa, a w związku z tym i duży wzrost zapotrzebowania na materiały budowlane.
Dość stabilna sytuacja producentów materiałów	Dzięki stabilnej produkcji można realizować duże zamówienia i



budowlanych w naszym kraju.	negocjować korzystnie ich ceny.
Uruchomienie przez rządy specjalnych linii kredytowych w celu szybkiego i taniego rozwoju budownictwa.	Dobra koniunktura gospodarcza wpływa na rozwój EGOMIX Polska sp. z o.o. i pozwala planować dalsze dobre wyniki na następne lata. Dzięki kredytom następuje wzrost inwestycji w sektorze budowlanym, a w związku z tym zapotrzebowanie na materiały budowlane.

Zagrożenia	Wpływ zagrożenia na przedsiębiorstwa
Kryzys na rynkach finansowych	Utrzymujący się kryzys na wielu rynkach światowych i europejskich, spreczne sygnały dotyczące końca kryzysu mogą powodować wolniejszy rozwój budownictwa instytucjonalnego i mieszkaniowego
Umacnianie się złotego w stosunku do innych walut.	W przypadku eksportu sytuacja taka jest bardzo niekorzystna dla EGOMIX Polska sp. z o.o. i niezależna od niego.

2.1.4. Czynniki społeczne

Szansa	Wpływ szansy na przedsiębiorstwa
Wzrost stopy życiowej przeciętnego mieszkańca	Przeciętny obywatel chce mieszkać wygodniej i bardziej



	komfortowo, w związku z tym inwestuje w remont lub zakup nowego mieszkania lub domu.
Niższy wzrost demograficzny, powodujący obniżenie poziomu zakupów, w tym również produktów Przedsiębiorcy	Z tego względu niezbędne jest poszukiwanie nowych rynków zbytu

Zagrożenia	Wpływ zagrożenia na przedsiębiorstwa
Duże zagrożenie bezrobociem dla przeciętnego mieszkańca.	Obawy w inwestowanie w mieszkania i remont z powodu możliwości utraty pracy.

2.1.5. Czynniki technologiczne

Szansa	Wpływ szansy na przedsiębiorstwa
Proponowanie nowoczesnych rozwiązań systemowych z zakresu budownictwa instytucjonalnego i indywidualnego.	Przeciętny inwestor zagraniczny ceni sobie rozwiązania zapewniające jakość, trwałość technologii wykonania i uzyskania długoletnich gwarancji w ich użytkowaniu. A takie rozwiązania sprzedaje EGOMIX Polska sp. z o.o..
Wzrost poziomu wykorzystania nowych technologii	Powoduje zwiększenie możliwości dotarcia do potencjalnego klienta firm budowlanych i odbiorców indywidualnych.



Zagrożenia	Wpływ zagrożenia na przedsiębiorstwa
Niższe koszty produkcji materiałów budowlanych dzięki stosowaniu w ich produkcji innowacyjnych technologii.	Następuje wzrost konkurencji na rynku dostawców materiałów budowlanych oraz maleją marże na tej działalności
Brak potrzeb w zakresie korzystania z nowoczesnych rozwiązań systemowych w budownictwie instytucjonalnym i indywidualnym	Rozwiązania systemowe dla budownictwa przynoszą duże korzyści dla producentów i handlowców. W rozwiązaniu systemowym można dokonać znacznego obniżenia ceny jednego ze składników nie tracąc na całkowitym zysku.

2.2. Analiza otoczenia bliższego

2.2.1. Analiza głównych konkurentów i krytycznych czynników sukcesu (główne czynniki konkurencyjności) dominujące w branży

W większości grup materiałów budowlanych, kanały dystrybucji są rozbudowane i złożone. W wielu przypadkach granice pomiędzy dostawcą czy odbiorcą ulegają zatarciu. W celu zwiększenia swojej siły przetargowej w relacjach z producentami materiałów budowlanych, firmami usługowymi oraz finalnymi odbiorcami, a także w celu poprawy poziomu użyteczności i efektywności dystrybucji, przedsiębiorstwa handlujące materiałami budowlanymi tworzą regionalne, ogólnopolskie i międzynarodowe sieci hurtowni. Działania takie są również odpowiedzią na rosnące zagrożenie ze strony dynamicznie rozwijających się sieci marketów budowlanych, których udział w rynku rośnie z roku na rok. Przedsiębiorstwa decydując się na integrację pionową lub poziomą, chcą bardziej penetrować rynek i generować z tego tytułu większe zyski.

EGOMIX Polska sp. z o.o. jest producentem chemii budowlanej, a swoje produkty sprzedaje na rynku krajowym poprzez sieć dystrybucji:

Mazowieckie: MARSAN 03-122 Warszawa ul. Modlińska 158 www.marsan.pl
Świętokrzyskie: P.P.H.U Ramex 33-300 Nowy Sącz ul. Wiśniowieckiego 123c www.ramex.pl Podkarpackie: P.P.H.U Ramex 33-300 Nowy Sącz ul. Wiśniowieckiego 123c www.ramex.pl
Małopolskie: P.P.H.U Ramex 33-300 Nowy Sącz ul. Wiśniowieckiego 123c www.ramex.pl
Śląskie: P.P.H.U Ramex 33-300 Nowy Sącz ul. Wiśniowieckiego 123c www.ramex.pl



Opolskie: P.P.H.U Merkury sp. j. 48-200 Prudnik ul. Prążyńska 28 www.merkury.opole.pl
Wielkopolskie: PHB Polskie Hurtownie Budowlane Sp. z o.o. 64-120 Krzemieniewo ul. Dworcowa 152 www.phb.pl
Dolnośląskie: P.P.H.U Merkury sp. j. 48-200 Prudnik ul. Prążyńska 28 www.merkury.opole.pl

Produkty chemii budowlanej marki EGOMIX Polska sp. z o.o. są sprzedawane w ośmiu województwach główni w Polsce środkowej i południowej. Do najważniejszego dystrybutora należy PPHU RAMEX. Pozostali dystrybutorzy PPHU MERKURY i PHB to tak naprawdę jedna wielka wspólna sieć dystrybucji w ramach PHB POLSKICH HURTOWNI BUDOWLANYCH.

W wyniku współpracy z tak silną siecią dystrybucji EGOMIX Polska sp. z o.o. może oferować swoje produkty niemal że na terenie całego kraju.

Ze względu na charakter działalności nie można określić jednego konkurenta, którego ma EGOMIX Polska sp. z o.o.

- Firma MAJSTER-POL Kosińscy Spółka Jawna powstała w 1998 roku, a podstawą jej działalności w pierwszych latach były usługi w zakresie termo - renowacji budynków metodą lekką mokrą. Firma posiada wyłącznie polski kapitał.
Od roku 2001 firma rozpoczęła produkcję materiałów do termo - renowacji budynków, a nadrzędnym celem firmy jest dobro i zadowolenie klienta. MAJSTER-POL dysponuje własnym zapleczem technologicznym i zatrudnia wysoko wykwalifikowany personel. Oferta produktowa jest stale poszerzana, system ociepleń MAJSTER-POL posiada Aprobata Techniczną ITB oraz Certyfikat Jakości Wyrobu, co zapewnia naszym produktom stale kontrolowaną jakość na wysokim poziomie.
- Przedsiębiorstwo Wielobranżowe FAST z siedzibą w Zielonej Górze, ul. Folszowa 112 jest firmą zajmującą się produkcją chemii

budowlanej. Spółka powstała w 1991 roku i od tamtej pory przechodząc kolejne etapy rozwinęła się z małej, liczącej kilka osób firmy do rozmiarów liczącego się na rynku polskim producenta i dystrybutora chemii budowlanej. Właścicielami firmy są obywatele polscy - kapitał firmy jest w całości polski. Obecnie firma zatrudnia około 80 osób i współpracuje z siecią 400 hurtowni na terenie całej Polski.

- Firma CEDAT Sp. z o.o. to polski producent zapraw chemii budowlanej marki CEKOL. Posiada cztery duże, nowoczesne fabryki - w Gdańsku, w Stawigudzie koło Olsztyna, w Bełchatowie oraz w Gołdapi. W skład zakładów firmy wchodzi m.in. hale produkcyjne, gdzie powstają zaprawy CEKOL, pomieszczenia administracyjne, magazyny i doskonale wyposażone laboratoria. Sztandarowym produktem firmy Cedat jest biała masa szpachlowa, gładki tynk gipsowy CEKOL C-45, zdobywca wielu nagród w branży. W swojej ofercie firma Cedat ma ponad 30 rodzajów zapraw CEKOL przeznaczonych do rozmaitych prac budowlanych. Produkty te tworzą kompleksową ofertę rozwiązań gotowych do budowy i remontu budynków mieszkalnych i budynków użyteczności publicznej.
- Torggler jest znaną zarówno w Polsce, jak i w Europie włoską grupą produkującą wysokospecjalizowane wyroby dla budownictwa. Torggler to silna struktura produkcyjno-handlowa do kompleksowej obsługi rynku w profesjonalne materiały budowlane. Dla zwiększenia i optymalizacji mocy produkcyjnych niezbędnych do pokrycia zapotrzebowania rynku polskiego, powstała w Zgierzu nowoczesna fabryka zdolna do wyprodukowania szerokiego i kompletnego zakresu produktów. Pozostałe fabryki mieszczą się we Włoszech. Marka Torggler jest gwarancją zaspokojenia wymagań specjalistycznych Firm Budowlanych, Inwestorów Przemysłowych oraz Klientów Indywidualnych. Dostarczając produkty o najwyższej jakości i najlepszych właściwościach technicznych, co jest potwierdzone przez najważniejsze międzynarodowe certyfikaty
- Firma „Arsanit” istnieje od 2001 roku i od początku jest firmą z polskim kapitałem, z polskim pomysłem i zarządzaniem. Dzięki przemysłanej strategii rozwoju, trafnie wytyczonym kierunkom działań, słusznym decyzjom oraz kreatywności pracowników firmy zbudowano nowoczesny zakład produkcyjny, w którym wytwarzane



wyroby sprzedawane są z powodzeniem na rynku krajowym i na eksport. W ofercie firmy są wyroby przeznaczone dla budownictwa ogólnego i mieszkaniowego. Firma produkuje i dostarcza produkty z zakresu chemii budowlanej takie jak kleje do glazury, zaprawy posadzkowe, murarskie, tynkarskie, systemy ociepleń, tynki akrylowe, mozaikowe, silikatowe, silikonowe i mineralne, farby fasadowe oraz płyty styropianowe.

Analiza pozycji konkurencyjnej produktów chemii budowlanej na rynkach docelowych

Kryterium	Białoruś	Czechy	Słowacja	Ukraina
Rywalizacja pomiędzy konkurentami w branży – poziom konkurencji	średni	niski	niski	Średni
Zagrożenie potencjalnymi nowymi konkurentami – poziom zagrożenia	średni	niski	niski	średni
Siła oddziaływania dostawców – poziom oddziaływania	średni	niski	niski	niski
Zagrożenie ze strony substytutów - poziom	średni	średni	średni	średni

3. Opracowanie dotyczące wyboru rynków docelowych działalności eksportowej

EGOMIX Polska sp. z o.o. jest producentem chemii budowlanej, a najważniejszym dystrybutorem jest PPHU RAMEX. Po analizach zdecydowano się na wybór rynków ościennych: Słowacja, Czechy, Ukraina i Białoruś są państwami będącymi w zainteresowaniu EGOMIX Polska sp. z o.o. związane z rozszerzeniem swojej działalności na ich obszarze. Są to rynki wschodzące, których penetracja sieciami handlowymi nie jest jeszcze tak szeroka jak w państwach zachodnich (np. Niemcy, Francja, Hiszpania, Włochy). Dodatkowym atutem jest również odległość od Nowego Sącza.

Bardzo ważnym elementem przy wyborze krajów docelowych była współpraca z PPHU RAMEX oraz RAMEX sp. z o.o. Firmy te stanowią wsparcie w zakresie sprzedaży i Wnioskodawca zamierza powtórzyć model podobny do tego w Polsce, w którym produkty Wnioskodawcy są w ofercie PPHU Ramex oraz Ramex sp.z. o. o.o. oraz innych partnerów spoza grupy RAMEX. Takie podejście daje szansę na obniżenie kosztów transportu poprzez agregację zamówień i wspólny transport a jednocześnie obniża minimum logistyczne z tego względu że transport nie musi być dedykowany tylko do produktów Wnioskodawcy.

Obecnie nie ma chyba państwa, które nie miałyby problemów z zaspokojeniem potrzeb mieszkaniowych dla swoich obywateli. Bum budowlany występuje z różnym natężeniem w każdym z wymienionych państw, a wspomagany jest przez środki finansowe z funduszy Unii Europejskiej i korzystne linie kredytowe banków. Należy tu wspomnieć o pracach budowlanych związanych z Euro 2012 na terenie naszego kraju i Ukrainy. Na rynku budowlanym wymienionych państw będzie wzrastało zapotrzebowanie na materiały budowlane, a odbiorcy będą chcieli otrzymać wysokiej jakości produkt po atrakcyjnej cenie.

Branża budowlana to największy sektor przemysłowy w Europie, mający pierwszoplanowe znaczenie pod względem produkcji dóbr inwestycyjnych. Budownictwo w UE wytwarza średnio 48, 9% majątku trwałego.

W sektorze budowlanym zatrudnionych jest ponad 7% ogółu pracujących w Unii Europejskiej, a dodatkowo każde jedno stanowisko pracy w



budownictwie tworzy 2 inne stanowiska. Budownictwo opiera się na małych i średnich przedsiębiorstwach (99, 8% zatrudnia poniżej 50 osób).

Rozwój budownictwa jest jednym z istotnych elementów polityki każdego państwa, albowiem stwarza warunki rozwojowe dla innych sektorów gospodarki, a szczególnie dla przemysłu i handlu. Rozwój budownictwa przyczynia się także do zmiany postaw społecznych i zachowań ekonomicznych wpływając znacząco na ograniczenie konsumpcji na rzecz inwestycji oraz tworzenie nowych miejsc pracy tak potrzebnych w sytuacji dokuczliwego bezrobocia

Rządy państw członkowskich UE podjęły różnego rodzaju działania, w tym polityki ukierunkowane na stymulowanie budownictwa, w szczególności rozwój programów publicznych lub przyspieszenie już zaplanowanych prac i inwestycji. Poniesiono znaczne wydatki na infrastrukturę, jak np.: drogi i linie kolejowe, budownictwo niemieszkalne, konserwację i naprawy.

Niektóre rządy wprowadziły ulgi podatkowe w celu pobudzenia popytu w niektórych częściach sektora budowlanego, w szczególności budownictwa mieszkaniowego. W niektórych przypadkach środki te uzupełniono dotacjami na remonty i cele budowlane, w tym budynki publiczne i projekty inżynierskie. Inne kraje, szczególnie w południowej Europie, zmieniły uregulowania odnoszące się do prac publicznych w celu zwiększenia płynności przedsiębiorstw poprzez skrócenie czasu pomiędzy fakturowaniem a płatnością. Rządy zmieniły również zasady i przepisy w zakresie składek na ubezpieczenie społeczne, aby pomóc utrzymać dochód pracowników dotkniętych środkami podjętymi przez przedsiębiorstwo w celu obniżenia kosztów płac, przyznając tym pracownikom prawo do pewnego rodzaju świadczeń socjalnych.²

Według autora publikacji „Fundusze unijne dla budownictwa” Jacka Skwierczyńskiego w latach 2007 - 2013 z Regionalnych Programów Operacyjnych na inwestycje w odnowę obszarów miejskich i wiejskich dostępnych jest ponad 900 mln euro. Nowością jest możliwość finansowania projektów mieszkalnictwa (choć w ograniczonym zakresie)

² Źródło <http://www.eurofound.europa.eu>

oraz inicjatywa Jessica. Ze środków mogą skorzystać przede wszystkim jednostki samorządu terytorialnego, ale również przedsiębiorcy i spółdzielnie mieszkaniowe.³

Projekty budowlane należą do najbardziej skomplikowanych przedsięwzięć w ludzkiej działalności. Ilość wykonywanych zadań, konieczność ich ścisłej koordynacji, kontrola budżetów oraz czasu wykonania budowy przy jednoczesnym dotrzymaniu wysokiej jakości robót powodują, że naturalną tendencją w ich realizacji jest poszukiwanie sposobów uproszczenia struktury projektów poprzez wprowadzanie predefiniowanych zespołów zadań i czynności. Na to zapotrzebowanie producenci materiałów budowlanych w przeciągu ostatnich 15 lat odpowiadają rozwojem oferty od najprostszych, pojedynczo stosowanych materiałów po całe, gotowe zestawy materiałów przeznaczonych do realizacji poszczególnych etapów budowy - pojawiają się systemy. Systemy pozwalają inwestorom znacznie uprościć projekt budowlany – zamiast zajmować się poszczególnymi zadaniami mogą oni planować wykonanie całych etapów robót i dobierać do nich odpowiednie rozwiązania oferowane przez producentów materiałów. Bardzo często uzyskują dodatkowe korzyści w postaci przedłużonej gwarancji na wykonane prace pod warunkiem zastosowania kompletnego rozwiązania systemowego danego producenta. Z kolei producentom systemy pozwalają na uzyskiwanie wyższej rentowności, czego przykładem są systemy dociepleń, których rentowność jest znacząco wyższa niż samych materiałów do izolacji termicznej. Systemy zwiększają bezpieczeństwo funkcjonowania producentów na rynku pozwalając na stosowanie elastyczniejszej polityki rynkowej szczególnie w zakresie cen materiałów. W przypadku wojny cenowej na rynku jednego składnika systemu producent może podnieść cenę pozostałych składników tak, aby zrównoważyć spadek marży. Drugim trendem w rozwoju oferty produktowej jest jej zdecydowana dywersyfikacja od produktów podstawowych w kierunku produktów do specjalnych zastosowań. Przyczyną tego zjawiska jest wzrost konkurencji i wchodzenie nowych firm do sektorów tradycyjnych materiałów budowlanych. Zmusza to szczególnie liderów rynku do poszukiwania produktów, dzięki którym będą w stanie utrzymywać dystans nad pojawiającymi się konkurentami, a poprzez to przeciwdziałać spadkowi rentowności na sprzedaży podstawowych

³ Źródło: <http://www.sigma-not.pl>



materiałów budowlanych. Najlepszym przykładem szybkości tego zjawiska jest rozwój oferty lidera rynku chemii budowlanej firmy Atlas, która z 4 produktów na początku lat 90-ych obecnie obejmuje prawie 100 produktów, w tym szereg rozwiązań systemowych. Materiały stosowane w budownictwie z przyczyn ekonomicznych nie nadają się przeważnie do transportu na duże odległości. Stąd olbrzymie znaczenie w rozwoju tego rynku ma rozwój dystrybucji. Gęsta sieć dystrybucji hurtowni budowlanych, dużą specjalizacją firm dystrybucyjnych np. firmy sprzedające tylko suchą zabudowę (system) albo firmy sprzedające dachy. wejście na polski rynek inwestorów zagranicznych, powstają pierwsze sieciowe markety budowlane tzw. DIY (Do It Yourself – Zrób to sam) oraz firmy tworzące sieci składów budowlanych np. VOX Składy Budowlane. Lata 1997-1999 to kryzys branży budowlanej. Aby zrównoważyć spadek obrotów i marży, dotychczas wąsko specjalizowani dystrybutorzy musieli rozszerzyć asortyment. Dodatkowo poszerzenie oferty było wymuszone przez pojawienie się marketów DIY z szeroką ofertą towarową. Konieczne stało się mocniejsze wsparcie marketingowe sprzedaży przez dystrybutorów szczególnie w rejonach nasilonej konkurencji takich jak duże aglomeracje. Okres ten to także początek koncentracji na rynku dystrybutorów materiałów. Oprócz zachodnich sieci marketów i składów budowlanych zaczęły się pojawiać polskie sieci dystrybucyjne jak Grupa Polskie Składy Budowlane. Od roku 2000 zaczyna się proces konsolidacji sieci dystrybucji, jednak aktualnie jest on jeszcze na początkowym etapie – największa polska sieć PSB posiada 15% udziału w rynku, a wszystkie markety budowlane razem od 10-13%.

