

MARKETING EKSPORTOWY

Poradnik dla małych i średnich firm
Praktyczne aspekty - kraje UE



FUNDUSZ
WSPÓŁPRACY

COOPERATION
FUND

WARSZAWA 2002

Opracowanie merytoryczne i redakcja
WIESŁAW CHODYNIECKI

Wydawca:
Fundusz Współpracy
Górnośląska 4a
00-444 Warszawa

ISBN 83-87116-24-6

Wydanie drugie



Wiesław Chodyniecki MA (Cantab) C.Eng MIEE MIEEx

doradca ds. handlu zagranicznego

Praktyk strategicznego rozwoju eksportu.

Dyrektor brytyjskiej firmy konsultingowej INTERTRADE (GB) specjalizującej się w marketingu eksportowym. Nagroda Królowej Elżbiety (II) za osiągnięcia w eksporcie w kategorii niedużych przedsiębiorstw.

Absolwent Cambridge University oraz Instytutu Eksportu w Londynie.

Współpracował z renomowanymi firmami, m.in. Rautomead International oraz Jaguar Cars. Aktualnie autor jest doradcą ds. marketingu eksportowego przedsiębiorstw brytyjskich oraz polskich.

INTERTRADE (GB) & Co

Algo Business Centre

Glenearn Road, Perth PH2 0NJ, UK

tel.: +44 (0) 870 412 4283, +44 (0) 17 38 624 283

fax +44 (0) 870 412 4842, +44 (0) 17 38 447 842

www.intertrade1.net

Spis treści

WSTĘP	7
I. EKSPORT	8
- <i>Dlaczego eksportować?</i>	
II. MARKETING EKSPORTOWY	9
- <i>W praktyce</i>	
III. KLIENT W UE	10
- <i>Typy klienta, jego oczekiwania i jego wizja naszej firmy</i>	
IV. ŹRÓDŁA INFORMACJI	13
- <i>Cenne wskazówki</i>	
V. WYBÓR RYNKU	16
- <i>Strategiczna decyzja</i>	
VI. POŚREDNIK	17
- <i>Agent czy dystrybutor?</i>	
- <i>Umowa współpracy</i>	
VII. PROMOCJA	22
- <i>Efektywne metody dla małych i średnich firm</i>	
VIII. PŁATNOŚĆ	24
- <i>Metody i warunki</i>	
IX. BARIERY	26
- <i>Certyfikaty, cło, kontyngenty</i>	
X. KOSZT PRZESYŁKI	27
- <i>INCOTERMS (Kto pokrywa koszty?)</i>	
XI. OFERTA HANDLOWA	30
- <i>Format i waluta</i>	
XII. KONTRAKT / ZLECENIE	33
- <i>Prawa i obowiązki</i>	
XIII. DOKUMENTACJA	34
- <i>Faktura, przewóz i ubezpieczenie</i>	
XIV. LOGISTYKA	36
- <i>Korespondencja i obsługa klienta</i>	
Załączniki:	
1. Przykład oferty handlowej	41
2. Kanały dystrybucji towarów	42
3. Lista wydziałów ekonomiczno-handlowych w krajach UE i innych instytucji użytecznych z punktu widzenia polskiego eksportera	43

WSTĘP

W Polsce często zakładamy, że eksport jest przywilejem dużych przedsiębiorstw. Natomiast w rzeczywistości w handlu zagranicznym dominują firmy mniejsze - dynamiczne i elastyczne - posiadające praktyczną wiedzę i doświadczenie w eksporcie. Działają za pośrednictwem lokalnych agentów lub dystrybutorów. Kluczem do ich sukcesu jest odpowiednie gospodarowanie dostępnymi funduszami, a nie duże nakłady finansowe. Firmy polskie często tracą możliwość eksportu do krajów UE nie tyle z powodu nieodpowiedniej jakości oferowanych produktów, co przez niewłaściwe postępowanie z kontrahentem zagranicznym.

Podstawą jest oczywiście jakość towaru, konkurencyjna cena i czas realizacji zamówienia, często jednak w Polsce zapomina się o profesjonalnym przygotowaniu ofert handlowych oraz o obsłudze klienta. Za często widzimy sytuację przez pryzmat wyłącznie własnych korzyści, a nie dobra naszego kontrahenta. Celem niniejszego poradnika jest podanie PRAKTYCZNYCH oraz ZWIĘZŁYCH informacji o podstawach marketingu eksportowego. Poradnik ten przeznaczony jest głównie dla niedużych firm, początkujących eksporterów, którzy mają ograniczone możliwości finansowe.