W wyniku przeprowadzonych rozmów Wykonawcy PRE z Beneficjentem oraz w oparciu o analizę konkurencji oraz harmonogramu działań i narzędzi do realizacji PRE wybrano 4 rynki docelowe, na których będą promowane dotychczasowe oraz nowe produkty Beneficjenta:

- Białoruś
- Czechy
- Słowacja
- Ukraina

Wyżej wymienione rynki docelowe zostały wybrane ze względu na fakt występowania na nich potencjalnych klientów produktów, jakie zamierza eksportować na tych rynkach Beneficjent – produkty chemii budowlanej wymienione w pkt. 2.1.1.



Występowanie na ww. rynkach docelowych klientów wymienionych produktów jest podstawowym kryterium doboru tych rynków, dzięki wdrożeniu PRE będzie istniała możliwość dotarcia do nich poprzez działania marketingowe oraz spotkania bilateralne.

Bezpośrednim powodem wyboru 4 rynków docelowych (białoruski, czeski, słowacki i ukraiński) była analiza rynków poparta badaniem poszczególnych rynków opisana w sekcji 4 Planu Rozwoju Eksportu.

Za główne kryteria wyboru rynków docelowych uznano:

1. Przynależność do UE (+1 tak; -1 nie)
2. Koszty transportu (+1 małe; -1 duże)
3. Potencjał rynku (+1 duży; 0 średni, -1 mały)
4. Rynek konsumentów (+1 duży; 0 średni, -1 mały)
5. Siła nabywcza (+1 duża; -1 mała)
6. Doświadczenie firmy w handlu w danym kraju (+1 tak; 0 nie)
7. Zainteresowanie konsumentów nowymi produktami spoza wiodących marek (+2 tak; -2 nie)

Kryteria wyboru	Niemcy	Czechy	Słowacja	Ukraina	Białoruś	Węgry
Przynależność do UE	+1	+1	+1	-1	-1	+1
Koszty transportu	+1	+1	+1	+1	+1	0
Potencjał rynku	0	+1	-1	+1	+1	-1
Rynek konsumentów	+1	+1	0	+1	+1	+1
Siła nabywcza	+1	+1	+1	0	0	-1
Doświadczenie firmy w handlu w danym kraju	+1	+1	+1	+1	0	0
Zainteresowanie konsumentów nowymi produktami spoza wiodących marek	-2	+1	+2	+2	+2	+2
razem	+3	+7	+5	+5	+4	+2



Zasadami warunkującymi dostęp produktów do wybranych rynków docelowych są możliwości produkcyjne Beneficjenta oraz możliwości dystrybucyjne – w szczególności wspierane poprzez działania marketingowe oraz spotkanie bilateralne z kontrahentami. Planowany wzrost eksportu należy uznać za projekt posiadający cechy rozwiązania zgodne ze zmianami jakie zachodzą w sektorze budowlanym

4. Opracowanie dotyczące badania wybranych rynków docelowych

4.1. Białoruś

Jak założyć firmę na Białorusi

Dla polskiego przedsiębiorcy korzystnym rozwiązaniem jest założenie na Białorusi spółki z ograniczoną odpowiedzialnością. Gwarantuje to na trzy lata zwolnienie z podatku dochodowego od osób prawnych, a jeżeli białoruskie władze uznają, że produkowane towary są szczególnie ważne dla gospodarki kraju, przez kolejne trzy lata przedsiębiorca będzie korzystał z 50-proc. ulgi podatkowej

Jeszcze lepszym rozwiązaniem jest otworzenie firmy w jednej ze specjalnych stref ekonomicznych. Poza nawet pięcioletnim zwolnieniem z podatku dochodowego przedsiębiorcom funkcjonującym na tych uprzywilejowanych terenach przysługuje zwolnienie z cła, co automatycznie pozwala im na swobodne dysponowanie środkami dewizowymi. Wszystkie inne firmy działające na Białorusi muszą odsprzedawać państwu 30 proc. zarobionych na eksporcie dewiz. Jednak zarówno liczba specjalnych stref ekonomicznych, jak i możliwości założenia tam przedsiębiorstwa są ograniczone i zależą m.in. od uzyskania stosowanych pozwoleń od białoruskich władz państwowych. Obecnie na Białorusi jest sześć specjalnych stref ekonomicznych: Brześć, Mińsk, Homel-Raton, Witebsk, Mogilew, Grodnoinwest.⁴

REGULACJE PRAWNE I KOSZTY OTWARCIA

Otwarcie przedstawicielstwa na terenie Republiki Białorusi reguluje tamtejszy Kodeks Cywilny i regulamin „O zasadach otwierania i działalności na terytorium Republiki Białoruś przedstawicielstw podmiotów zagranicznych”. Naszym pierwszym krokiem w celu otwarcia przedstawicielstwa na Białorusi, będzie złożenie wniosku o zezwolenie (podmioty zagraniczne - czyli tzw. Zagrofirmy - przedstawicielstwa otwierają na podstawie zezwolenia Ministerstwa Spraw Zagranicznych). Wydanie zezwolenia (lub przedłużenia zezwolenia) wiąże się z poniesieniem pewnych

⁴ http://www.rp.pl/arttykul/92231,66012_Jak_zalozyc_firme_na_Bialorusi.html



kosztów. Zagrofirma prowadząca działalność handlową musi za każdy rok działalności zapłacić około 650 euro (chyba, że otwieramy przedsiębiorstwo niehandlowe lub charytatywne, to opłata wyniesie około 200 euro).

STATUS PRAWNY I PODATKOWY

Przedstawicielstwo nie ma osobowości prawnej. Może jednak w imieniu Zagrofimy nabywać majątek, otworzyć rachunek w banku, dokonywać transakcji i występować w sądzie w charakterze powoda lub pozwanego. Przedstawicielstwo ponadto nie jest samodzielny podmiotem podatkowym. Jeśli oprócz przedstawicielstwa zechcemy otworzyć handlową osobę prawną z udziałem zagranicznym, będziemy się musieli liczyć z płaceniem podatków od dochodów ponoszonych na terenie Białorusi. Na Białorusi od początku tego roku obowiązuje liniowy podatek dochodowy, który wynosi 12 %, stawka CIT to 24% (podstawowa) a VAT 18 %.

CEL DZIAŁALNOŚCI

Aby uzyskać zezwolenie trzeba sprecyzować cel w jakim chcemy prowadzić działalność gospodarczą. Jeśli nasze przedsiębiorstwo nastawione jest na działalność handlową (te niehandlowe w tym opracowaniu pomijamy), to może być ono utworzone m.in. w celach: „skutecznego wsparcia realizacji umów międzynarodowych Republiki Białoruś, dotyczących współpracy w dziedzinach handlu, gospodarki, finansów, nauki i techniki, transportu, jak również, wyszukiwania różnych możliwości w celu ich dalszego doskonalenia i rozwijania form współpracy”.

DOKUMENTACJA

We wniosku (w formie pisemnej) musimy wskazać na jaki okres otwieramy przedstawicielstwo naszej firmy (okres ten może być przedłużony na wniosek, złożony najpóźniej na 1 miesiąc przed końcem terminu wygaśnięcia zezwolenia). Ponadto do wniosku musimy załączyć (w języku rosyjskim lub białoruskim – tłumaczenie notarialne bądź konsularne) następujące dokumenty: „kopie dokumentów założycielskich Zagrofimy, zalegalizowane w odpowiednim trybie kopię potwierdzenia rejestracji Zagrofimy w upoważnionym organie państwowym (wyciąg z rejestru handlowego, certyfikat o rejestracji firmy itd.), upoważnienie dla Szefa przedstawicielstwa, upoważnienie dla osoby, która będzie upoważniona do dokonywania czynności związanych z otwarciem przedstawicielstwa, regulamin przedstawicielstwa, oryginał dokumentu potwierdzającego



opłacenie opłaty państwowej za otrzymanie zezwolenia na otwarcie przedstawicielstwa”.

PO WYDANIU ZEZWOLENIA

Działalność przedstawicielstwa możemy rozpocząć w dniu doręczenia nam zezwolenia. Jednak jeśli w ciągu 6 miesięcy nie rozpoczniemy działalności, zezwolenie wygasa. Maksymalnie po 10 dniach od otrzymania zezwolenia musimy we właściwej „terytorialnie inspekcji Ministerstwa ds. Podatków dostarczyć dokumenty konieczne do rejestracji podatkowej oraz zarejestrować się jako płatnik obowiązkowych opłat ubezpieczeniowych i innych płatności do Funduszu socjalnej ochrony interesów ludności w rejonowym, bądź miejskim, oddziale Funduszu”. Nasze przedstawicielstwo należy również zarejestrować w odpowiednim oddziale Belgosstrachu, w charakterze ubezpieczonego od wypadków w pracy i chorób zawodowych.⁵

Praktyki biznesowe

Polscy przedsiębiorcy zazwyczaj niewiele wiedzą o Białorusi i jej gospodarce. Pierwszym wizytom towarzyszy zdziwienie i zaskoczenie, że drogi są dobre, panuje porządek i czystość, sklepy są pełne towarów, a ceny żywności często wyższe, niż w Polsce, że wyroby przemysłu lekkiego są wysokiej jakości a ceny niższe, że kwitnie handel na bazarach, że tak dużo się buduje i remontuje, że potencjał gospodarczy nie jest tak mały jak się powszechnie sądzi i że jest to europejski kraj, a społeczeństwo - o podobnej kulturze i mentalności - jest przyjazne Polakom.

Po miłym zaskoczeniu następuje zderzenie z rzeczywistością: zły stan finansowy białoruskich przedsiębiorstw, nakazowo administracyjny, scentralizowany system zarządzania gospodarką, pogmatwane i często zmieniane prawo gospodarcze regulujące prawie wszystko, co można uregulować, niski stopień prywatyzacji.

Wiele błędów popełnia się z powodu nieznamość języka. Przecenia się na ogół swoją znajomość języka rosyjskiego, a o białoruskim sądzi się, że jest podobny do polskiego. Powszechne jest kaleczenie języka rosyjskiego, nawet podczas oficjalnych rozmów. Wielu biznesmenów polskich

⁵ <http://jarzynski.blox.pl/2009/08/Jak-zalozyc-przedstawicielstwo-naszej-firmy-na.html>



pochodzących z kresów sądzi, że znajomość białoruskiej mowy potocznej umożliwi im podpisanie dobrych kontraktów. Jest to postępowanie nieostrożne, zwłaszcza, gdy zdarzy się sytuacja, że oceny kontraktu dokonuje sąd. Warto wiedzieć, że w biznesie na ogół używa się na Białorusi języka rosyjskiego i - coraz częściej - angielskiego. Mówiąc językiem potocznym, czy białoruskim, czy rosyjskim, można porozumieć się w podstawowych sprawach, ale w biznesie niezbędna jest znajomość określeń handlowych, finansowych, prawnych czy technicznych. A zatem od spraw językowych należy zacząć przygotowania do kontaktów biznesowych z Białorusią. Zlekceważenie tego etapu może narazić na rozczarowanie, utratę prestiżu, czasu i pieniędzy. Należy, więc:

- zastanowić się, kto będzie rozmawiał i negocjował w języku rosyjskim lub białoruskim, kto będzie tłumaczył, czy będzie w stanie czytać (np. strony internetowe) i pisać w językach oficjalnych Białorusi?;
- przystosować komputer do pracy w języku rosyjskim, odświeżyć znajomość języka, kupić słowniki ogólne i specjalistyczne, poczytać fachową prasę lub teksty w Internecie;
- rozważyć wynajęcie tłumacza, przynajmniej do przeprowadzenia kluczowych rozmów i sporządzenia dokumentów (orientacyjny koszt godziny pracy tłumacza wynosi 10-20 USD);
- w przypadku nieznajomości języka - zrezygnować z indywidualnych wyjazdów na rzecz uczestnictwa w misjach gospodarczych, seminariach, a dopiero później, przy negocjacjach dwustronnych, zatrudnić tłumacza;
- przygotować materiały informacyjne i reklamowe w języku rosyjskim (wtedy będą efektywnie wykorzystane i rozpowszechniane także w innych państwach byłego ZSRR).

Na Białorusi obowiązuje czas wschodnioeuropejski, tzn., że jeśli w Polsce jest np. godzina 9:00, to na Białorusi jest godzina 10:00. Czas letni i zimowy stosuje się tak samo jak w Polsce. Czas pracy urzędów i instytucji trwa od godziny 9:00 do 18:00 z godzinną przerwą na obiad (od 13:00 do 14:00). Praca w zakładach o ruchu ciągłym trwa całą dobę, łącznie z sobotami i niedzielami (np. remonty ulic i miejsc o dużym natężeniu ruchu). Domy towarowe są otwarte w godzinach od 9:00 do 21:00, również w soboty i niedziele. W poniedziałek większość sklepów i rynków jest zamknięta.

Stosunek do czasu jest na Białorusi trochę inny niż w Polsce. Czas biegnie wolniej, nie jest tak ceniony, słowność i punktualność ma na Białorusi nieco inny wymiar.

Należy pamiętać o dobrym przygotowaniu się do pierwszego kontaktu z firmą białoruską. Nawet najmniejsza firma musi dysponować atrybutami przyzwoitego, solidnego przedsiębiorstwa. Postępować trzeba ostrożnie, mieć ograniczone zaufanie, ale okazywać szacunek partnerowi. Planując wstępne koszty należy pamiętać o zatrudnieniu tłumacza przy oficjalnych czy finalnych rozmowach, jak również prawnika przy zawieraniu kontraktu, tworzeniu spółki, załatwianiu spraw w urzędzie celnym, podatkowym itp.

Eksportując należy pamiętać, że najważniejszą sprawą jest gwarancja płatności. Przedsiębiorstwa białoruskie mają na ogół kłopoty finansowe i jeśli nawet są rentowne, to odczuwają niedobór środków obrotowych, jakkolwiek ich morale płatnicze jest wysokie. Nawet, jeśli dysponują środkami finansowymi w momencie podpisywania kontraktu, to - niekoniecznie ze swojej winy - mogą ich nie mieć w momencie płatności. Ufając partnerom trzeba się jednocześnie ubezpieczać.

Należy pamiętać, że można wykorzystać swoją obecność na Białorusi do zarobienia na doradzaniu, pośrednictwie, współpracy z firmami zachodnimi, które już szukają lub będą szukać swojej szansy, a nie mają takich możliwości, kontaktów i wiedzy o Białorusi, jak polscy przedsiębiorcy. Należy pamiętać, że jesteśmy sąsiadami i nie ma narodu bliższego Polakom niż Białorusini.

Białoruski rynek budowlany.

Białoruski rynek budowlany. Według raportu „Construction sector in Belarus 2009 – Development forecasts for 2009-2011”, wydanego w czerwcu 2009 r. przez firmę badawczą PMR, w ciągu pierwszych pięciu miesięcy 2009 r. wartość wykonanych robót budowlano-montażowych na Białorusi wzrosła o 25, 3% do 6, 9 bln BYR (2, 4 mld \$). W tym samym czasie w Kazachstanie rynek skurczył się o 8%, w Rosji o 20%, zaś Ukraina zanotowała dramatyczny spadek o ponad 55%. Spowodowane jest to faktem, że w tych trzech krajach rozwój sektora budowlanego wspierany był w znacznym stopniu przez kapitał zagraniczny, głównie w postaci kredytów. W chwili, gdy te źródła finansowania wyschły z powodu globalnego kryzysu



finansowego, aktywność w branży budowlanej osłabła i wiele projektów budowlanych zostało wstrzymanych lub przesuniętych w czasie. Na Białorusi zaś większość inwestycji finansowanych jest z budżetu centralnego, więc ich realizacja jest kontynuowana. „Z kolei rynek nieruchomości u naszego wschodniego sąsiada nie jest tak rozwinięty jak w innych krajach WNP, przez co nie wystąpiły na nim zjawiska obserwowane w Rosji czy na Ukrainie, takie jak bańka cenowa, chaotyczna zabudowa miast, przeinwestowanie i przegrzanie rynku”, uważa Robert Obetkon, starszy analityk rynku budowlanego w PMR i autor raportu.



Ekspertzy zauważają, iż na Białorusi bardziej zdecydowane działania mające na celu liberalizację gospodarki podjęte zostały dopiero w 2008 i na początku 2009 r., stąd też napływ inwestycji zagranicznych jest spodziewany właśnie teraz. Kilka miesięcy temu dokonano uproszczenia przepisów związanych z prowadzeniem inwestycji budowlanych oraz przeprowadzaniem przetargów, a od początku roku obowiązuje nowy Kodeks Ziemski. Planowane są dalsze działania: łącznie w 2009 r. Białoruś zamierza wprowadzić 52 reformy nakierowane na liberalizację gospodarki. Planowane jest ulepszenie prawa podatkowego, antymonopolowego i regulacji celnych, a także procedur związanych z obrotem nieruchomościami oraz wielu procedur technicznych i administracyjnych.

Rząd zamierza również uprościć procedury związane z certyfikacją oraz te związane z projektowaniem, budową i oddawaniem do użytku budynków. Czynnikiem zaś, który już obecnie ułatwia wejście na rynek białoruski i prowadzenie na nim działalności jest wejście do tego kraju dużych zagranicznych banków, a także widoczna poprawa w zakresie wsparcia biznesu ze strony doradców, audytorów i kancelarii prawnych. Wszystkie te kroki i działania w połączeniu z ogromnym potencjałem Białorusi i możliwościami oferowanymi przez ten rynek zwracają uwagę rosnącej grupy zagranicznych firm, które zaczynają eksportować do Białorusi materiały i maszyny budowlane, przejmują lokalne spółki budowlane, a nawet zakładają nowe firmy deweloperskie i budowlane. Firmy, które już są obecne na tym rynku bądź ogłosiły zamiar wejścia nań to m.in.: Pol-Aqua, Mostostal Export i Polnord z Polski, niemiecki Henkel Bautechnik, amerykańskie Hudson Capital i Caterpillar, brytyjskie David Samuel Properties i Zomex Investment, irańskie Kayson i Mobina Group, belgijskie Euro Immo Star, Electrawinds i AOI, a także wiele firm z Rosji, Turcji, Finlandii, Szwecji, Szwajcarii, Czech i innych krajów.

PMR zwraca uwagę, iż Białoruś wciąż daleka jest od bycia krajem o dużej łatwości prowadzenia biznesu i by osiągnąć w tym kraju sukces w biznesie należy nauczyć się działać w jego specyficznym otoczeniu biznesowym. Jest to jednak obecnie dobre miejsce do inwestycji dla firm, które nie obawiają się podwyższonego ryzyka, a szczególnie dla tych, które posiadają już doświadczenie w prowadzeniu działalności na innych trudnych rynkach, np. w pozostałych krajach WNP. „Warto zwrócić przy tym uwagę na fakt, że według najnowszego raportu Doing Business 2009 sporządzonego przez Bank Światowy, Białoruś stała się bardziej przyjaznym miejscem do prowadzenia biznesu niż Rosja czy Ukraina”, mówi Robert Obetkon. Białoruskie władze aktywnie wspierają rozwój sektora budowlanego w celu podtrzymania wzrostu całej gospodarki i poziomu zatrudnienia, a także z zamiarem poprawy standardu życia mieszkańców. W tym właśnie celu szczególną troską objęte jest budownictwo mieszkaniowe, w wyniku czego całkowita powierzchnia mieszkań oddanych do użytku na Białorusi w ciągu pierwszych pięciu miesięcy tego roku wzrosła o 17.1% do 1,9 mln m². W tym samym czasie Rosja i Kazachstan odnotowały niewielki, kilkuprocentowy wzrost, natomiast na Ukrainie powierzchnia nowych mieszkań spadła aż o jedną trzecią



4.2. Czechy

Według danych Czeskiego Urzędu Statystycznego PKB w 2009 r. zmniejszył się w porównaniu do roku 2008 o 4,3%.⁶ Spadek ten został spowodowany zwolnieniem rozwoju gospodarczego na świecie. Poziom inflacji w połowie 2009 roku również drastycznie spał do najniższego poziomu od ostatnich pięciu lat, przez co ceny oferowanych produktów i usług wzrosły.

Spadek inflacji oraz PKB przyczynił się również do wzrostu bezrobocia w Republice Czeskiej oraz spowodował spłonienie gospodarcze kraju ze względu na słabsze inwestycje handlu i usług zagranicznych, które stanowiły siłę napędową kraju.

Biorąc pod uwagę rynek pracy w Czechach należy zauważyć, że kraj ten po wejściu do krajów członkowskich Unii Europejskiej nie wprowadził ograniczeń prawnych dotyczących pracy dla cudzoziemców oraz rozwoju inwestycji firm zagranicznych, międzynarodowych. W kraju prace może podjąć każdy zainteresowany członek Unii Europejskiej.

6

http://praha.trade.gov.pl/pl/aktualnosci/article/a,7256,Dane_wstepne_dotyczace_PKB_Republiki_Czeskiej_w_2009_r.html

Jak wynika z badań „**Barometr małych i średnich przedsiębiorstw**” przeprowadzonych przez Izbę Gospodarczą w Republice Czeskiej⁷ na przełomie luty – wrzesień 2009 wzrosła o ok. 18% liczba firm pozytywnie postrzegających przyszłość gospodarczą kraju. Tym samym spadła liczba przedsiębiorstw, które negatywnie postrzegają przyszłość, z 62,1% w lutym na 29,2 % we wrześniu.

Rys. 1 Badania ankietowe

	Luty 2009	Wrzesień 2009
Pozytywna ocena przyszłości przedsiębiorców na rynku czeskim	10,2 %	28,5%
negatywnie postrzeganie przyszłość przez przedsiębiorstwa	62,1%	29,2 %

Źródło: opracowanie własne na podstawie www.praha.trade.gov.pl

Znaczną część czeskiego rynku stanowią duże przedsiębiorstwa zatrudniające powyżej 100 pracowników, co stanowi pozytywne rokowania dla wnioskodawcy, który chce rozpocząć świadczenie swoich usług na terenie republiki czeskiej.

Prowadzenie działalności gospodarczej w Republice Czeskiej

Przedsiębiorcami, w rozumieniu prawa czeskiego, są osoby prowadzące działalność gospodarczą znajdujące się w ewidencji urzędów rejestrujących taką działalność. Przedsiębiorcami są zatem osoby wpisane do Rejestru handlowego „Obchodní rejstřík” (spółki prawa handlowego), osoby znajdujące się w ewidencji Urzędu ds. Działalności Gospodarczej „Živnostenský úřad” (osoby fizyczne i prawne), osoby prowadzące działalność na podstawie odrębnych przepisów (adwokaci, tłumacze i inne wolne zawody) wpisane do odrębnych rejestrów oraz osoby wykonujące produkcję rolną wpisane do ewidencji przedsiębiorców rolnych.

⁷ <http://praha.trade.gov.pl/pl/aktualnosc/article/y,2009,a,5713,.html>



Osoba fizyczna z miejscem zamieszkania lub osoba prawna z siedzibą poza terytorium Republiki Czeskiej może na terytorium Republiki Czeskiej prowadzić działalność gospodarczą na tych samych warunkach i w tym samym zakresie jak osoba czeska, o ile Kodeks handlowy, ustawa o działalności gospodarczej oraz odrębne ustawy normujące taką działalność nie stanowią inaczej.

Podjęmowanie działalności gospodarczej na podstawie przepisów Kodeksu Handlowego (KH)

Udział majątkowy osób zagranicznych w czeskich osobach prawnych

Zgodnie z KH, osoba zagraniczna w celu prowadzenia działalności gospodarczej na terytorium Republiki Czeskiej może wnieść udział kapitałowy do zakładanej czeskiej osoby prawnej, być współnikiem lub członkiem już istniejącej czeskiej osoby prawnej, może również samodzielnie czeską osobę prawną założyć lub stać się jej jedynym współnikiem. Osoba prawna może być założona na terytorium RCz tylko wg prawa czeskiego. W przypadku udziałów kapitałowych osób zagranicznych w czeskich osobach prawnych, osoby zagraniczne mają takie same prawa i obowiązki jak osoby czeskie.

Prawa majątkowe osób zagranicznych są chronione przed wywłaszczeniem w takim samym zakresie jak prawa osób czeskich. Wywłaszczenie jest możliwe tylko w interesie publicznym, którego nie można zaspokoić w inny sposób i tylko na podstawie obowiązujących przepisów prawnych. W przypadku wywłaszczenia majątku osoby zagranicznej, Republika Czeska jest zobowiązana do bezzwłocznej wypłaty odszkodowania, które ma odpowiadać pełnej wartości rynkowej wywłaszczonego majątku w czasie wywłaszczenia.

Przeniesienie siedziby

Osoba prawna, założona wg prawa innego państwa i mająca siedzibę za granicą, w celu prowadzenia działalności gospodarczej na terytorium Republiki Czeskiej, może przenieść swoją siedzibę do Republiki Czeskiej. Przeniesienie siedziby nabywa mocy prawnej z dniem dokonania wpisu do Rejestru handlowego RCz. Wewnętrzne stosunki prawne osoby prawnej, po jej przeniesieniu do RCz, reguluje nadal prawo kraju, wg którego osoba ta była założona. Dotyczy to również odpowiedzialności współników wobec



osób trzecich, o ile odpowiedzialność ta nie jest mniejsza niż by to wynikało z przepisów prawa czeskiego.

Osoby prawne prowadzące działalność gospodarczą

Kodeks handlowy RCz wymienia następujące rodzaje osób prawnych – przedsiębiorstw:

a) spółkę jawną (spółka odpowiada za swe zobowiązania całym swoim majątkiem bez ograniczeń);

b) spółkę komandytową (wspólnicy komplementariusze odpowiadają za zobowiązania spółki całym swoim majątkiem, a wspólnicy komandytariusze do wartości wniesionych wkładów);

c) spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością (wspólnicy odpowiadają za zobowiązania spółki do wysokości wniesionych wkładów – minimalny kapitał spółki wynosi 200.000 CZK);

d) spółkę akcyjną (akcjonariusze wytwarzają kapitał akcyjny, którym ręczą za zobowiązania spółki – najniższa wartość kapitału przy spółkach bez subskrypcji publicznej wynosi 2.000.000 CZK, a przy spółkach z publiczną ofertą akcji 20.000.000 CZK);

e) spółdzielnię (spółka co najmniej 5 osób – ewentualnie 2 osób prawnych założonych w celach prowadzenia działalności gospodarczej lub zaspokajania innych potrzeb ekonomicznych lub socjalnych swych członków).

W relacjach z Czechami nie stosuje się ograniczeń na rynku pracy i delegowania pracowników.

Praktyki biznesowe

Spotkania w biznesie

- spotkania należy umawiać z odpowiednim wyprzedzeniem czasowym. Dwutygodniowym w przypadku umawia się przez telefon lub fax, a miesięcznym w przypadku uzgodnień drogą pocztową,

- korespondencja handlowa może być prowadzona w języku angielskim, chociaż czeski partner odniesie pozytywne wrażenie, jeżeli poniesiemy trud



przetłumaczenia listu na język czeski. W kontaktach polsko - czeskich często każda ze stron z uwagi na podobieństwo językowe, stosuje język ojczysty,

- zapoczątkowując korespondencję doradza się adresowanie listów na firmę, a nie na określoną osobę,

- dzień pracy zaczyna się wczesnym rankiem i kończy w godzinach śródka popołudnia. Stąd spotkania należy planować między 9.00 a 12.00 lub między 13.00 a 15.00,

- unikać należy planowania spotkań w piątkowe popołudnie,

- większość Czechów spędza swoje czterotygodniowe wakacje w okresie między połową lipca a połową sierpnia; dlatego odradza się planowania kontaktów biznesowych w tym okresie,

- godziny pracy w biurach: od 8.00/8.30 do 16.00/16.30, od poniedziałku do piątku,

- godziny pracy w urzędach: od 8.30 do 17.00, od poniedziałku do piątku,

- godziny otwarcia banków: od 8.00 do 16.00, od poniedziałku do piątku,

- godziny otwarcia sklepów: od 8.00 do 18.00 od poniedziałku do piątku (domy towarowe do 19.00); od 8.00 do 12.00 w soboty (domy towarowe do 16.00)

Negocjacje

- język czeski należy do grupy języków słowiańskich i jest zbliżony do polskiego (uwaga: nie wszystkie podobnie brzmiące słowa posiadają to samo znaczenie),

- znajomość języka angielskiego i niemieckiego staje się coraz bardziej powszechna. Wśród starszych czeskich biznesmenów znajomość języków zachodnich nie jest zbyt powszechna i jeżeli zamierzamy porozumiewać się po angielsku lub niemiecku dobrze jest skorzystać z usług tłumacza,

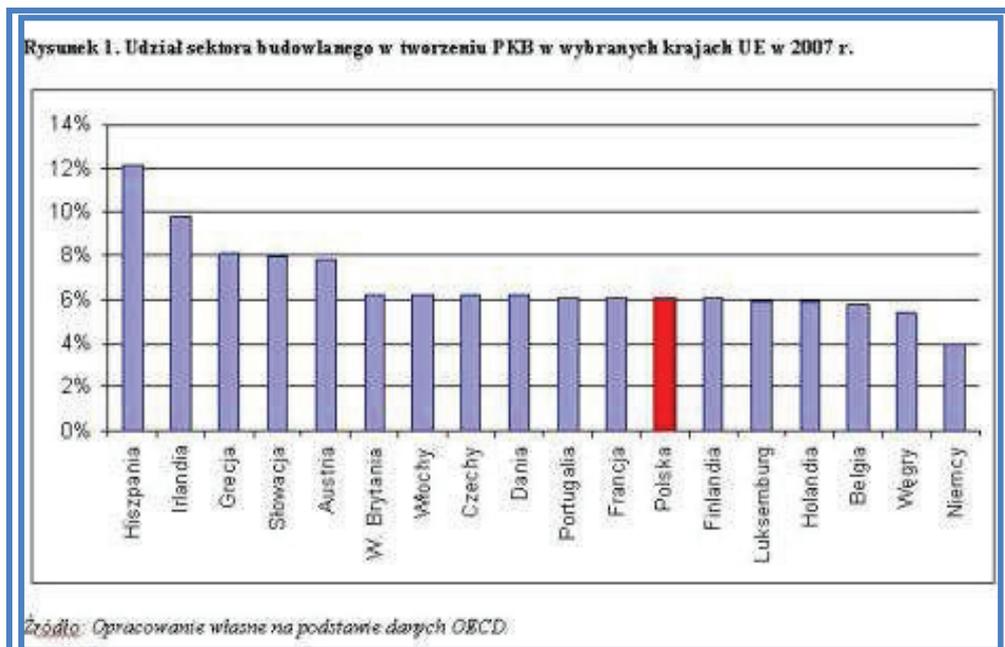
- odpowiedzialność za podejmowanie decyzji spoczywa na barkach jednostki. Indywidualizm jest popierany i przy określaniu statusu osobiste osiągnięcia są ważniejsze aniżeli związki rodzinne,

-
- Czechów charakteryzuje powściągliwy, w porównaniu z polskim styl porozumiewania się,
 - ze względu na bliskość niemieckiego i austriackiego rynku praktyka handlowa jest często bardziej wyrafinowana aniżeli w innych państwach byłego bloku państw Europy Środkowo - Wschodniej,
 - zawieranie kontraktu może wymagać wiele cierpliwości i kilku wizyt (szczególnie jeśli chodzi o warunki kredytowania i ceny), ale większość czeskich biznesmenów traktuje potencjalnych partnerów z dużą gościnnością,
 - wielu Czechów przyswoiło sobie niemiecką skłonność do wolnego, systematycznego analizowania i planowania. Każdy aspekt transakcji, którą proponujemy zostanie zagłębiony przez kompetentnych pracowników. Nie oczekujemy, że będziemy w stanie przyspieszyć ten proces,
 - jedynie niewielu przedsiębiorców okażą gotowość nadania szybkiego biegu procesowi negocjacji,
 - nie przechodźmy do sedna sprawy zbyt szybko. Czesi z zasady przed rozpoczęciem rozmów o biznesie lubią krótko porozmawiać na tematy ogólne,
 - Czesi znani są ze swojej gościnności, jednak nawiązanie bliskich relacji w biznesie może wymagać czasu. Jest to podłoże ograniczeń w kontaktach z cudzoziemcami przed rokiem 1990,
 - prezentacja oferty winna być szczegółowa i precyzyjna,
 - materiały promocyjne i instrukcje obsługi, mimo podobieństwa językowego, lepiej przetłumaczyć na język czeski,
 - w negocjacjach stosować należy realistyczną ofertę wyjściową,
 - istotne zmiany przepisów prawa handlowego po roku 1990 dały w rezultacie gmatwaninę przepisów. Nie oczekujemy dobrej znajomości prawa od czeskiego partnera. Jeżeli trzeba skorzystajmy z usług czeskiego prawnika,
 - czescy negocjatorzy starają się unikać okazywania emocji,



- ważnym elementem nawiązywania wzajemnych stosunków jest wyrażenie zainteresowania rodziną czeskiego partnera chociaż spotkanie kogokolwiek z jego rodziny może szybko lub w ogóle nie nastąpić,
- nie mówmy o Republice Czeskiej jako o kraju Europy Wschodniej,
- w trakcie rozmów na tematy polityczne unikajmy zadawania sprawiających zakłopotanie pytań. Wiele osób posiadających wystarczający majątek do prowadzenia samodzielnego biznesu było w przeszłości działaczami partii komunistycznej bądź zajmowało się nielegalnym handlem,
- Czesi są prostolinijni i potrafią wprost wyrazić swoją opinię. I chociaż mają negatywne nastawienie do skutków komunistycznej przeszłości, niekoniecznie muszą we wszystkim pochwalać styl zachodni,
- dobrym tematem do rozmów jest sport, a zwłaszcza piłka nożna, hokej na lodzie, turystyka piesza i kolarstwo,
- można również rozmawiać o muzyce,
- Czesi produkują dobre piwa. Tutaj narodził się gatunek piwa określane jako pilsner. Czeski piwowód będzie zadowolony mogąc powiedzieć parę słów na temat czeskiego piwa,

Rynek budowlany





Rynek budowlany w Czechach jest najlepiej rozwinięty wśród krajów CEE. Wartość sprzedana budownictwa per capita jest tu największa w całym regionie, podobnie jak produktywność pracowników firm budowlanych. Czechy znajdują się również w czołówce jeśli chodzi o charakterystyki dotyczące ilości autostrad, ilości nowoczesnej powierzchni biurowej w przeliczeniu na mieszkańca stolicy czy też wyposażenia domów w podstawowe instalacje. Mimo to czeski rynek nadal oferuje duże możliwości dla firm budowlanych, m.in. w sektorze mieszkaniowym.

Ponad 80% czeskiego rynku materiałów budowlanych kontrolują wielkie kompanie międzynarodowe. Firmy zatrudniające więcej niż 100 pracowników osiągają łączną roczną sprzedaż w wysokości blisko 3 mld euro. Wartość czeskiej produkcji materiałów i wyrobów budowlanych w 2007 r. wyniosła 3,2 mld euro. Ponad 26% tej produkcji przeznaczono na eksport. W zaspokajaniu krajowego popytu znaczącą rolę odgrywa import. Ma on blisko 20-procentowy udział w rynku czeskim.

Warto podkreślić fakt, że chociaż Czechy i Węgry mają podobną liczbę ludności, czeski rynek budowlany jest o ponad 70 proc. większy niż rynek budowlany na Węgrzech. Zgodnie z przewidywaniami analityków PMR, w ciągu najbliższych lat ta przewaga jeszcze wzrośnie.