I. EKSPORT

Dlaczego eksportować?

Eksport jest decyzją strategiczną i długofalową, dlatego musimy być pewni, że uwzględniliśmy główne aspekty działalności eksportowej.

Pozytywne i negatywne aspekty działalności eksportowej*:



- Zwiększa obroty.
- Uodparnia na zmiany ekonomiczno-polityczne na jednym z rynków (podział ryzyka).
- Zwiększa konkurencyjność poprzez obniżkę kosztów jednostkowych (podział kosztów stałych na zwiększoną ilość wyprodukowanych towarów).
- Lepiej przygotowuje firmę do globalnej konkurencji (znajomość oczekiwania klientów, trendy).
- Zwiększa prestiż firmy.



- Często wymaga adaptacji technicznej / estetycznej produktu.
- Wymaga posiadania specjalistów obsługujących klientów zagranicznych (szkolenie, znajomość języków obcych**)
- Wymaga na początku pewnej inwestycji finansowej (niekoniecznie dużej), która się jednak zwraca zazwyczaj w okresie od 2 do 3 lat.
- Zwiększa możliwość utraty płynności przez eksportera.
- Cechuje ją wyższe ryzyko nieotrzymania zapłaty od klienta.

II. MARKETING EKSPORTOWY

Podejście praktyczne

Marketing eksportowy - definicja

Istnieje wiele definicji "marketingu", polecamy zapamiętać dwie z nich, które uwzględniają kluczowe (strategiczne) warunki sukcesu w eksporcie:

Cele "marketingu" to:

- (1) "Znaleźć klienta i w sposób satysfakcjonujący obsłużyć go, osiągając przy tym zysk";
- (2) "Oferować produkt o konkurencyjnej cenie, w odpowiednim miejscu i terminie, przy efektywnej promocji".

Marketing stosowany w eksporcie jest specyficzną/specjalistyczną częścią marketingu, dlatego używa się powszechnie wyrażenia "marketing eksportowy".

III. KLIENT W UE

Typy klienta, jego oczekiwania i jego wizja naszej firmy

Kupiec w UE - ogólna charakterystyka

- Ma bardzo ograniczony czas na szczegółowe analizy ofert (maks. 3 minuty na jedną).
- Termin dostawy jest dla niego prawie tak samo ważny, jak cena produktu.
- Pracuje po godzinach, często bez dodatkowej zapłaty (w szczególności na rynku brytyjskim i francuskim).
- Realizacja płatności wynosi przeważnie od 30 do 90 dni (statystycznie im dalej na południe, tym bardziej okres realizacji płatności się wydłuża).

Typy klientów

Możemy wyróżnić dwa podstawowe typy nabywców:

- **Strategiczny** - poszukuje nowych dostawców, producentów konkurencyjnych wyrobów
- **Spekulacyjny** - chce porównać ceny z istniejącymi dostawcami i nie ma zamiaru kupować, chyba że cena polska jest nadzwyczajnie niska.

W praktyce trudno jest odróżnić kupca spekulacyjnego od strategicznego. Umiejętności te rosną wraz z doświadczeniem osobistym w handlu zagranicznym. Jedno jest pewne: czas kupca zagranicznego jest bardzo ograniczony i nasza oferta pisemna powinna być wyjątkowo przejrzysta (najlepiej sobie wyobrazić, że kupiec ma 3 minuty na analizę naszej oferty i zastanowienie się, czy ona go zainteresuje).

Oczekiwania klienta

Cena

Zakładając, że mamy do czynienia z klientem strategicznym, oferowana przez nas cena oparta na wartości kosztów produkcji (Ex Works, czyli "z zakładu") musi być przynajmniej o 25% niższa od cen na rynku nabywcy, aby - uwzględniając ryzyko i transport - przedsięwzięcie mogło przynieść zysk z punktu widzenia kupca. Warto również mieć na uwadze to, że koszt transportu do UE (włącznie z ubezpieczeniem) stanowi średnio 10% od ceny towaru na bazie Ex Works.