Po latach ciągłego wzrostu, budownictwo w Republice Czeskiej weszło w fazę łagodnej recesji spowodowanej przez światowy kryzys gospodarczy, który doprowadził do braku płynności i zmniejszenie aktywności deweloperskiej. W wyniku tego, poziom produkcji budowlanej skurczył się o około 2% w 2009 r., najwięcej problemów ma tutaj rynek niemieszkaniowy. Oddanie gotowych mieszkań w 2009 roku nie uległo zmianie w porównaniu do 2008 r., ale w bieżącym roku będzie trudniejsze, ponieważ liczba pozwoleń na budowę budynków mieszkalnych odnotowała spadek o 10%. W średnim i długim okresie jednak czeski sektor budownictwa będzie nadal korzystać z dostępnych atutów, takich jak niskie koszty budownictwa, wykształceni pracownicy i wysoki poziom wiedzy technicznej. Jeśli rząd zdoła utrzymać deficyt budżetowy pod kontrolą i będzie w stanie zapewnić niezbędne finansowanie projektów z zakresu infrastruktury, inżynierii lądowej i wodnej powinny one stać się siłą napędową dla rozwoju czeskiego budownictwa.

Kluczowe projekty budowlane (w toku i w planach):

- Budowa autostrad D1, D3 i D11 autostrad,
- Budowa dróg ekspresowych R4, R6, R35 i R52
- Modernizacja 21-kilometrowego odcinka kolejowego między Praga a Pilznem
- Prace budowlane przy 19 km trasie, pomiędzy linią kolejową w centrum Pragi a międzynarodowym portem lotniczym w Pradze
- Nowy, 10 km odcinek czwartej linii metra w Pradze,

Projekty te nie będą jednak wystarczające, aby wywołać poważne ożywienie na rynku budowlanym w tym roku, a budowa budynków mieszkaniowych pozostanie na niskim poziomie. Spowodowane jest to tym, że deweloperom wciąż trudno jest uzyskać finansowanie dla swoich projektów. Banki zachowują się ostrożne w odniesieniu do rynku nieruchomości, mimo że popyt na nieruchomości, w tym mieszkaniowych, nadal jest relatywnie silny. Bieżące problemy z płynnością zostaną usunięte dopiero po poprawie nastrojów na światowych rynkach finansowych.

Firmy budowlane w Czechach były od 2009 roku pod stałą presją ze strony rządu do przystąpienia do kontroli i regulacji dotyczących zezwoleń i bezpieczeństwa.

Produkcja materiałów i wyrobów dla budownictwa w Polsce i Czechach w 2007 r. (w tys. euro)⁸

Kraj	Ilość produkcji	Udział w produkcji unijnej w 2007 r. (w proc.)
Polska	10 090	4,7%
Czechy	3 297	1,5%

W Czechach funkcjonują kasy budowlane wspierające finansowanie potrzeb mieszkaniowych społeczeństwa. Podstawy prawne funkcjonowania kas

⁸ Źródło: Eurostat.



budowlanych w Republice Czeskiej zapewnia ustawa nr 96 z 1993 o oszczędzaniu na cele budownictwa i jego wspieraniu przez państwo z późniejszymi zmianami (Zákon č. 96/1993 Sb., o stavebním spoření a státní podpoře stavebního spoření a o doplnění zákona České národní rady č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění zákona České národní rady č. 35/1993 Sb., ve znění pozdějších předpisů²) oraz rozporządzenia. Celem wprowadzenia kas budowlanych było zapewnienie dogodnych warunków oszczędzania i kredytowania realizacji potrzeb mieszkaniowych szerokiego spektrum obywateli. Zgodnie z ustawą oszczędzanie na cele budowlane realizują kasy budowlane. Kasa budowlana jest bankiem, wykonującym czynności określone w licencji bankowej, związane z oszczędzaniem na cele budownictwa mieszkaniowego. Kasa prowadzi indywidualne konto uczestnika, który regularnie (co miesiąc) wpłaca kwoty określone w umowie. W umowie określa się też sumę docelową oszczędności. Jest to suma wszystkich wpłat na konto oszczędnościowe, powiększonych o premie wypłacane przez państwo oraz odsetki od wkładów i premii (pomniejszone o należny podatek dochodowy), a także wartość pożyczki z oszczędności budowlanych. Suma docelowa nie może być niższa niż 40 tys. koron. Wkłady są oprocentowane według stawki określonej w umowie (kapitalizacja roczna). Kasa budowlana ma prawo przyznać preferencyjne stawki oprocentowania wybranym grupom uczestników.

4.3. Słowacja

PKB Słowacji spadł w II kw. 2009 o 5,3%. rdr. Bezrobocie wzrosło w tym samym okresie do 11,3% z 10,5 proc. w I kwartale. Słowacki resort finansów prognozuje, że PKB Słowacji wzrośnie w 2010 roku o 3,6 %

Słowacja zalicza się do grupy małych producentów materiałów i wyrobów dla budownictwa. Przy dużo większym zapotrzebowaniu rynku wewnętrznego niż produkcji krajowej wyroby te są na Słowacji relatywnie drogie, a ponadto trzeba na nie często dość długo czekać. Niektóre materiały są czasami całkowicie wykupywane przez duże firmy budowlane.



Największym słowackim producentem materiałów budowlanych jest oddział szwajcarskiej firmy cementowej Holcim (Slovensko) SA.⁹

Prowadzenie działalności gospodarczej

Słowackie prawo daje dwie możliwości prowadzenia działalności gospodarczej: jako osoba fizyczna lub jako osoba prawna. Samozatrudnienie należy do tej pierwszej kategorii.

Osoba fizyczna z zagranicy może prowadzić działalność gospodarczą na identycznych zasadach jak obywatele Słowacji — powinna jedynie spełniać ogólne i specyficzne warunki określone w ustawie o działalności gospodarczej. Osoba fizyczna ma obowiązek zgłoszenia faktu rozpoczęcia działalności gospodarczej we właściwym dla miejsca działalności urzędzie ds. działalności gospodarczej (Živnostensky úrad). W niektórych wypadkach musi również wystąpić o wydanie pozwolenia lub koncesji.

Ogólne warunki prowadzenia działalności to ukończone 18 lat, zdolność do podejmowania czynności prawnych oraz niekaralność za czyny umyślne. W niektórych branżach wymagane jest udokumentowanie odpowiedniego przygotowania fachowego.

Koncesje wymagane są w przypadku produkcji, konserwacji, likwidacji i handlu bronią, amunicją oraz materiałami wybuchowymi, świadczenia usług w zakresie lotnictwa, transportu osobowego, wymiany walut, ochrony mienia, aukcji, weterynarii, prowadzenia cementarzy oraz usług kurierskich. Wymagania niezbędne do otrzymania koncesji zawiera ustawa.

Osoby prawne również mają identyczne prawa jak Słowacy, o ile pewne przepisy nie stanowią inaczej (np. ustawa o działalności gospodarczej lub umowy międzynarodowe). Zasady prowadzenia działalności gospodarczej określają Kodeks handlowy Republiki Słowackiej oraz ustawa o działalności

⁹ <http://www.een.org.pl/index.php/handel-zagraniczny/articles/rynek-materialow-i-wyrobow-budowlanych.html>

gospodarczej. Poprzez prowadzenie działalności gospodarczej przez osobę zagraniczną rozumie się działalność gospodarczą prowadzoną za pośrednictwem przedsiębiorstwa osoby zagranicznej lub jej jednostki organizacyjnej (oddziału) powołanej na terytorium Słowacji. Najczęstszą formą prawną prowadzonej działalności gospodarczej jest spółka z ograniczoną odpowiedzialnością (słowacka spółka s.r.o.)

Aby rozpocząć działalność, niezbędne jest wpisanie podmiotu do Rejestru Handlowego. Potrzebne są dane osoby wnioskującej i nowego podmiotu (nazwa handlowa, siedziba, przedmiot przedsiębiorstwa, wysokość kapitału zakładowego, imiona i nazwiska oraz miejsca zamieszkania osób upoważnionych do podejmowania czynności prawnych w imieniu przedsiębiorstwa itp.). Rejestrację należy poprzedzić wizytą w urzędzie ds. działalności gospodarczej (Živnostensky úrad). W Rejestrze Handlowym niezbędne będzie przedstawienie zaświadczenia o zgłoszeniu działalności oraz w niektórych przypadkach przedstawienie zezwolenia lub koncesji na prowadzenie działalności gospodarczej w danym zakresie.

Kodeks handlowy dopuszcza możliwość powołania jednoosobowej spółki prawa handlowego, można też być współnikiem słowackiej lub innej zagranicznej osoby prawnej.

Do wniosku o wpis do Rejestru Handlowego należy załączyć:

- umowę spółki lub akt założycielski oddziału,
- statut, o ile został przyjęty,
- pisemne oświadczenie administratora wkładu o dokonanej wpłacie na poczet kapitału zakładowego, orzeczenie rzeczoznawcy, iż wartość wkładu niepieniężnego odpowiada wartości wymaganego wkładu pieniężnego,
- zezwolenie na prowadzenie działalności gospodarczej lub koncesja wydana przez urząd ds. działalności gospodarczej,
- wypis z rejestru karalności osób upoważnionych do czynności prawnych w imieniu przedsiębiorstwa,



- pisemne oświadczenie założyciela, iż nie jest jedynym wspólnikiem w więcej niż dwóch spółkach z ograniczoną odpowiedzialnością, jeżeli założycielem spółki jest jedna osoba fizyczna,
- jeżeli spółkę zakłada jedna spółka z o.o., pisemne oświadczenie założyciela, że nie jest jednoosobową spółką z ograniczoną odpowiedzialnością,
- inne dokumenty stwierdzające fakty zapisywane do Rejestru Handlowego.

Dokonanie wpisu do Rejestru Handlowego jest płatne. Rejestry Handlowe dla osób prawnych prowadzone są w sądach powiatowych (Okresne sudy) w siedzibie sądów wojewódzkich (Krajske sudy). Znajdują się w miastach wojewódzkich. Rejestracji dokonuje się w sądzie właściwym ze względu na siedzibę podmiotu lub innej jednostki organizacyjnej.

Praktyki biznesowe

Słowacja ma opinię miejsca przyjaznego dla cudzoziemców i inwestorów zagranicznych, których przyciąga ulgami podatkowymi.

Cudzoziemcy mający kontakty z mieszkańcami Słowacji opowiadają, że robią oni wrażenie powściągliwych i niezbyt pewnych siebie. Nie lubią być w centrum zainteresowania, wolą usunąć się na drugi plan i odzywają się wtedy, gdy zostaną zagadnięci. Właściciele sklepów, restauracji czy pensjonatów wykazują mało własnej inicjatywy i dbałości o klienta.

Jednocześnie Słowacy są ambitni i pracowici. Zwłaszcza ci zamieszkujący najlepiej rozwiniętą pod względem gospodarczym zachodnią część kraju, Bratysławę i okolice. Tu żyją młodzi wykształceni ludzie, pracujący w międzynarodowych firmach. Mieszkańcy regionów wschodnich jeszcze spoglądają z zazdrością na sąsiednie Czechy, przeświadczeni, że nie dorównują im pod względem poziomu życia.

Jeśli okazałoby się, że ojczysty język nie wystarcza do prowadzenia biznesowych negocjacji, nie ma problemu - większość wykształconych tubylców doskonale włada angielskim, wielu zna również niemiecki i węgierski.



Za główną cechę różniącą w biznesowych kontaktach Słowaków od innych nacji specjaliści uważają ich skłonność do unikania jakichkolwiek konfliktów. Izba Gospodarcza w Wiedniu ostrzega Austriaków oraz Niemców, że to, co w ich krajach uważano by za ożywioną dyskusję, w Słowacji zostanie uznane za awanturę.

Gdy w rokowaniach pojawi się drażliwy punkt, należy postarać się o wyważony ton i powściągliwe określenia, słowem - o maksymalnie taktowne i spokojne opisanie spraw wymagających naszym zdaniem zmiany.

Podobną ostrożność należy zachować w wyrażaniu krytyki. Uwagi pod adresem danego przedsięwzięcia mogą zostać odczytane jako atak na konkretnego człowieka, bowiem Słowacy traktują wszystko personalnie. Przejawia się to również w lojalności wobec przełożonych, z którymi pracownicy często czują się związani silniej niż z firmą.

Być może również dlatego w słowackich przedsiębiorstwach wielką rolę odgrywają tytuły. Nie tylko pisma służbowe, ale i e-maile opatruje się tu obowiązkowo nagłówkiem "pan inżynier" oraz "pani doktor".

Tematy do rozmowy

Życie biurowe nie opiera się wyłącznie na sztywnych rytuałach. Wprost przeciwnie - partner, który bez wstępu polegającego na niezobowiązującej pogawędce przejdzie do omawiania interesów, zyska sobie opinię sztywniaka bez poczucia humoru. Lepiej jednak darować sobie potencjalnie niebezpieczne tematy, takie jak polityka czy kwestie społeczne. Dobrą materią do konwersacji będzie zawsze sport lub turystyka. Plus zdobędziemy również, jeśli przyswoimy sobie kilka nietrudnych dla Polaka zwrotów w języku słowackim.

Jeśli jesteśmy pedantami czy maniakami punktualności, nie oczekujmy od Słowaków, że będą rygorystycznie przestrzegać ustalonych terminów czy reguł. Pół godziny poślizgu w planowanym czasie rozpoczęcia zebrania jest tutaj normalne. Podobnie jak duża swoboda w interpretowaniu faktów i poszukiwaniu najkorzystniejszych rozwiązań, często z pominięciem obowiązujących procedur czy przepisów.

Na Słowacji ogromne znaczenie ma ponadto, kto chce załatwić daną sprawę - a więc kim jest osoba, która dzwoni, pyta, zamawia. Ważne jest, kogo zna i

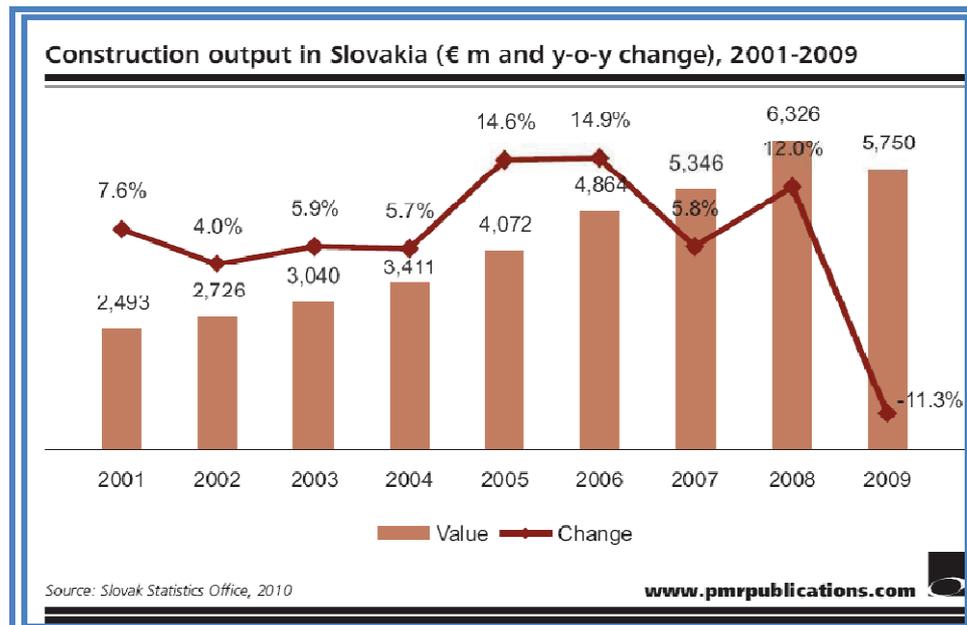
kto odniesie korzyść z udzielonej pomocy, warto więc przy wielu sprawach zdać się na pośrednictwo tutejczych. Choćby w sytuacji, gdy chcemy wynająć samochód i nie przepłacić lub gdy poszukujemy wygodnego lokum w dobrej cenie.

Goszcząc w Słowacji, unikajmy:

- porównywania tego kraju do Czech
- mylenia nazw słowackich z czeskimi
- rozmów na temat mniejszości węgierskiej i romskiej
- domagania się na służbowej kolacji dań wegetariańskich, praktycznie tu nieznanych
- bezpośrednich uwag krytycznych, zwłaszcza pod adresem konkretnych osób.

Rynek budowlany

W słowackim sektorze budowlanym, w odróżnieniu od innych sektorów gospodarki, przeważają małe przedsiębiorstwa, zatrudniające do 50 pracowników. Stanowią one 99,4 proc. wszystkich przedsiębiorstw budowlanych i realizują ponad połowę produkcji budowlanej. Przedsiębiorstwa średnie (zatrudniające do 249 osób) stanowią 0,5 proc. wszystkich przedsiębiorstw, duże (powyżej 250 osób) - zaledwie 0,5 promila ogółu. 99 % produkcji budowlanej realizują przedsiębiorstwa prywatne.



Wraz z pogorszeniem koniunktury gospodarczej na Słowacji sektor budownictwa doświadczył znacznego spadku w 2009 r. po dziesięciu latach wzrostu we wszystkich obszarach budowlanych. W 2010 roku Słowacja w zakresie budownictwa powraca na ścieżkę wzrostu, głównie dzięki inżynierii lądowej i wodnej.

W 2009 roku słowacki przemysł budowlany odnotował spory spadek po boomie budowlanym. Produkcja budowlana spadła o 11,3%, w przeciwieństwie do 12% wzrostu w 2008 roku. Duże obniżenie obrotów obserwowano w działach napraw i prac konserwatorskich. Niewielki wzrost w pracach budowlanych (0,9%) nie był w stanie zrównoważyć gwałtownego spadku inwestycji budowlanych (-15,1%).

W branży mieszkaniowej kryzys zaczął już w 2008 r., od poważnego spadku w drugim kwartale 2009 roku, kiedy to odnotowano zmniejszenie o 50% rok do roku zamówienia na nowe budownictwo mieszkaniowe. Działalność budownictwa niemieszkaniowego, także jest znacznie utrudniona, ponieważ spadł popyt na biura i powierzchnie handlowe. W styczniu 2010 r., rozwój w budownictwie nadal się zmniejszał, ale godny uwagi jest 17% wzrost zaobserwowany w pracach remontowych i budowlanych. W 2010 r. największy impuls wzrostu dla przemysłu będzie pochodzić z projektów infrastrukturalnych, ale także lokalnych graczy oczekujących na budowę budynków

Bieżące i proponowane projekty, które powinny być szczególnie opłacalne dla przemysłu w nadchodzących kwartałach i latach dotyczą:

- Budowa autostrady D1
- Budowa drogi ekspresowej R1
- Budowa drogi ekspresowej R2
- Budowa dróg na obwodnicy R3 R4 i dróg ekspresowych
- Budowa linii szerokotorowych kolejowych na terenie Słowacji
- Budowa tunelu kolejowego Bratislava
- Budowa nowej elektrowni jądrowej i elektrowni gazowych
- Dwa projekty rozbudowy portów lotniczych
- Budowa nowego stadionu narodowego i nowego portu, w tym centrum logistycznego

Te projekty będą katalizatorami rozwoju w słowackim budownictwie w niedalekiej przyszłości. Znacznego odbicia można się spodziewać dopiero po poprawie nastrojów na światowych rynkach finansowych, kiedy banki będą bardziej chętne do udzielania pożyczek dla projektów developerskich. Firmy budowlane na Słowacji ograniczone są również przez obciążenia biurokratyczne, które mają być zmniejszone.

4.4. Ukraina

Zakładanie firmy

Polscy przedsiębiorcy mogą prowadzić działalność na Ukrainie we wszystkich formach przewidzianych prawem tego kraju (odmiennie niż Ukraińcy w Polsce): jako oddziały, osoby fizyczne i spółki. Na Ukrainie są też inne typy spółek niż w Polsce. Nie ma spółki partnerskiej i komandytowo-akcyjnej. Istnieje za to spółka z dodatkową odpowiedzialnością - podtyp spółki z o.o. Także struktura i ustrój spółek są odmienne niż w Polsce.

Najczęściej spotykanym błędem jest otwieranie na Ukrainie przedstawicielstw polskich przedsiębiorstw – utrudnia bowiem rozliczenia podatkowe. Można też utworzyć stałe przedstawicielstwo nieposiadające osobowości prawnej, ale lepiej z tej formy nie korzystać, ponieważ w razie niepowodzenia nie można się odciąć od długów przez nie zaciągniętych.

Niezależnie od wybranej formy działalności jej założyciel musi uzyskać ukraiński kod identyfikacji podatkowej. W tym celu przedsiębiorca musi udać się z paszportem do organu podatkowego miejsca, gdzie ma być



prowadzona działalność. Niestety nie można posłużyć się pełnomocnikiem - przedsiębiorca musi zrobić to osobiście. Ważnym krokiem jest wynajęcie lokalu mieszkalnego głównie po to, aby móc zarejestrować podmiot gospodarczy. Może on oczywiście służyć również jako miejsce prowadzenia działalności gospodarczej - trzeba tylko odpowiednio przygotować umowę najmu.

Następnie trzeba wymyślić i zarezerwować nazwę. Na Ukrainie nie ma możliwości zarejestrowania kilku przedsiębiorstw o tej samej nazwie. Nazwę można za to zarezerwować na 6 miesięcy (za niewielką opłatą).

Najważniejszym etapem przygotowań jest oczywiście utworzenie dokumentów założycielskich przedsiębiorstwa. Ważne, aby przed rozpoczęciem działalności dokładnie określić jej przedmiot – trzeba go bowiem wpisać do wszystkich dokumentów założycielskich. Dokumentem założycielskim podmiotu gospodarowania (tak określa się na Ukrainie wszystkie przewidziane prawem formy działalności) jest decyzja o jego utworzeniu lub umowa założycielska, a w wypadkach przewidzianych w prawie - statut lub regulamin. Decyzja o utworzeniu podmiotu gospodarowania nie musi być umową, z reguły wystarczy protokół zebrania założycieli.

Spółki akcyjne, z ograniczoną odpowiedzialnością oraz z dodatkową odpowiedzialnością działają na podstawie umów i statutów. Do ich rejestracji przedkłada się wyłącznie statuty, umowa znana jest z zasady tylko wspólnikom. Spółki pełne (odpowiednik spółki jawnej) i komandytowe działają wyłącznie na podstawie umów założycielskich, które zgłasza się do rejestracji. Warto pamiętać, że prawo ukraińskie daje ogromne możliwości zmian struktury wewnętrznej podmiotów gospodarowania.

Największą pułapką dla Polaków jest ukształtowany w statutach sposób kierowania przedsiębiorstwem. Jest tam zapisane rozwiązanie typowe - kieruje organ wykonawczy: zarząd lub dyrektor. Na Ukrainie oznacza to, że organ wykonawczy podejmuje wszystkie decyzje dotyczące spółki. Statut trzeba więc napisać drobiazgowo - dyrektor będzie mógł wszystko, czego mu nie zabronimy.

Inne statutowe pułapki to: zapis umożliwiający usunięcie wspólnika ze spółki za niedotrzymywanie zobowiązań wobec niej, blokada transferu pieniędzy, przy okazji próby odejścia ze spółki lub wykluczenia z niej, zapisy

o zwoływaniu walnego zgromadzenia. Wymyślane są również rozmaite konstrukcje w celu unikania kontroli ze strony wspólników. Warto zatem zatrudnić doświadczonego prawnika, który skonstruuje odpowiedni statut.

Dla inwestora zagranicznego ważny jest statutowy zapis, że powstający podmiot jest przedsiębiorstwem zagranicznym (lub z inwestycją zagraniczną) oraz że dokonywana jest inwestycja zagraniczna (wniesienie wkładów przez cudzoziemca). Bez tych zapisów trudno będzie dokonać później transferu zysku czy też odzyskać zainwestowane środki.

Zmieniając przygotowane przez Ukraińców dokumenty, nie można pisać tak, jakby to były dokumenty polskie. Trzeba pamiętać, że przedsiębiorstwo musi działać, opierając się na prawie ukraińskim. Praktyka wskazuje też, że warto opisać w statucie logo oraz wygląd stempli i pieczętek.

Przy zakładaniu spółki z ograniczoną odpowiedzialnością albo akcyjnej, po przygotowaniu dokumentów założycielskich, należy wnieść wkład na fundusz statutowy (odpowiednik polskiego kapitału zakładowego). Wpłacający (musi to być Ukraińiec) musi dodatkowo sam zgłosić wpłatę w urzędzie podatkowym.

Zakładając otwartą spółkę akcyjną, trzeba jeszcze zarejestrować jej akcje.

Na Ukrainie istnieje tylko jeden sposób rejestracji przedsiębiorców: u państwowego rejestratora w Komitecie Wykonawczym miasta lub rejonu, w którym przedsiębiorstwo ma siedzibę. Siedzibą może być miejscowość lub konkretny adres wskazany w dokumentach założycielskich.

Prawo ukraińskie łagodniej traktuje zakładanie przedsiębiorstw przez polskie podmioty - można sporządzić dokumenty założycielskie po polsku i przedłożyć rejestratorowi ich tłumaczenia na ukraiński (wraz z oryginałem). Dla inwestorów zagranicznych najważniejsze jest, aby dodatkowo dokonać rejestracji spółki jako przedsiębiorstwa zagranicznego. Można to zrobić w siedzibie rejestratora.

Po zarejestrowaniu trzeba się zgłosić do ubezpieczeń społecznych, jako płatnik VAT, trzeba również zgłosić się po zezwolenie od milicji na pieczętkę.



Należy również założyć rachunek rozliczeniowy w banku, zarówno w walucie krajowej, jak i zagranicznej.¹⁰

Praktyki biznesowe

Struktura właścicielska inwestycji

Do niedawna najbardziej rozpowszechnioną formą było tworzenie wspólnych przedsiębiorstw polsko-ukraińskich. Obecnie praktyka ta należy do rzadkości. Dominuje model jednorodny, w którym występuje jeden inwestor. Jeśli weźmiemy pod uwagę doświadczenia polskiego biznesu, okaże się, że taka formuła sprawdza się najlepiej i pozwala uniknąć niepotrzebnych napięć. Nie istnieją też żadne przesłanki, które by uzasadniały model mieszany. Proces ten znamy z Polski, gdzie kapitał zachodni w końcu lat 90. ujedynolicił strukturę właścicielską.

”Krysha”

Pojecie bardzo popularne, szczególnie w latach 90., oznaczające w dosłownym tłumaczeniu dach, pod osłoną którego można spokojnie prowadzić biznes. Najbardziej popularny model kryszy polegał na tym, że jakaś bardzo wpływowa persona w strukturach miejscowej władzy w zamian za określone wynagrodzenie albo udział w biznesie gwarantowała bezpieczeństwo i poprawność relacji z miejscową administracją. Proceder polegał na tzw. opłacaniu się za możliwość prowadzenia biznesu. Aktualnie na Ukrainie nie istnieje potrzeba odwoływania się do ochrony kryszy, by móc spokojnie prowadzić swój biznes. Stałym elementem tego mechanizmu byli na ogół byli oficerowie milicji i inni przedstawiciele systemu, którzy po upadku systemu musieli wygospodarować sobie miejsce w nowej rzeczywistości. Jedyne, co potrafili, to właśnie tego typu usługi, przy czym ofiarą padały wszystkie firmy bez względu na pochodzenie kapitału. Jedną z form jej działania była rozbudowa w przedsiębiorstwie systemu tzw. bezpieczeństwa (pracownicy etatowi). Niektórzy polscy przedsiębiorcy nie posiadający aktualnej wiedzy wręcz sami angażują się w znalezienie właściwych kontaktów, gwarantujących bezpieczeństwo inwestycji. My tej formy nie polecamy, dlatego że jest ona zbędna, anachroniczna i szkodliwa. Decydując się na tego typu zależność, trudno nam będzie się później

¹⁰ <http://wiadomosci.nf.pl/News/528/Zaloz-firme-na-ukrainie/>

uwolnić od opiekunów, którzy, raz poczuwszy zapach pieniędzy, będą starali się za wszelką cenę udowodnić swoją przydatność. Jeżeli prowadzimy nasz biznes zgodnie z normami prawa, nic nam nie grozi, a chętnym na wyciąganie od nas pieniędzy najlepiej pokażemy drzwi. W żadnym wypadku nie wolno rozpocząć spirali opłacania się za załatwianie czy przyspieszanie różnych spraw. Jeżeli zapłacimy raz – kolejka chętnych będzie długa. Na początku może być to męczące, ale potem się zwraca. W żadnym wypadku nie możemy dopuścić do tego, by przedstawiciel kryszy został naszym ekspertem od zatrudniania personelu czy wyboru partnerów biznesowych. W ostatnich latach, w związku z decentralizacją systemu władzy i wykreowaniem się modelu wielopartyjnego, sytuacja na poziomie regionalnym bardzo się skomplikowała. Trudno jest ustalić, jakiej frakcji politycznej podlega konkretna służba i z kim trzeba rozmawiać. Najlepiej na wszelki wypadek unikać zbyt ścisłych kontaktów ze światem polityki. Może się okazać, że zamiast sobie pomóc, narazimy się innym, o wiele bardziej wpływowym kręgom .

Zagrożenie podjęciem współpracy z fikcyjną firmą

Jedną z pułapek działalności gospodarczej na Ukrainie jest podjęcie współpracy z firmą, która w przyszłości okaże się firmą martwą. Pod tym pojęciem rozumiemy firmę zarejestrowaną w sposób legalny, prowadzącą działalność i współpracę z innymi podmiotami, ale nieregulującą swoich zobowiązań wobec organów administracji państwowej.

Ukraińskie regulacje prawne dotyczące prowadzenia działalności gospodarczej zawierają wymóg podejmowania współpracy handlowej wyłącznie z wiarygodnymi, zarejestrowanymi i płacącymi wszystkie swoje zobowiązania podmiotami gospodarczymi.

Wymóg ten nie określa jednak sposobu, w jaki można to sprawdzić.

Niestety w praktyce okazuje się, iż nie ma możliwości sprawdzenia prawdziwości dokumentów rejestracyjnych oraz stanu takich zobowiązań danej firmy, jak podatki, VAT, cło, ZUS.

Jako strona nie będąca właścicielem firmy nie mamy takich uprawnień.

Przedsiębiorca może więc polegać tylko na udostępnianych mu przez daną firmę dokumentach i informacjach uzyskanych od dyrektora lub prezesa.



Założmy więc, że taka współpraca się rozpoczęła.

Firma działająca legalnie otrzymała od firmy nie płacącej swoich zobowiązań autentyczne świadectwo rejestracji, a następnie odpowiednio do prowadzonych obrotów stosowne autentyczne opieczętowne i podpisane umowy, faktury i niezbędne akty.

Trwa więc współpraca, a przeprowadzane w firmie działającej legalnie audyty i kontrole księgowe nie wykażą żadnych nieprawidłowości, ponieważ kontrole te nie obejmują swym zasięgiem weryfikacji legalności działania innych podmiotów gospodarczych.

Po pewnym czasie, który może obejmować nawet kilka lat, w ramach standardowych kontroli działania nieuczciwej firmy zostaną ujawnione.

W następstwie takiej sytuacji organy kontroli skarbowej będą domagać się od firmy działającej legalnie mandatu karnego co najmniej w wysokości nieodprowadzonego przez „firmę oszusta” podatku VAT.

W przypadku, kiedy decyzje organów skarbowych zostaną zaskarżone do sądu, a kolejne rozprawy będą odsuwały moment spłaty mandatu karnego, nastąpi dalsza eskalacja nacisku.

W praktyce sprowadza się to do tego, że przeciwko dyrektorowi firmy zostanie wytoczona sprawa karna grożąca pozbawieniem wolności, a organy skarbowe zablokują konta firmy, co oznacza całkowite zahamowanie prowadzonej działalności gospodarczej.

Obydwa działania są w oczywisty sposób nieproporcjonalnie restrykcyjne w stosunku do „winy” uczciwej firmy, ale właśnie przez to nie pozostawiają żadnej możliwości manewru.

Kiedy przyparta w ten sposób do muru firma, kierując się zasadą wyboru mniejszego zła, zapłaci zasądzony mandat karny i nie podejmie dalszej walki prawnej, potwierdzi tym samym zasadność zasądzonego mandatu.

Dla urzędników skarbowych i sądu przyjęcie i zapłacenie mandatu bez dalszych protestów oznacza przyznanie się do winy.

Treść tego podrozdziału została przygotowana przez Pana Macieja Bossowskiego, byłego Prezesa Stowarzyszenia Przedsiębiorców Polskich na Ukrainie.

Niektóre aspekty zarządzania personelem

Podejmując się prowadzenia firmy w warunkach wschodnioeuropejskich, musimy liczyć się z istnieniem odmienności kulturowych i mentalnych, spowodowanych głównie przynależnością do bloku komunistycznego. Oto niektóre z nich:

- Specjalna pozycja szefa, który w firmie pełni rolę feudała. Cała rozdęta struktura organizacyjna nie nadaje zastępcom czy innym dyrektorom wynikającej z podziału zadań samodzielności. Pełnią oni raczej funkcje dekoracyjne, asystenckie. Próby bycia kreatywnym napotykają zdecydowany sprzeciw.
- Zarządzanie ma charakter jednoosobowy, pozostali są od tego, by słuchać, a nie współdecydować. Decyzje podjęte kolegią nie będą cieszyły się specjalnym uznaniem.
- Szef buduje swój autorytet w firmie nie tylko poprzez siłę i autorytaryzm, ale również przez bycie opiekunem, sędzią, stąd duże znaczenie relacji emocjonalnych, a nie biznesowych. Szef lubi, gdy się mu dużo zawdzięcza. To cementuje lojalność.
- W takim systemie zbędne jest wprowadzanie instrumentów oceny efektywności pracy, niepotrzebne stają się również mechanizmy oceny przydatności zawodowej pracownika. Wiek i staż pracy odgrywają większą rolę aniżeli przydatność do wykonywania zawodu. Pracę załatwia się wg kryteriów znajomości i właśnie lojalności. Konsekwencją jest niechęć do programów szkoleń i rozwoju zasobów kadrowych
- W tym modelu pracownik nie widzi związku wynagrodzenia z pracą (o tym decyduje jego związek z firmą). Ważne jest, że coś robisz, a nie, jaka jest tego przydatność.
- Relacje wewnątrzfirmowe i zewnętrzne cechuje zwyczajowość, a nie formalność, oraz brak procedur i standardów. Szczególnych cech nabiera rytuał, przejawiający się np. w funkcjonowaniu określonych form życia towarzyskiego.
- Jednocześnie struktury organizacyjne charakteryzuje duży stopień rozbudowania i potwornie długie i zbiurokratyzowane drogi decyzyjne. Nieproporcjonalnie duże zespoły ludzkie koncentrują się na wykonywaniu prac nie mających nic wspólnego z produkcją (sprawdzanie, raportowanie).



- Dla szefa firmy znaczenie posiada wielkość będących w jego dyspozycji zasobów, a nie rentowność i efektywność biznesu, stąd wyjątkowa społeczna pozycja dyrektorów hut, kombinatów i innych gigantycznych relikwów minionej epoki.
- Niechęć do korzystania z outsourcingu wynika z tego, że zasoby zewnętrzne stanowią zagrożenie dla potencjału własnego. Zlecenie komuś pracy oznaczać musi uszczuplenie zasobów wewnętrznych.

Wnioski dla inwestora

Jeżeli chcemy, by nasze przedsiębiorstwo było konkurencyjne właśnie ze względu na nową jakość w zarządzaniu, to musimy znaleźć dyrektora, który będzie umiał zbudować swoją pozycję człowieka silnego bez uciekania się do tego wszystkiego, o czym przed chwilą była mowa. W tym miejscu zasadne wydaje się zwrócenie uwagi na:

- Zachowanie twardych relacji w stosunku do współpracowników. Jakiegokolwiek okazywanie słabości i rozterek będzie bezlitośnie wykorzystane. Spoufalanie się może mieć fatalne następstwa. Skracanie dystansu – co w tradycji zachodnioeuropejskiej jest przyjęte – tutaj zostanie odebrane jako przyzwolenie na „wejście na głowę”. Odbudowa autorytetu jest (ze względu na jego niemerytoryczność) niezwykle trudna.
- Utrzymanie pełnej kontroli nad doбором kadr. Pozostawienie tej działości miejscowym kierownikom skończy się tym, że przyjęci przez nich pracownicy w pierwszej kolejności będą lojalni właśnie w stosunku do nich.
- Unikanie zatrudniania na kierownicze stanowiska ludzi z tradycją pracy w państwowych zakładach, organizacjach partii komunistycznej i komsomołu. Wtedy będziemy mieli sytuację, w której będą oni mogli w pełni kontrolować podległą sobie jednostkę organizacyjną, tylko my nie będziemy z tego mieli żadnego pożytku.