Termin realizacji

Termin realizacji zlecenia jest również kluczowym elementem sukcesu. Często oferty z Polski są oparte na produkcji „na specyficzne zamówienie”. Problem polega na tym, że nasze firmy w momencie skła-

dania oferty sprzedaży wyrobu często nie biorą pod uwagę tego, że zachodni partner otrzymując taką ofertę zakłada, że może mieć te wyroby u siebie w ciągu miesiąca. Polska firma zaś składając ofertę wie, że musi dane wyroby wyprodukować w odpowiedniej ilości. Pojawia się tutaj problem kosztów magazynowania i utrzymywania zapasów, jednak należy pamiętać, że błyskawiczny termin realizacji decyduje o sukcesie danej firmy.

Jakość towaru

Faktem jest, że oferowany towar musi spełniać minimalne standardy (np. UE) i specyficzne normy klienta (np. produkcja w branży metalowej), ale warto mieć na uwadze, że tendencje w UE - w okresie ostatnich 4-5 lat - wskazują na coraz lepszą prezentację towaru często - kosztem samej jakości.

Oferta nie musi pochodzić bezpośrednio od producenta

W krajach wysoko rozwiniętych klienta zazwyczaj nie interesuje, czy oferta pochodzi bezpośrednio od producenta, czy też od dystrybutora/agenta - towar musi spełniać jego oczekiwania co do ceny, jakości i czasu realizacji zamówienia. Typowe marże dystrybutorów w krajach UE mieszczą się w granicach 15-30% cen producenta.

Negatywny stereotyp Polski -jak się go pozbyć?

Postęp gospodarczy - statystycznie rzecz biorąc, klient w UE nie odróżnia Polski, Czech i Węgier od innych krajów Europy Centralnej i Wschodniej. Jeżeli mamy możliwości, warto zaprosić potencjalnego kontrahenta do odwiedzenia naszego kraju. Jest wtedy szansa na prawidłową ocenę postępu gospodarczego Polski. Również profesjonalizm naszego dialogu w pierwszej fazie kontaktu może mieć bezpośredni wpływ na pozytywny wizerunek naszego kraju.

Jakość towarów - klient zakłada automatycznie, że jakość wszystkich polskich towarów jest wyjątkowo niska. Nie zdaje sobie sprawy z zaawansowania programu prywatyzacji firm polskich, ich konkurencyjności i wpływu tych zjawisk na jakość oferowanych towarów. Jednocześnie w Polsce brak jest świadomości, że jakość produktów na rynkach UE ma poważne tendencje spadkowe z powodu masowego pojawienia się tam wyjątkowo tanich towarów azjatyckich, oferowanych przez unijnych dystrybutorów (często pod własną marką). Sytuacja ta zmusza producentów z krajów UE do poważnych redukcji kosztów często za cenę samej jakości. Zauważa się też tendencje w krajach należących do UE do zwiększania nakładów na opakowanie i promocję towarów. Dlatego polecamy polskim producentom przygotowanie próbek towarów w profesjonalnych opakowaniach.

Ceny azjatyckie - klient oczekuje w naszym kraju cen azjatyckich, nie znając zupełnie kosztów robocizny w Polsce. Warto ten temat poruszyć w naszych negocjacjach z kontrahentem, mówiąc, że: *„polskie ceny może nie są takie same jak ceny azjatyckie, ale ryzyko przedsięwzięcia jest dużo niższe niż w Azji i nie trzeba kupować w ilościach kontenerowych”* (co często bywa warunkiem podpisania kontraktu w Azji).

Wykształcenie/wiedza zawodowa - niestety, na Zachodzie nadal panuje mit o niskiej wiedzy i wykształceniu kadry zawodowej w Polsce. Natomiast uprzedzenia te szybko znikają po wizycie zagranicznych kontrahentów w naszym kraju.

Zanieczyszczenie środowiska - z powodu wielu sensacyjnych programów dokumentalnych klient słyszał o problemach środowiskowych np. na Śląsku. Natomiast w ogóle nie zdaje sobie sprawy o istnieniu parków narodowych i możliwości produkcji ekologicznie czystej żywności na terenie Polski.

IV. ŹRÓDŁA INFORMACJI

Cenne wskazówki

Z doświadczenia wynika, że trudno jest uzyskać aktualną informację rynkową z jednego źródła - nawet gdy jest to informacja odpłatna. Do naszej dyspozycji jest wiele źródeł praktycznej informacji rynkowej, często bezpłatnej:

Bezpośredni dialog z potencjalnym partnerem handlowym

W wyniku bezpośredniego dialogu z potencjalnym partnerem handlowym (przy użyciu faksu) wyjątkowo szybko można uzyskać cenne, acz i bezpłatne informacje o rynku zbytu i możliwościach sprzedaży towaru przeznaczonego na eksport. Należy jednak uważać na to, czy korespondent nie jest jednocześnie potencjalnym konkurentem, którego celem jest niedopuszczenie nowego towaru na rynek. Jedną z metod zminimalizowania możliwości powstania takiej sytuacji jest poszukiwanie dystrybutorów - agentów i wykluczenie w pierwszej fazie dialogu tych, którzy są jednocześnie producentami.