Warto również zwrócić uwagę na specyficzny zakres pojęcia własności. Na Wschodzie przywykło się uważać, że jedynie rzeczy osobistego użytku, jak również te, które da się przypisać do konkretnej osoby, stanowią przedmiot własności. Traktowanie jako czyjejś własności majątku przedsiębiorstwa ma tutaj stosunkowo niedługą tradycję. W efekcie takie wartości jak czas pracy, niektóre urządzenia, np. służbowe auto, telefon oraz wiele innych rzeczy w zależności od specyfiki firmy – stanowią dobro wspólne. W Polsce zjawisko

to również występuje, niemniej jego zakres i stopień społecznej akceptacji jest nieporównywalny. Niskie zarobki zmuszają ludzi do szukania dodatkowych zajęć. Wykonywanie dwóch lub więcej prac jest dość powszechne i nikogo nie dziwi.¹¹

Ukraiński rynek budowlany

Ukraiński rynek budowlany jest w kryzysie. W ostatnich pięciu latach rynek budowlany na Ukrainie wzrastał średnio w tempie dwucyfrowym. Od początku 2008 roku widać jednak wpływ światowego kryzysu finansowego, który spowodował, że ukraińskie banki są mniej skłonne do kredytowania inwestycji deweloperskich z jednej strony, z drugiej zaś do udzielania pożyczek na zakup nieruchomości przez społeczeństwo - podała firma PMR.

W połączeniu z nadmiernym obciążeniem firm budowlanych inwestycjami w przygotowanie działek pod budowę, rosnącymi cenami materiałów budowlanych i skomplikowanymi procedurami uzyskiwania pozwoleń na budowę, spowodowało to spadek produkcji budowlanej, przy czym budownictwo mieszkaniowe notuje minimalne wzrosty.



Według raportu „Sektor budowlany na Ukrainie 2008 – Prognozy rozwoju na lata 2009-2011”, wydanego przez firmę badawczą PMR, w okresie od stycznia do października 2008 r. wartość robót budowlano-montażowych na Ukrainie spadła w ujęciu realnym o 9,6% rok do roku, osiągając poziom 52 mld UAH (10,5 mld \$, 7 mld €). Największy spadek zanotowano w kategorii

¹¹ <http://www.msppu.org.ua/article/56>

„wznoszenie budynków i budowli” (o 9, 7%), zaś nieco mniej obniżyła się wartość robót w zakresie podłączania w tych budynkach mediów oraz przygotowywania gruntów pod budowę (odpowiednio o 7, 9% i 7,8%). Wzrost produkcji budowlanej odnotowało pięć regionów, w tym największy, o 17, 3%, wystąpił w mieście Sewastopol na Krymie. Jednocześnie w dwóch obwodach, Łużańskim i winnickim, wartość wykonanych robót spadła aż o jedną czwartą. Począwszy od maja 2008 r., kiedy to rynek budowlany na Ukrainie zaczął się kurczyć, kolejne miesięczne dane wskazywały na pogłębianie się kryzysu w branży. „W całym roku 2008 wartość produkcji budowlanej spadnie o ponad 12%, głównie z powodu problemów na rynku mieszkaniowym”, uważa Robert Obetkon, analityk rynku budowlanego w PMR. W roku 2009 kłopoty z finansowaniem projektów budowlanych będą się przedłużały, jednak w związku z niską bazą 2008 roku i podejmowanymi przez rząd krokami mającymi na celu ułatwienie działalności deweloperom, spadek produkcji budowlanej nie będzie tak znaczący.



Jak podaje PMR, pomimo kryzysu w sektorze mieszkaniowym, w pierwszych trzech kwartałach 2008 r. łączna powierzchnia oddanych do użytku mieszkań wzrosła na Ukrainie o prawie 6% w porównaniu do analogicznego okresu ubiegłego roku. Jest to jednak związane z kończeniem projektów rozpoczętych w latach ubiegłych lub na początku 2008 r., które miały zapewnione finansowanie. Nowych inwestycji rozpoczyna się natomiast niewiele, a znaczna ilość realizowanych już projektów została zamrożona. W roku 2009 bardziej prawdopodobne niż wyżki są spadki w budownictwie

mieszkaniowym, które utrzymać się będą dopóki banki nie zwiększą akcji kredytowej na realizację projektów deweloperskich i zakup mieszkań przez społeczeństwo. Po wzroście oprocentowania kredytów hipotecznych nawet do ponad 20%, grono osób posiadających zdolność kredytową znacząco się zmniejszyło. Nie oznacza to jednak, że na Ukrainie brak zainteresowania poprawą sytuacji mieszkaniowej – popyt ujawni się, gdy tylko kredyty staną się łatwiej dostępne. Pozostałe gałęzie branży – budownictwo niemieszkaniowe i inżynieryjne – również, jak zauważają analitycy, borykają się z niedostatkami środków finansowych. Kiedy jednak zarówno gospodarcza, jak i polityczna sytuacja w kraju uspokoi się, inwestycje tego typu powinny nabrać rozpędu, szczególnie te związane z przygotowaniami kraju do Euro 2012 (budowa i modernizacja dróg, linii kolejowych i lotnisk, projekty sportowe i hotelowe). „Pobudzeniu rynku budowlanego mają także służyć zatwierdzone niedawno przez rząd zmiany prawa, ułatwiające działalność deweloperom i sprzyjające zmniejszeniu kosztów budowy mieszkań”, mówi Robert Obetkon.¹²

¹² Źródło www.pmrpublications.com



5. Opis bieżącej sytuacji przedsiębiorstwa w najważniejszych obszarach funkcjonowania i prognozy rozszerzenia działalności przedsiębiorcy ze szczególnym uwzględnieniem rozwoju poprzez eksport

5.1. Historia firmy

Firma EGOMIX POLSKA Sp. z o.o. powstała w 2007 roku. Siedzibą Spółki jest Nowy Sącz. Celem zawiązania Spółki było zbudowanie wizerunku profesjonalnej i godnej zaufania firmy i marki. Od początku istnienia EGOMIX POLSKA Sp. z o.o. sukcesywnie poszerza asortyment wyrobów.

EGOMIX POLSKA Sp. z o.o. oferuje produkty chemii budowlanej wysokiej jakości w konkurencyjnych cenach, przeznaczone zarówno dla profesjonalnych wykonawców jak i użytkowników indywidualnych. Wyroby posiadają wymagane prawem certyfikaty i atesty. Obecnie produkty EGOMIX POLSKA Sp. z o.o. można kupić w hurtowniach budowlanych i profesjonalnych marketach budowlanych na terenie całego kraju, jak również za granicą. Podstawową strategią firmy na najbliższe lata, jest stworzenie solidnego partnera gospodarczego na rynku materiałów budowlanych i konkurowanie z markowymi wyrobami- dobrą jakością, profesjonalną obsługą, przy zachowaniu konkurencyjnych cen.

Firma Egomix – Polska działając w formule outsourcingu zleca realizację produkcji firmom zewnętrznym. Jako największego producenta należy wymienić firmę Atlas Sp. z o.o. z Łodzi. Jest to znany Polski producent materiałów budowlanych sprzedawanych różnymi markami. **ATLAS** to Polski koncern, działający na rynku międzynarodowym. W jej skład wchodzi czternaście podmiotów gospodarczych i trzynaście zakładów produkcyjnych, a surowców dostarcza pięć własnych kopalni – gipsu, anhydrytu i piasku kwarcowego. Grupa jest także właścicielem złoża wapienia w okolicach Opoczna. Sztandarowym produktem firmy są zaprawy do prac glazurniczych, jednak dzisiaj jej oferta to także wyroby niezbędne przy zaawansowanych technologiach budowlanych – m. in. systemy ociepleń, samopoziomujące podkłady podłogowe, tynki szlachetne, systemy izolacji w zakresie hydro- i termoizolacji dachów, fundamentów i tarasów.

Od kilku lat grupa umacnia swoją pozycję na rynku produktów gipsowych, na którym jest liczącym się graczem – produkuje wszystko oprócz płyt gipsowo-kartonowych.

Oferowane produkty:

Kleje do systemów dociepleń:

- ZAPRAWA KLEJĄCA WZKS EGOMIX DO KLEJENIA STYROPIANU I ZATAPIANIA SIATKI ZBROJENIOWEJ ZASTOSOWANIE: Do przyklejania płyt styropianowych i wykonywania na nich warstwy zbrojonej siatką z włókien szklanych. Bardzo dobra przyczepność do nośnych podłoży i styropianu. Elastyczna, paroprzepuszczalna. Do szpachlowania nośnych powierzchni otynkowanych, betonowych, ceramicznych itp. Musi być pokryta warstwą tynku cienkowarstwowego lub farbą elewacyjną. Stosowany w systemie ociepleń budynków.
- ZAPRAWA KLEJĄCA ZKS EGOMIX DO KLEJENIA STYROPIANU ZASTOSOWANIE: Do przyklejania płyt styropianowych zgodnie z AT-15-6552/2004. Bardzo dobra przyczepność do nośnych podłoży, elastyczna, paroprzepuszczalna. Do szpachlowania nośnych powierzchni otynkowanych, betonowych, ceramicznych itp. Stosowana w systemie dociepleń budynków.

Kleje do glazury, terakoty i gresu:

- ZAPRAWA KLEJĄCA EGOMIX KZ DO KLEJENIA GLAZURY ZASTOSOWANIE: Zaprawę klejącą EGOMIX KZ stosuje się do przyklejania płytek ceramicznych i kamiennych (za wyjątkiem marmuru), ściennych oraz podłogowych na podłożach otynkowanych, betonowych, ceramicznych. EGOMIX KZ można stosować do murowania, wyrównywania powierzchni do grubości warstwy 5 mm.

Zaprawy budowlane:

- ZAPRAWA TYNKARSKA EGOMIX ZTP POPULARNA ZASTOSOWANIE: Przeznaczona jest do wykonywania tradycyjnych tynków cementowych w kategoriach od 0 do III oraz pod wykończeniowe tynki mineralne i polimerowe.

- **ZAPRAWA MURARSKA EGOMIX ZMP POPULARNA ZASTOSOWANIE**
Zaprawa murarska popularna przeznaczona jest do murowania ścian z cegieł i pustaków ceramicznych, bloczków betonowych oraz cegły silikatowej. Do wypełniania bruzd np. po robotach instalacyjnych, a także wykonywania innych prac remontowych. Zapewnia jednakowe właściwości robocze, eliminuje potrzebę magazynowania cementu, wapna i piasku. Do stosowania wewnątrz i na zewnątrz budynków.
- **ZAPRAWA POSADZKOWA EGOMIX ZP-CM12 CEMENTOWA ZASTOSOWANIE:** Zaprawa posadzkowa cementowa EGOMIX ZP-cM12 jest przeznaczona do wykonywania podkładów cementowych metodą tradycyjną, nie podlegających ścieraniu, pod różnego rodzaju warstwy wykładzinowe wewnątrz i na zewnątrz budynków, przy grubościach nakładanej warstwy od 25 mm. Można ją stosować jako podkład w suchych pomieszczeniach budynków mieszkalnych, użyteczności publicznej oraz innych, jeśli parametry techniczne zaprawy posadzkowej EGOMIX ZP-cM12 spełniają wymagania eksploatacyjne i wytrzymałościowe wymagane dla tych pomieszczeń.

Grunty i podkłady tynkarskie:

- **PODKŁAD TYNKARSKI AKRYLOWY EGOMIX PTA ZASTOSOWANIE**
gruntowanie nośnych podłoży mineralnych: cementowych, cementowo-wapiennych, tynków gipsowych, płyt kartonowo-gipsowych pod cienkowarstwowe wyprawy tynkarskie, przygotowanie podłoży pod wyprawy tynkowe mineralne i akrylowe, zalecany w systemach ociepleń budynków EGOMIX

Tynki strukturalne:

- **AKRYLOWY TYNK STRUKTURALNY EGOMIX TA ZASTOSOWANIE**
Akrylowy tynk strukturalny EGOMIX TA służy do wykonywania cienkowarstwowych dekoracyjnych wypraw tynkarskich w systemie ociepleń budynków EGOMIX oraz bezpośrednio na odpowiednio przygotowanych podłożach mineralnych. Nie jest zalecany w systemach ociepleń opartych na wełnie mineralnej.

Styropian:

- PŁYTY STYROPIANOWE EPS 038 DACH/PODŁOGA Opis produktu, cel i sposób wykorzystania w budownictwie: izolacja cieplna, podłóg, poddaszy, strychów użytkowych i nieużytkowych w budownictwie mieszkaniowym i użyteczności publicznej, podłóg na stropach o sztywnej konstrukcji, stropów nad przejazdami, stropów wewnętrznych między pomieszczeniami ogrzewanymi i nieogrzewanymi, podłóg na gruncie przy małych obciążeniach, dachów stromych między i pod krokwiami, stropodachów wentylowanych dwudzielnych, stropodachów pełnych i wentylowanych, tarasów, stropów wewnętrznych z izolacją mocowaną do izolacji cieplnej, między ścianą i częścią muru mieszanego.
- PŁYTY STYROPIANOWE EPS 040 FASADA Opis produktu, cel i sposób wykorzystania w budownictwie: izolacja cieplna ścian metodą "lekką - mokrą" lub "lekką - suchą", pod konstrukcją nośną, powierzchni ścian szkieletowych, nadproży i ościeży, szczelin zamkniętych lub wentylowanych ścian trójwarstwowych, wszelkich ścian warstwowych, wieńców w metodzie szalunku traconego pod tynk, ciągłych warstw zewnętrznych ścian szkieletowych, loggi balkonowych, dachów stromych pod konstrukcją nośną, stropów od spodu przy konstrukcji "lekkiej - mokrej", stropów żelbetowych.

5.2. Opisu bieżącej sytuacji przedsiębiorcy w najważniejszych obszarach funkcjonowania

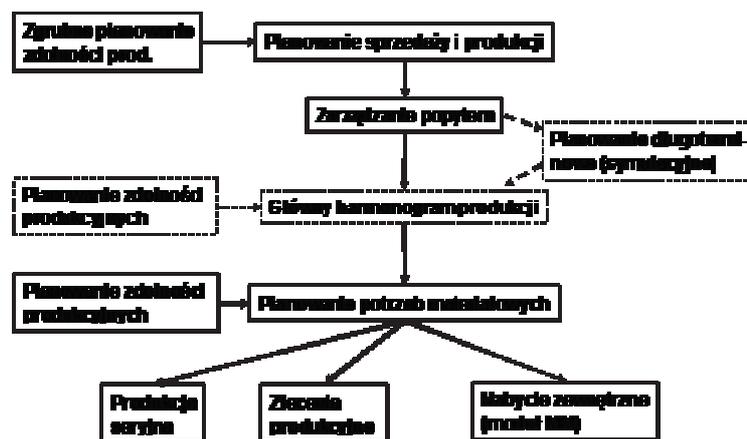
Opis został przygotowany po podstawie łańcucha Portera zamieszczonego na poniższym rysunku.



Rysunek 1 Łańcuch wartości według Portera

5.2.1. Działania operacyjne

Obecnie produkcja prowadzona jest w zakładzie zlokalizowanym we Nowym Sączu. Całość procesów produkcyjnych odbywa się w tej lokalizacji. Planowanie produkcji obejmuje kilka poziomów, które pozwalają na przejście od planowania długoterminowego (np. rocznego lub wieloletniego) dla grup asortymentowych na szczegółowe harmonogramowanie linii produkcyjnych na każdą zmianę roboczą. Proces planowania został przedstawiony na poniższym rysunku.



Rysunek 2 Schemat procesu planowania

5.2.2. Działania logistyczne 'do'

Zapotrzebowania na surowce są generowane przez pracownika firmy, a surowce i opakowania dostarczane są przez dostawców do zakładu, element ten nie stanowi przewagi konkurencyjnej

5.2.3. Działania logistyczne 'od'

Procesy logistyczne 'od' realizowane są poprzez zewnętrzny transport.

Planowany przez specjalistę ds. logistyki. TAK

5.2.4. Marketing i sprzedaż

Egomix prowadzi bardzo konsekwentną politykę marketingową, stawia na bycie dobrym partnerem dla swoich odbiorców. Od lat działania firmy są związane z badaniem rynku na podstawie ankiet jak i na podstawie spotkań z dystrybutorami. Polityka marketingu opiera się również na współpracy z działami marketingu partnerów firmy.

5.2.5. Usługi

Działania związane z utrzymaniem ruchu wykonywane są przez służby zewnętrzne. Element ten jest neutralny dla procesu budowania wartości.

5.2.6. Zaopatrzenie

Firma odbiera surowce od najlepszych dostawców, korzystając z pomocy jak i wsparcia dużych partnerów firmy niejednokrotnie firma jest w stanie uzyskać ceny porównywalne z dużymi międzynarodowymi koncernami co daje jej przewagę podczas kalkulowania cen zbytu.

5.2.7. Rozwój technologii

W branży chemii budowlanej stały rozwój innowacyjnych produktów jest równie ważny jak rozpoznawalność marki. Od początku istnienia funkcja rozwoju łączy się z funkcją marketingu i technologii (funkcje te realizuje jeden pracownik) w celu inicjowania i formułowania koncepcji nowych produktów i nowych rozwiązań technologicznych oraz poszukiwania rozwiązań racjonalizatorskich. Pracownik zajmuje się również udoskonalaniem już istniejących produktów, poszukiwaniem nowych surowców i dodatków do wyrobów chemii budowlanej oraz kreatywnym rozwojem opakowań w dziedzinie funkcjonalności, nowoczesności i innowacyjności. Dodatkowe wsparcie w pracach badawczo-rozwojowych stanowią instytucje badawcze i kontrolne (wyższe uczelnie, laboratoria akredytowane, ośrodki badań), które mają odpowiednie wyposażenie i uprawnienia do wykonywania różnego typu badań i analiz.

Aby zapewnić klientom wysoki poziom świadczonych przez firmę usług firma stara się o wprowadzenie systemu ISO 9001:2000.

Element ten bardzo dodatnio wpływa na budowanie wartości przez Egomix.

5.2.8.ZZL

Strategia w zakresie zarządzania opiera się na doborze kadr i właściwej organizacji pracy. Spółka Egomix wybiera współpracowników, którzy są w stanie zrealizować cele stawiane przez zarząd firmy - to podstawa sukcesu. Stanowiska posiadają ściśle określone zestawy celów do osiągnięcia. Element ten jest neutralny dla procesu budowania wartości.

5.3. Silne i słabe strony

Silne strony	Opis jego znaczenia
Elastyczność cenowa	Ze względu na dużą konkurencję na rynku materiałów budowlanych, tylko dystrybutorzy współpracujący z producentami lub sami producenci mogą proponować niskie marże.
Możliwość realizacji indywidualnych zamówień	EGOMIX Polska sp. z o.o. może zrealizować produkcję na specjalne zamówienie danego klienta.
Szybkość realizacji zamówień	Czas wykonania zlecenia jest często kwestią decydującą czy dane zlecenie zostanie zlecone firmie.
Dotrzymanie terminów realizacji zamówień	Podczas realizacji dużych zamówień dla odbiorców instytucjonalnych bardzo ważnym będzie ich terminowość wykonania. PPHU EGOMIX Polska sp. z o.o. ma dobrze zorganizowany i wydajny proces produkcji.
Współpraca z PHB Polskimi	PHB skupiają udziałowców z całego



Hurtowniami Budowlanymi	kraju, dzięki temu tworzą silną sieć dystrybucji wzajemnie się wspomagającą w negocjacjach korzystnych cen z producentami oraz w terminowym realizowaniu dostaw.
-------------------------	--

Słabe strony	Opis jego znaczenia
Małe zasoby finansowe	Firma nie jest w stanie zakumulować środków niezbędnych do podjęcia ekspansji na rynki zagraniczne.
Małe doświadczenie w dystrybucji materiałów budowlanych	EGOMIX Polska sp. z o.o. jest producentem a swoje produkty sprzedaje na rynku krajowym poprzez sieć hurtowni PHB, PPHU RAMEX, PPHU MERKURY
Słaba rozpoznawalność marki	EGOMIX Polska sp. z o.o. jest rozpoznawalna jedynie na swoim terenie, należy do marki produktów dopiero zdobywających zaufanie klienta.
Brak pracowników do obsługi klienta zagranicznego	Odbiorca lub kontrahent zagraniczny poprzez fachowa obsługę będzie chętnie współpracował z firmą.

5.4. Główne czynniki konkurencyjności

Terminowość wykonania – to kluczowe zagadnienie przy konkurowaniu ofertowym

Kompetentność działu sprzedaży – wizerunek firmy tworzony jest w procesie sprzedaży - od tego w jaki sposób sprzedawcy rozumieją potrzeby



klientów i przełożą na specyfikację zamówienia zależy wybór firmy, jak i cena jaka klient zapłaci

Odwzorowanie potrzeb klientów – klienci przedstawiają swoje potrzeby w sposób nieuporządkowany, więc zdolność do przełożenia tego na spójne zamówienie decyduje o sukcesie na rynku.

Cena – Ze względu na inwestycyjny charakter projektów porównanie cen staje się czynnikiem różnicującym oferentów.

5.5. Prognozy rozszerzenia działalności przedsiębiorcy ze szczególnym uwzględnieniem rozwoju poprzez eksport

Firma EGOMIX Polska sp. z o.o. stoi przed ogromną szansą. Państwa Unii Europejskiej są ogromnym rynkiem importowym. Unia Europejska co roku zwiększa wartość importowych produktów. Polski eksport do krajów Unii Europejskiej dynamicznie wzrasta

Nigdy w historii nie było lepszych warunków do prowadzenia działalności eksportowej. Do głównych czynników sprzyjających rozwojowi eksportu należą:

- łatwość komunikacji, szybkość podróży.
- coraz bardziej jednolity rynek europejski oraz ciągła ekspansja Unii Europejskiej o nowe kraje członkowskie
- wspólna taryfa celna, stawki celne w niej określone są takie same dla wszystkich państw członkowskich UE
- w przypadku artykułów przemysłowych większość importu odbywa się na warunkach bezcłowych ze względu na rozbudowany system preferencji (udzielanych partnerom handlowym jednostronnie, dwustronnie, czy też w ramach porozumień wielostronnych) oraz system zawiesznień celnych

Dzięki nowym rynkom zbytu firma będzie mogła wypracować większy zysk. Poprzez zdobywanie nowych rynków zbytu firma poszerzy zdolności dostrzegania potrzeb klientów, co dodatnio wpłynie na rozwój i jakość produktów.

Dla tak dynamicznie rozwijającej się firmy jak EGOMIX Polska sp. z o.o. eksport będzie szansą jeszcze bardziej dynamicznego rozwoju dla firmy.



Prowadząc działalność eksportową firma rozkłada ryzyko sprzedaży na wiele rynków.

W swojej działalności eksportowej firma EGOMIX Polska sp. z o.o. będzie chciała sprzedawać towar bezpośrednio odbiorcy końcowemu lub pośrednikom handlowym.

Rozwój sprzedaży EGOMIX Polska sp. z o.o. można określić pozyskiwaniem nowych Partnerów biznesowych w poszczególnych krajach, co powinno zaowocować wzrostem sprzedaży. Poniższe prognozy zawierają poniższe tabele:

Kraj	Ilość minimalna	Ilość maksymalna
Polska	10	30
Białoruś	6	12
Czechy	4	10
Słowacja	3	8
Ukraina	5	10
Razem	28	70

Taki rozwój powinien zapoczątkować wzrostem sprzedaży firmy w ciągu najbliższych lat:

Wzrost sprzedaży	% min	% max
2011	10%	15%
2012	12%	18%
2013	14%	19%
2014	15%	20%
2015	16%	21%

Łączny wzrost składany	87%	234%
------------------------	-----	------

6. Analiza SWOT dla eksportu każdego rodzaju produktu/usługi na każdym z planowanych rynków docelowych

W analizie skupiono się na produkcie zdefiniowanym jako gama produktów chemii budowlanej znajdujące się w ofercie EGOMIX Polska sp. z o.o., które będą dostarczane do hurtowni zagranicznych.

6.1. Białoruś

6.1.1. Silne strony – (Strengths)

Silne strony	Opis jego znaczenia na Rynku BIAŁORUSI
Długoletnia stabilna współpraca	Podpisanie umowy długoterminowej zapewni komfortowa i stabilna współpracę między partnerami. Lepsza możliwość rozwoju oraz stabilne zaplecze finansowe.
Akceptowalna odległość	Odległość ta zapewnia że koszty logistyki produktów EGOMIX Polska sp. z o.o. są akceptowalne
Elastyczność cenowa	W zależności od rynku zagranicznego trzeba będzie stworzyć rozeznanie produktów, których sprzedaż będzie optymalna. W późniejszej fazie będzie można podpisywać umowy z producentami operującymi na danym rynku zagranicznym tak, aby zarabiać na każdym sprzedawanym produkcie z oferty.

Dotrzymanie terminów realizacji zamówień

Klienci bardzo cenią sobie terminowość dostaw zamówionych materiałów. Dzięki silnemu zapleczu handlowo – logistycznemu firmy.

6.1.2. Słabe strony (Weaknesses)

Słabe strony	Opis jego znaczenia na Rynku BIAŁORUSI
Małe zasoby finansowe	Firma nie jest w stanie zakumulować środków niezbędnych do podjęcia skutecznej promocji swojej marki na rynkach zagranicznych.
Niska rozpoznawalność marki EGOMIX Polska sp. z o.o. na terenie Białorusi.	Znak firmowy EGOMIX Polska sp. z o.o. może być słabo lub w ogóle nie rozpoznawalny dla klientów poza granicami naszego kraju. Stąd konieczność promocji firmy na rynku zagranicznym.

6.1.3.Szanse (Opportunities)

Szansa	Opis jego znaczenia na Rynku BIAŁORUSI
Rozpoczęcie uruchomienia przez rząd Białorusi specjalnych linii kredytowych w celu rozwoju budownictwa	Dzięki kredytom nastąpi wzrost inwestycji w sektorze budowlanym a w związku z tym zapotrzebowanie na materiały budowlane.
Ogromny bum budowlany na terenie Białorusi	Nienotowany od wielu lat szybki i prężny rozwój sektora budowlanego zarówno w sferze instytucjonalnej i indywidualnej generujący olbrzymie zapotrzebowanie na materiały budowlane.
Zmieniające się uwarunkowania prawne w handlu z Białorusią	Częste zmiany przepisów – powodujące korzystne zmiany dla rozwoju inwestorów zagranicznych.
Bardzo stabilny wzrost gospodarczy Białorusi w stosunku do państw sąsiednich	Wywiera to pozytywny klimat do inwestycji w tym również rozwój sieci sprzedaży poza granicami kraju.
Wzrost poziomu stopy	Coraz łatwiej sprzedaje materiały budowlane, ponieważ społeczeństwo bogaci się,

życiowej

a w związku z tym chce lepiej i wygodniej mieszkać.

6.1.4.Zagrożenia (Threats)

Zagrożenia	Opis jego znaczenia na Rynku BIAŁORUSI
Brak przynależności Białorusi do UE	Istnienie niejednorodnych przepisów i uregulowań prawnych utrudniających wymianę handlową.
Niższe koszty zakupu materiałów na rynku lokalnym	Następuje wzrost konkurencji na rynku dostawców materiałów budowlanych i chemii budowlanej oraz maleją marże na tej działalności. Potrzeba więcej czasu i środków finansowych, aby nawiązać korzystną współpracę z lokalnymi producentami
Globalizacja i konsolidacja europejskiego rynku dystrybucji materiałów budowlanych i chemii budowlanej.	W takich przypadkach często duży inwestor instytucjonalny składający znaczne zamówienia wybiera silnego partnera do realizacji zamówień.
Duża konkurencja na	Na rynkach zagranicznych, podobnie jak i krajowym, funkcjonuje wielu silnych

rynku dystrybucji materiałów budowlanych i chemii budowlanej	dystybutorom mających znaną markę i duży kapitał finansowy oraz potężne zaplecze handlowo-logistyczne.
--	--

6.2. Czechy

6.2.1. Silne strony – (Strengths)

Silne strony	Opis jego znaczenia na Rynku CZECH
Elastyczność cenowa	W zależności od rynku zagranicznego trzeba będzie stworzyć rozeznanie produktów, których sprzedaż będzie opłacalna. W późniejszej fazie będzie można podpisywać umowy z producentami operującymi na danym rynku zagranicznym tak, aby zarabiać na każdym sprzedawanym produkcie z oferty.
Akceptowalna odległość	Odległość do Czech zapewnia, że koszty logistyki produktów EGOMIX Polska sp. z o.o. są akceptowalne
Dotrzymywanie terminów realizacji zamówień	Klienci bardzo cenią sobie terminowość dostaw zamówionych materiałów. Dzięki silnemu zapleczu handlowo – logistycznemu firmy

6.2.2. Słabe strony (Weaknesses)

Słabe strony	Opis jego znaczenia na Rynku CZECH
Miałe doświadczenie managerów	Kierownictwo EGOMIX Polska sp. z o.o. ma małe doświadczenie w funkcjonowaniu na rynkach międzynarodowych, musi podnieść swoje kompetencje w tym zakresie.
Zbyt małe zasoby finansowe	Firma nie jest w stanie zakumulować środków niezbędnych do podjęcia skutecznej promocji swojej marki na rynkach zagranicznych.
Niewielka rozpoznawalność marki EGOMIX Polska sp. z o.o.	Znak firmowy EGOMIX Polska sp. z o.o. może być słabo lub w ogóle nie rozpoznawalny dla klientów poza granicami naszego kraju. Stąd konieczność promocji firmy na rynku zagranicznym.

6.2.3. Szanse (Opportunities)

Szansa	Opis jego znaczenia na Rynku CZECH
Pozytywnie zmieniające się	Częste zmiany przepisów – powodujące korzystne zmiany dla rozwoju inwestorów zagranicznych.

uwarunkowania prawne,	
Ciągły wzrost poziomu stopy życiowej	Coraz łatwiej sprzedaje się materiały budowlane, ponieważ społeczeństwo bogaci się a w związku z tym chce lepiej i wygodniej mieszkać.
Przynależność Polski i krajów sąsiednich do UE,	Wdrażanie Strategii Lizbońskiej (strategii zrównoważonego rozwoju), pozytywne postrzeganie Polski przez inwestorów zagranicznych staje się szansą dla firmy
Dotacje z Unii Europejskiej dla szeroko rozumianego sektora budowlanego	Programy te przeznaczone są na wspieranie budownictwa instytucjonalnego, którego rozwój niesie za sobą zwiększenie zamówień materiałów budowlanych.
Uruchomienie przez rząd Czech specjalnych linii kredytowych w celu szybkiego i taniego rozwoju budownictwa	Dzięki kredytom nastąpi wzrost inwestycji w sektorze budowlanym a w związku z tym zapotrzebowanie na materiały budowlane.
Stabilny wzrost gospodarczy na	Wywierało to pozytywny klimat do inwestycji w tym również rozwój sieci sprzedaży

poziomie wyższym niż
w Unii Europejskiej

poza granicami kraju.

6.2.4.Zagrożenia (Threats)

Zagrożenie	Opis jego znaczenia na Rynku CZECH
Niższe koszty zakupu materiałów na rynku lokalnymi	Następuje wzrost konkurencji na rynku dostawców materiałów budowlanych i chemii budowlanej oraz maleją marże na tej działalności. Potrzeba więcej czasu i środków finansowych, aby nawiązać korzystną współpracę z lokalnymi producentami
Niestabilność polityki zagranicznej, konflikty wewnątrz koalicji, pogarszający się wizerunek polityki polskiej za granicą.	Sytuacja ta osłabia zdecydowanie w podejmowaniu decyzji inwestycyjnych przez przedsiębiorców, w tym również w rozwój sieci sprzedaży poza granicami kraju.
Globalizacja i konsolidacja europejskiego rynku dystrybucji materiałów budowlanych i chemii budowlanej.	W takich przypadkach często duży inwestor instytucjonalny składający znaczne zamówienia wybiera silnego partnera do realizacji zamówień.

6.3. Słowacja

6.3.1. Silne strony – (Strengths)

Silne strony	Opis jego znaczenia na Rynku SŁOWACJI
Dotrzymywanie terminów realizacji zamówień	Klienci bardzo cenią sobie terminowość dostaw zamówionych materiałów. Dzięki silnemu zapleczu handlowo – logistycznemu firmy
Miała odległość	Odległość ta zapewnia że koszty logistyki produktów EGOMIX Polska sp. z o.o. są bardzo niskie.
Elastyczność cenowa	W zależności od rynku zagranicznego trzeba będzie stworzyć rozeznanie produktów, których sprzedaż będzie opłacalna. W późniejszej fazie będzie można podpisywać umowy z producentami operującymi na danym rynku zagranicznym tak, aby zarabiać na każdym sprzedawanym produkcie z oferty.

6.3.2. Słabe strony – (Strengths)

Słabe strony	Opis jego znaczenia na Rynku SŁOWACJI
Brak pracowników do	Odbiorca lub kontrahent zagraniczny poprzez fachową obsługę będzie chętnie

obsługi klienta zagranicznego	współpracował z firmą.
Niewielkie zasoby finansowe	Firma nie jest w stanie zakumulować środków niezbędnych do podjęcia skutecznej promocji swojej marki na rynkach zagranicznych.
Małe doświadczenie managerów	Kierownictwo EGOMIX Polska sp. z o.o. ma małe doświadczenie w funkcjonowaniu na rynkach międzynarodowych, musi podnieść swoje kompetencje w tym zakresie.

6.3.3.Szanse (Opportunities)

Szansa	Opis jego znaczenia na Rynku SŁOWACJI
Zmieniające się warunki prawne na rynku – Słowackim transgranicznym	Częste spotkania ministrów Polski i Słowacji w celu poprawy sytuacji współpracy gospodarczej. Częste zmiany przepisów – powodujące korzystne zmiany dla rozwoju inwestorów zagranicznych.
Korzystny wizerunek Polski wśród	Nasz kraj jest pozytywnie odbierany przez mieszkańców Słowacji a w związku z tym marka polskiej firmy również będzie dobrze kojarzona. Będzie to zachęcało do

obywateli Słowacji	współpracy między przedsiębiorcami z obu krajów.
Polska i Słowacja w UE,	Wdrażanie Strategii Lizbońskiej (strategii zrównoważonego rozwoju), pozytywne postrzeganie Polski przez inwestorów zagranicznych staje się szansą dla firmy
Stabilna sytuacja polityczna na Słowacji.	Dzięki stabilnej sytuacji politycznej sytuacja na rynku budowlanym będzie również stabilna. Dzięki temu będzie można podpisywać umowy długoterminowe bez ryzyka strat z powodu nieoczekiwanych zawirowań politycznych i ekonomicznych.
Uruchomienie przez rząd Słowacji specjalnych linii kredytowych w celu szybkiego i taniego rozwoju budownictwa	Dzięki kredytom nastąpi wzrost inwestycji w sektorze budowlanym a w związku z tym zapotrzebowanie na materiały budowlane i chemię budowlaną.
Dotacje z Unii Europejskiej dla szeroko rozumianego sektora budowlanego	Programy te przeznaczone są na wspieranie budownictwa instytucjonalnego, którego rozwój niesie za sobą zwiększenie zamówień materiałów budowlanych.
Stabilny wzrost gospodarczy Słowacji na poziomie wyższym	Wywierało to pozytywny klimat do inwestycji w tym również rozwój sieci sprzedaży poza granicami kraju.

niż w Unii Europejskiej

6.3.4. Zagrożenia (Threats)

Zagrożenie	Opis jego znaczenia na Rynku SŁOWACJI
Globalizacja i konsolidacja europejskiego rynku dystrybucji materiałów budowlanych i chemii budowlanej.	W takich przypadkach często duży inwestor instytucjonalny składający znaczne zamówienia wybiera silnego partnera do realizacji zamówień.
Niestabilność polityki zagranicznej, konflikty wewnątrz koalicji, pogarszający się wizerunek polityki polskiej za granicą.	Sytuacja ta osłabia zdecydowanie w podejmowaniu decyzji inwestycyjnych przez przedsiębiorców, w tym również w rozwój sieci sprzedaży poza granicami kraju.
Niższe koszty zakupu	Następuje wzrost konkurencji na rynku dostawców materiałów budowlanych i chemii

materiałów na rynku lokalnym	budowlanej oraz maleją marże na tej działalności. Potrzeba więcej czasu i środków finansowych, aby nawiązać korzystną współpracę z lokalnymi producentami.
------------------------------	--

6.4. Ukraina

6.4.1. Silne strony - (Strengths)

Silne strony	Opis jego znaczenia na Rynku UKRAINY
Możliwość długoterminowej stabilnej współpracy	Podpisanie umowy długoterminowej zapewni komfortowa i stabilna współpracę między partnerami. Lepsza możliwość rozwoju oraz stabilne zaplecze finansowe.
Akceptowalna odległość	Odległość ta zapewnia że koszty logistyki produktów EGOMIX Polska sp. z o.o. są akceptowalne
Bardzo korzystne ceny	Produkty EGOMIX Polska sp. z o.o. mogą być sprzedawane w bardzo atrakcyjnych cenach co na rynku rozwijającym jest bardzo ważne.
Dotrzymanie terminów realizacji zamówień	Klienci bardzo cenią sobie terminowość dostaw zamówionych materiałów. Dzięki silnemu zapleczu handlowo – logistycznemu firmy

6.4.2. Słabe strony (Weaknesses)

Słabe strony budowlanej	Opis jego znaczenia na Rynku UKRAINY
Małe doświadczenie managerów	Kierownictwo EGOMIX Polska sp. z o.o. ma małe doświadczenie w funkcjonowaniu na rynkach międzynarodowych, musi podnieść swoje kompetencje w tym zakresie.
Słaba rozpoznawalność marki EGOMIX Polska sp. z o.o. na terenie Ukrainy	Znak firmowy EGOMIX Polska sp. z o.o. może być słabo lub w ogóle nie rozpoznawalny dla klientów na terenie Ukrainy. Stąd konieczność promocji firmy na rynku zagranicznym.
Małe zasoby finansowe	Firma nie jest w stanie akumulować środków niezbędnych do podjęcia skutecznej promocji swojej marki na rynkach zagranicznych.