Stowarzyszenia branżowe

Większość firm z danej branży zrzesza się w stowarzyszeniach i związkach branżowych. Organizacje członkowskie tego typu posiadają cenne informacje o swoich członkach (dystrybutorach, importerach itp.).

- Warto skontaktować się z Wydziałem Ekonomiczno-Handlowym (WEH) przy ambasadzie RP w kraju docelowym, aby uzyskać nazwę stowarzyszenia działającego w wybranej branży (spis WEH - patrz załącznik 3). Dodatkowo istnieje również spis wszystkich stowarzyszeń europejskich Directory of European Industry & Trade Associations, wydany przez C.B.D Research Publications.
- Należy gruntownie przestudiować uzyskaną listę i zapoznać się z profilami i danymi adresowymi członków.
- Na podstawie listy można skontaktować się za pośrednictwem faksu z paroma dystrybutorami działającymi w wybranej branży. W razie zainteresowania należy złożyć ofertę.

Katalog i targi branżowe

Do najbardziej aktualnych źródeł informacji można zaliczyć katalogi poprzednich targów branżowych.

- Warto skontaktować się z Wydziałem Ekonomiczno-Handlowym (WEH) przy ambasadzie RP w kraju docelowym, aby uzyskać listę (lub stronę www) branżowych imprez targowych i dane organi-

zatorów tych imprez (spis WEH - patrz załącznik 3).

- Po wybraniu odpowiednich targów, przesyłamy faks do organizatora z prośbą o szczegółowe informacje o przyszłej imprezie oraz katalog z poprzedniej imprezy (maksymalny koszt katalogu 50-80 PLN).
- Na podstawie danych zamieszczonych w katalogu można wybrać paru dystrybutorów działających w interesującej nas branży i złożyć im swoją ofertę (faksem).
- Warto również wybrać się na następną imprezę targową w charakterze zwiedzającego. Umożliwi to wstępne rozeznanie rynku.

Wywiadowanie gospodarcze

Katalog Kompass

Jest to coroczna publikacja renomowanej firmy, zawierająca spis przedsiębiorstw w danym kraju według klasyfikacji branżowej i rodzaju działalności gospodarczej. Strona Internetowa: www.kompass.com, infolinia: 0800 168325, Warszawa, ul. Jasna 1.

Dun & Bradstreet Directory

Jest to druga renomowana firma publikująca corocznie spis przedsiębiorstw w danym kraju według klasyfikacji branżowej i rodzaju działalności gospodarczej (w języku angielskim). Strona Internetowa: www.dunandbrad.co.uk

Książki telefoniczne Yellow Pages

Książka telefoniczna Yellow Pages umożliwia poszukiwanie firm według podziału branżowego w danym rejonie kraju (np. na rynku brytyjskim istnieje około 25 książek). Yellow Pages wydawane są co roku. Warto pamiętać, że typowymi odbiorcami/użytkownikami tych książek są kupcy detaliczni, natomiast nie jest to miejsce promocji dla dystrybutorów/agentów, którzy często nie są umieszczeni w spisie. Oprócz Yellow Pages, w wielu krajach istnieje również wydawnictwo Business Pages, odbiorcami którego są raczej jednostki gospodarcze niż osoby prywatne. Wydawnictwo to zawiera cenne informacje o potencjalnych partnerach handlowych działających w różnych rejonach kraju (np. na rynku brytyjskim jest 6 regionalnych Business Pages).

Czasopisma branżowe

Są to cenne źródła informacji rynkowej. Spis aktualnych czasopism z wielu branż można uzyskać w Internecie: www.publist.com lub www.bowker.com albo za pośrednictwem Wydziału Ekonomiczno-Handlowego (WEH) w kraju docelowym.

Specjalistyczna agencja - formalne badanie rynku

W zależności od dostępnego budżetu, można skorzystać z usług renomowanych firm specjalizujących się w badaniu rynku. Kluczowe znaczenie ma to, czy agencja posiada bezpośrednią ekspertyzę dotyczącą naszej branży. Typowy koszt usługi tego typu wynosi około 20-30 tys. PLN. Z tych usług korzystają głównie duże przedsiębiorstwa posiadające duży budżet na cele marketingowe.