6.4.3.Szanse (Opportunities)

Szansa	Opis jego znaczenia na Rynku UKRAINY
Inwestycje związane z EURO 2012 na terenie Ukrainy	Prace modernizacyjne i budowlane związane z Euro 2012 (Przebudowa i budowa stadionów, budowa sieci dróg i autostrad, budowa zaplecza hotelowego i gastronomicznego) kumulują olbrzymie dostawy materiałów na rynek Ukraiński.
Zbyt często zmieniające się uwarunkowania prawne w handlu z Ukrainą	Częste zmiany przepisów – nie zawsze korzystne do atrakcyjnej i stabilnej wymiany i współpracy handlowej.
Uruchomienie przez rząd Ukrainy specjalnych linii kredytowych w celu obsługi EURO 2012	Dzięki kredytom nastąpi wzrost inwestycji w sektorze budowlanym a w związku z tym zapotrzebowanie na materiały budowlane.

6.4.4. Zagrożenia (Threats)

Zagrożenia	Opis jego znaczenia na Rynku UKRAINY
Niestabilny wzrost gospodarczy Ukrainy na poziomie dużo niższym niż w Unii Europejskiej	Wywierało to mało pozytywny klimat do inwestycji w tym również w rozwój sieci sprzedaży poza granicami kraju.
Kłopoty i złe traktowanie Polonii na terenie Ukrainy	Nieprzychylny stanowisko rządu Ukrainy do obywateli Polskich zamieszkujących na terenie Ukrainy. Mogą występować trudności dla Polaków prowadzących działalność gospodarczą na terenie Ukrainy.
Niższe koszty zakupu materiałów na rynku lokalnym	Następuje wzrost konkurencji na rynku dostawców materiałów budowlanych i chemii budowlanej oraz maleją marże na tej działalności. Potrzeba więcej czasu i środków finansowych, aby nawiązać korzystną współpracę z lokalnymi producentami
Niestabilność polityki wewnętrznej i zagranicznej Ukrainy.	Sytuacja ta osłabia zdecydowanie w podejmowaniu decyzji inwestycyjnych przez przedsiębiorców, w tym również w rozwój sieci sprzedaży na terenie Ukrainy.
Brak przynależności	Istnienie różnych przepisów i uregulowań prawnych utrudniających wymianę

Ukrainy do UE	handlową. Na przykład, aby sprzedawać na rynku Ukraińskim materiały budowlane sprowadzane z zagranicy należy ubiegać się o kosztowny certyfikat.
Globalizacja i konsolidacja europejskiego rynku dystrybucji materiałów budowlanych i chemii budowlanej.	W takich przypadkach często duży inwestor instytucjonalny składający znaczne zamówienia wybiera silnego partnera do realizacji zamówień.



7. Opis celów i strategii eksportowej

Celem zdefiniowania celów strategii marketingowej wykorzystano modelu *marketing-mix* dla usług (7P):

Produkt (product) – zostaną omówione produkty, które oferuje EGOMIX Polska sp. z o.o.

Cena (price) – zostaną omówione zasady polityki cenowej dla poszczególnych produktów

Dystrybucja (place) – zostaną omówione zasady dostarczania produktów i usług do klientów

Promocja (promotion) – zostaną określone zasady promowania firmy, działania związane z PR zostaną omówione w osobnym rozdziale.

Ludzie (people) – zostanie omówione elementy związane z personelem obsługującym klientów

Proces (process) – zostanie przedstawiony przebieg świadczenia usługi od zainteresowania klienta, poprzez informację, sprzedaż i obsługę posprzedażową

Świadectwo materialne (physical evidence) – zostaną omówione elementy związane z budowaniem marki dostarczanych usług

7.1. Produkt (product)

Zgodnie z wizją firmy usługi i produkty oferowane przez firmę mają spełniać wymagania klientów w zakresie jakości, dużego wyboru oraz być związanymi z dostawcami o dużej renomie. Poczynając od analizy potrzeb klienta poprzez dostawę zamówionego towaru firma profesjonalnie dba o jakość obsługi i zadowolenie klienta.

Głównym celem w tym zakresie jest:

- Zapewnienie produktów o jakości odpowiadającej wymaganiom rynków lokalnych

7.2. Cena – Price

W zakresie cen usług firma stosuje zasadę dostosowania się do cen obowiązujących na danym rynku.



Głównym celem w tym zakresie jest:

- celem jest takie ustalenie cen aby możliwe było konkutowanie na danym rynku z lokalnymi konkurentami oraz ustalenie cen zakupu dla Partnera Biznesowego, które pozwolą zachęcać Partnera Biznesowego do większej sprzedaży.

7.3. Dystrybucja – Place

W przypadku rynków zagranicznych firma planuje dostawy oferowanych produktów bezpośrednio do punktów sprzedaży.

Głównymi celami w tym zakresie są:

- minimalizacja kosztów transportu poprzez optymalizację transportu do wielu Partnerów Biznesowych
- realizacja kompletnych dostaw zgodnie z harmonogramem danej inwestycji Partnera Biznesowego

7.4. Promocja – Promotion

Przy produktach typu B2B oraz B2C występuje duża potrzeba promocji bezpośredniej, w związku, z czym Wnioskodawca przeprowadził selekcję kanałów służących promocji. Wytypowane następujące kanały i narzędzia:

- Promocja przez własną stronę www – nastąpi przybudowa strony internetowej oraz uruchomienie dodatkowych wersji językowych
- Dobre jej pozycjonowanie - kolejnym etapem działalności w Internecie, który będzie realizowany niebawem, będzie mocne pozycjonowanie strony www, tak by po wpisaniu w wyszukiwarkę internetową słów kluczowych, oprócz ogłoszenia i linku sponsorowanego, adres strony ukazywał się, jako jedna z pierwszych wyszukanych pozycji. Będący nierozwalną częścią doby komputerów, Internet jest jednym z najskuteczniejszych, a przy tym najtańszych kanałów promocji zarówno firmy, jak i jej produktów oraz budowania marki firmy.
- Promocja przez kampanię Google
- Uczestnictwo w wybranych wystawach i targach budowlanych organizowanych przez Partnerów biznesowych
- Uczestnictwo w wybranych imprezach branżowych
- Wspólne kampanie marketingowe z partnerami biznesowymi

- Promocyjne szkolenia dla klientów - będą to przede wszystkim szkolenia z zakresu oferowanych przez firmę produktów oraz ich praktycznego zastosowania w budownictwie

Głównymi celami w tym zakresie są:

- Wykonanie 4 analiz w zakresie opracowania koncepcji wizerunku przedsiębiorcy na wybranych rynkach docelowych
- Takie pozycjonowanie produktów aby pojawiały się na pierwszej stronie wyszukiwarek w językach lokalnych.

7.5. Ludzie – People

W usługach sprzedaży produktów budowlanych bardzo ważna jest właściwa prezentacja sprzedawców i konsultantów, jako ekspertów w swoich dziedzinach. Wnioskodawca zamierza przygotować saleskit'y oraz internetowe bazy wiedzy dla sprzedawców.

Głównym celem w tym zakresie jest:

- celem jest zapewnienie takiego poziomu wiedzy doradców w marketach budowlanych, aby polecali oni produkty dostarczane przez Beneficjenta

7.6. Proces – Process

Od samego początku kontaktów marketingowo-sprzedażowych bardzo ważny jest proces przygotowania doradców o wiedzy na temat sprzedawanych produktów Podobnie jak w dziedzinie produktów Wnioskodawca postawił na najlepsze praktyki.

Proces sprzedaży został oparty na metodyce, która koncentruje się na zrozumieniu potrzeb Klientów po to, aby dostarczyć mu jak najbardziej właściwych rozwiązań.

Zgodnie z tymi założeniami doradcy są w stanie diagnozować potrzeby klientów, pomagać im określać korzyści, które mogą uzyskać w związku zakupem danego towaru.



7.7. Świadectwo materialne – Physical evidence

Wnioskodawca planuje zaistnieć na rynkach poprzez zbudowanie sieci partnerów, a w przypadku rozwoju sprzedaży także biura na rynkach docelowych. Bardzo ważnym elementem jest budowa strony www

Głównym celem w tym zakresie jest:

- jest wykonanie minimum 50 raportów związanych z wyszukaniem Partnerów biznesowych
- przesłanie minimum 100 ofert do potencjalnych Partnerów biznesowych

8. Rekomendacje rozwoju działalności eksportowej

W ramach swojej działalności EGOMIX Polska sp. z o.o. nie prowadził eksportu.

Zatem nie ma podstaw do analizy poprzednich działań i na tej podstawie przyjęcie rekomendacji co do rozwoju działalności eksportowej. Ze względu na charakter projektów należy rozwój eksportu oprzeć na silnej współpracy z partnerami biznesowymi na danym rynku lokalnym. Takie relacje pomogą w wypracowaniu najbardziej efektywnej metody sprzedaży produktów i usług Przedsiębiorcy. W tym zakresie stosowane będą zasady określone w odpowiednich umowach. Należy dostosować się do cen obowiązujących na danym rynku. Dla Partnerów bardzo ważne jest, aby oprócz ich działań udało się zapewnić odpowiednią promocję polegającą na wykorzystaniu wyselekcjonowanych kanałów, ze szczególnym naciskiem na: promocję przez własną stronę www – niezbędne jest uruchomienie dodatkowych wersji językowych. Dobre pozycjonowanie strony www, tak by po wpisaniu w wyszukiwarkę internetową słów kluczowych, oprócz ogłoszenia i linku sponsorowanego, adres strony Wnioskodawcy ukazywał się, jako jedna z pierwszych wyszukanych pozycji. Będący nierozzerwalną częścią doby komputerów, Internet jest jednym z najskuteczniejszych, a przy tym najtańszych kanałów promocji zarówno firmy, jak i jej produktów oraz budowania marki firmy. Uczestnictwo w targach i konferencjach organizowanych przez Partnerów biznesowych i rekomendowanych przez nich imprezach branżowych. Bardzo ważnym elementem są również wspólne kampanie marketingowe z partnerami handlowymi.

Proces globalizacji oraz towarzyszące mu stopniowe znoszenie ograniczeń w handlu międzynarodowym wzmagają walkę konkurencyjną między przedsiębiorstwami na rynku wewnętrznym i zewnętrznym. Aby utrzymać pozycję rynkową, firmy muszą nieustannie się rozwijać. Przedsiębiorstwa mają do wyboru dwie drogi: wzrost wewnętrzny polegający na inwestowaniu we własną firmę lub zewnętrzny, realizowany poprzez fuzje lub przejęcia innych podmiotów

Słowacja, Czechy, Białoruś, i Ukraina są państwami będącymi w zainteresowaniu EGOMIX Polska sp. z o.o. związanym z rozszerzeniem swojej działalności na ich obszarze. Spośród tych czterech państw najtrudniejszym będzie rynek ukraiński, a najbardziej atrakcyjnym rynek czeski i słowacki.

Kraje te posiadają wyraźne atuty przemawiające za skierowaniem tam głównej uwagi eksportowej:

- dobre położenie – minimalizacja kosztów transportu,
- przynależność Słowacji i Czech do UE, co upraszcza procedury eksportowe,
- rozwijający się rynek w wybranych asortymentach produktów szczególnie na Ukrainie i Białorusi,
- duży rynek konsumentów,
- siła nabywcza na wyższym poziomie niż Polska (poza Ukrainą i Białorusią).

Kraj	Ludność:	PKB:
Słowacja	5,4 mln	20 300 SSN/mieszk.
Białoruś	9,7 mln	11 800 SSN/mieszk.
Czechy	10,2 mln	24 200 SSN/mieszk.
Ukraina	45,1 mln	6 900 SSN/mieszk.
Polska	38,5 mln	16 200 SSN/mieszk.

SSN - standard siły nabywczej na jednego mieszkańca

Planowany wzrost eksportu należy uznać za projekt posiadający cechy rozwiązania zgodne ze zmianami, jakie zachodzą w sferze dystrybucji materiałów budowlanych.

Kryteria brane pod uwagę przy wyborze produktów do oferty eksportowej (materiały budowlane)	Czy oferowane produkty spełniają podane obok kryteria?	
	TAK	NIE
Produkt sprzedawany jest z sukcesem na rynku krajowym	X	
Produkt uzyskał akceptację ze strony potencjalnego odbiorcy -		X

pośrednika		
Produkt jest porównywalny pod względem jakości z produktami dostępnymi na rynku zagranicznym	X	
Cena danego produktu w stosunku do pozyskanej jakości marki jest konkurencyjna	Xx	
Firma posiada silne zaplecze magazynowo - produkcyjne	X	

Powyższe kryteria jednoznacznie wskazują, że istnieje duża szansa, że rozszerzenie sprzedaży na rynki zagraniczne w formie sieci punktów sprzedaży pośredniej lub sprzedaży bezpośredniej będzie dużym sukcesem firmy.

Analiza parametrów rynkowych istotnych z punktu widzenia strategii cenowej

Kryteria brane pod uwagę przy ustalaniu cen.	Czy rynek na którym działa firma lub sam produkt spełnia podane kryteria?	
	TAK	NIE
Nabywcy nie są wrażliwi na zmiany cen (nie reagują obniżeniem zamówień)	X	
Nasz produkt jest obecnie niezbędnym elementem sieci dystrybucji materiałów budowlanych	X	
Koszt naszego wkładu w rozwój sieci stanowi ułamek kosztów	X	



ponoszonych przez odbiorcę		
Nasz produkt jest powszechnie znany i cieszy się dobrą reputacją		X
Rynek, na którym działamy dynamicznie się rozwija	X	
Odbiorca naszego produktu uzyskuje wysokie marże.	X	
Oferowane przez nas produkty są wysokiej jakości.	X	

Rozszerzenie dystrybucji materiałów budowlanych na rynki zagraniczne w formie sprzedaży pośredniej i bezpośredniej jest udanym pomysłem na dynamiczny rozwój firmy. EGOMIX Polska sp. z o.o. w obsłudze klienta zagranicznego może korzystać z dużego potencjału handlowo – logistycznego a przyszłości po dogłębnym spenetrowaniu danego rynku nawiązywać współpracę sprzedażową z lokalnymi producentami.

9. Wskazanie i uzasadnienie wyboru działań do realizacji przez przedsiębiorcę

W § 40 ust.2 w Rozporządzeniu Ministra Rozwoju Regionalnego z dnia 7 kwietnia 2008 r. w sprawie udzielania przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości pomocy finansowej w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka, 2007-2013 (Dz. U. Nr 68, poz. 414, z późn. zm.) określone następujące działania:

1. udział w zagranicznych imprezach targowo-wystawienniczych w charakterze wystawcy;
2. organizacja i udział w misjach gospodarczych za granicą;
3. wyszukiwanie partnerów na rynkach docelowych;
4. uzyskanie niezbędnych dokumentów uprawniających do wprowadzenia produktów lub usług przedsiębiorcy na wybrane rynki docelowe;
5. doradztwo w zakresie strategii finansowania przedsięwzięć eksportowych i działalności eksportowej;
6. doradztwo w zakresie opracowania koncepcji wizerunku przedsiębiorcy na wybranych rynkach docelowych.

Na podstawie analizy rynków jak i produktów i usług Przedsiębiorcy można zarekomendować działania najlepiej służące rozwojowi eksportu Przedsiębiorcy:

Działanie	Opis jego znaczenia dla Przedsiębiorcy
Doradztwo w zakresie opracowania koncepcji wizerunku przedsiębiorcy na wybranych rynkach docelowych	Oferta Przedsiębiorcy jest produktem dedykowanym do sektora biznesowego i konsumenckiego i ma charakter B2B oraz B2C. Dlatego wizerunek przedsiębiorcy i oferowanych strategicznych produktów jest bardzo istotny. Należy dostosować strategię wizerunkową Przedsiębiorcy do wymagań lokalnych danego rynku docelowego w tym celu należy opracować odpowiednie strategie wizerunkowe zawierające między innymi: opracowanie strategii promocji na danym rynku. Przedsiębiorcy na rynku docelowym oraz analizę powodzenia sprzedaży

	<p>strategicznych produktów przedsiębiorcy na wybranych rynkach docelowych. Bardzo istotne są elementy oznakowania i szaty graficznej sieci punktów i produktów, dlatego należy wykonać analizy wyglądu sieci dystrybucji pod kątem potrzeb wybranych rynków docelowych.</p>
<p>Wyszukiwanie partnerów na rynkach docelowych</p>	<p>Zgodnie z analizą 7P, której wnioski zostały zawarte w niniejszym opracowaniu, bardzo ważne jest znalezienie Partnerów biznesowych mogących zostać klientami EGOMIX Polska sp. z o.o.. Po określeniu listy partnerów na podstawie zakupionych baz danych oraz wykonanych badaniach marketingowych niezbędne będzie wyselekcjonowania, sprawdzenia wiarygodności grupy docelowej potencjalnych partnerów handlowych. Kolejnym krokiem będzie organizacja spotkań z wyselekcjonowanymi potencjalnymi partnerami handlowymi, które pozwolą określić zakres współpracy, a także przygotować partnerów do wsparcia sprzedaży eksportowej przez Przedsiębiorcę. Warsztaty te powinny zawierać:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Metodykę sprzedaży • Prezentacje firmy EGOMIX Polska sp. z o.o. • Prezentacja produktów • Materiały marketingowe <p>Dodatkowo bardzo ważnym elementem jest przygotowanie wzorców ofert i umów prawnych dla danego rynku związanych ze współpracą partnerami biznesowymi.</p>



<p>Doradztwo w zakresie strategii finansowania przedsięwzięć eksportowych i działalności eksportowej</p>	<p>Planowane działania eksportowe wymagają bardzo dużych nakładów w zakresie samego wyszukania partnerów handlowych, a także przygotowania Przedsiębiorcy do późniejszej współpracy. Aby osiągnąć planowane cele eksportowe Przedsiębiorcy niezbędne jest opracowanie optymalnej strategii finansowania, która pozwoli zapewnić stabilność finansową Przedsiębiorcy przy wzroście działań eksportowych. Należy zwrócić uwagę na relatywnie długi czas tworzenia sieci dystrybucji i pozyskiwania nowych klientów, a także sam proces wdrożeniowy. Przedsiębiorca powinien przeanalizować potencjalne źródła finansowania, a następnie działać zgodnie z rekomendacją zawartą w usługach doradczych.</p>
<p>Promocja</p>	<p>Zaplanowane koszty promocji w wymiarze umożliwiającym zrealizowanie zaleceń PARP</p>