Analiza danych otrzymanych z powyższych źródeł informacji będzie pomocna przy ocenie możliwości danego rynku, potencjalnych partnerów handlowych, konkurencji, ewentualnych trudności w zdobywaniu rynku oraz związanych z tym kosztów. Zdobyta wiedza umożliwi podjęcie najlepszej decyzji o wyborze rynku docelowego.

V. WYBÓR RYNKU

Strategiczna decyzja

Wybór rynku eksportowego powinien być decyzją strategiczną i długofalową, a nie przypadkową. Wymaga pewnego nakładu finansowego - choć niekoniecznie dużych sum - na okres 2-3 lat na pokrycie niezbędnych wydatków (broszury, wizyty na targach, przeszkolenie kadry pracowniczej). Celem naszym powinien być podział ryzyka między większą liczbę rynków zbytu. Decyzja związana z wejściem na nowy rynek powinna opierać się na następujących kryteriach i założeniach:

- Możliwości zbytu - rynek, konkurencja i długofalowy zysk.
- Adaptacja techniczna produktu - kosztowne modyfikacje związane z wejściem na dany rynek.
- Dostęp do rynku - znajomość geografii, kultury i możliwości komunikacyjnych interesującego nas kraju.
- Ryzyko zmniejszenia możliwości dostarczania towarów na dotychczasowe rynki zbytu.

VI. POŚREDNIK

Agent czy dystrybutor? Umowa współpracy

W Polsce z wielu względów odczuwa się niechęć do współpracy z tzw. pośrednikami. Natomiast faktem jest, że w światowym handlu zagranicznym ponad 50% obrotów odbywa się za pośrednictwem agentów, którzy reprezentują interesy producenta.

Typy pośredników

Generalnie w handlu zagranicznym wyróżniamy dwa typy partnerów handlowych:

Agent

- Zazwyczaj otrzymuje prowizję po realizacji i zapłaceniu zlecenia.
 - Agent formalnie reprezentuje interesy eksportera przez pozyskiwanie zamówień i lokalną promocję.
 - Koszt lokalnej promocji (np. materiały promocyjne, stoiska targowe) ponosi eksporter.
 - Zazwyczaj agent nie magazynuje towarów.
 - Agent nie kontroluje cen eksportera (ani warunków i metod płatności), ale prowizja wliczona jest w "cenę eksportową".
 - Typowa prowizja wynosi od 5% do 10% ceny EX WORKS w Polsce. Wysokość prowizji uzależniona jest również od branży (np. przy sprzedaży detalicznej są mniejsze prowizje, a w przypadku artykułów przemysłowych wyższe).
 - Faktura jest wystawiana bezpośrednio na klienta.
 - Eksporter zazwyczaj jest odpowiedzialny za serwis techniczny.
 - Agent, który bezpośrednio nie kupuje towarów, bierze na siebie małe ryzyko handlowe. Dlatego też koncentruje się on na artykułach, które najłatwiej sprzedać. Działania agenta wymagają istotnego wsparcia i motywacji ze strony eksportera. Często reprezentuje on kilka firm zagranicznych.
 - Formalna "Umowa agencyjna" zawiera szereg elementów ściśle określających warunki współdziałania między eksporterem a agentem (np. kto jest odpowiedzialny za serwis, pełnomocnictwa agenta, ewentualny arbitraż, próbny okres współpracy itp.).
- W krajach Unii Europejskiej prawo handlowe stoi po stronie agenta, a nie eksportera. Dlatego też należy uważać, z kim się podpisuje umowę.
- Zaletą współpracy z agentem jest to, że eksporter ma bezpośredni kontakt z klientem; zna jego pro-

fil, zapotrzebowanie i trendy rynkowe, zna lokalną konkurencję.

Dystrybutor

- Zazwyczaj kupuje od eksportera na swoje konto.
- Dystrybutor ustanawia swoje ceny sprzedaży - eksporter nie ma na to wpływu.
- Ryzyko handlowe eksportera jest mniejsze - wszystkie faktury wystawiane są na jedną firmę zagraniczną.
- Negatywnym elementem takiej współpracy jest to, że eksporter nie posiada bezpośredniego kontaktu z klientami, nic o nich nie wie (o zapotrzebowaniu, trendach, konkurencji).
- Dystrybutor jest odpowiedzialny za serwis.
- Lokalna promocja i stoiska targowe opłacane są przez dystrybutora. Broszury dostarczane są nieodpłatnie przez eksportera.
- Dystrybutor zazwyczaj dysponuje swoim magazynem/hurtownią.

Często używa się innych definicji partnerów handlowych, np. "Przedstawiciel", "Dealer" lub "Importer". Jednak wszystkie te określenia dotyczą agentów lub dystrybutorów.

Przy dokonywaniu wyboru odpowiedniego typu naszego partnera (agent lub dystrybutor) należy uwzględnić następujące kryteria:

- Branża, w której działamy - należy uwzględnić już istniejące tradycje.
- Aktualne obroty na danym rynku eksportowym. Jeżeli obroty są wyjątkowo wysokie, założenie lokalnej filii może być efektywniejszym rozwiązaniem, aniżeli korzystanie z usług agenta z 10-procentową prowizją.
- Niekiedy dystrybutor nie chce wziąć na siebie całego ryzyka handlowego.

Wtedy dystrybutor może zaoferować eksporterowi na okres próbny, współpracę na zasadzie prowizji agencyjnej.

Umowa zawierana z agentem lub dystrybutorem

Pisemna umowa

Nie zawsze zawierana umowa musi mieć formę pisemną. Jednakże taka umowa jest zalecana z uwagi na to, że formalizuje ona oczekiwania oraz obowiązki każdej ze stron, jest również dowodem naszego wysokiego profesjonalizmu. W wypadku nieporozumień pozwala uniknąć wyjątkowo drogich procedur prawnych. Umowa powinna być podpisana w dwóch oryginałach - po jednym dla każdej ze stron.

Najczęściej popełnianym błędem jest brak pisemnej umowy.

Prawo polskie czy inne?

Jest to kluczowy element naszej umowy współpracy. Jeśli do umowy stosuje się prawo jednego z krajów UE, to musimy mieć na uwadze, że prawo europejskie zazwyczaj faworyzuje agenta. Potencjalnie, w wypadku jakichkolwiek sporów, narażeni jesteśmy na kosztowne rozprawy w sądach za granicą i niełatwo nam pozbyć się agenta bez odszkodowania. W naszym interesie jest, aby wynegocjować umowę, do której stosuje się prawo polskie, ponieważ obecnie prawo polskie wspiera producenta i łatwiej wygrać sprawę z agentem (zarówno w przypadku gdy wywiązuje, jak i nie wywiązuje się ze swoich zobowiązań). W praktyce, profesjonalny pośrednik z kraju należącego do UE, znając realia prawa polskiego (zazwyczaj za pośrednictwem swoich prawników), nie zgodzi się na umowę rządzoną prawem polskim, bo nie ma gwarancji otrzymania należności.

Znajomość profilu partnera

Nie należy decydować się na partnerów pochopnie. Powinniśmy się osobiście spotkać; najlepiej w siedzibie firmy. Należy dążyć do uzyskania szczegółowych informacji o potencjalnym partnerze.

Oto zagadnienia, których znajomość pomoże nam ustalić, czy warto współpracować z daną osobą:

- Od kiedy istnieje?
- Wielkość obrotów.
- Liczba pracowników.
- Dyrekcja.
- Administracja.
- Wielkość produkcji.
- Wartość kapitału. Kto jest właścicielem?
- Profil osobisty i doświadczenie właścicieli/dyrektorów.
- Doświadczenie i kontakty w branży eksportera.
- Jakie inne firmy już reprezentuje?
- Jakie są obroty reprezentowanej firmy?
- Jak jest typowe zamówienie - ze względu na ilość i wartość - na każdy produkt?
- Jak często odwiedza swoich klientów? Dane statystyczne.
- Jakie metody promocji zaleca? Koszt promocji.
- Jak finansuje swoją działalność?

- Czy jest członkiem jakiegoś stowarzyszenia lub izby gospodarczej?
- Czy ma możliwość sprzedaży produktu eksportera?
- Czy posiada specjalistyczną wiedzę?
- Zasięg działania firmy.

Formalna umowa współpracy

Co powinna zawierać?

Niniejsza lista zawiera minimum zagadnień, które powinno się poruszyć w naszych negocjacjach i sformalizować w zawartej umowie. Oczywiście, nie są to wszystkie zagadnienia, niektóre mogą być specyficzne dla naszej branży.

- Pełne NAZWY firm i dane kontaktowe.
- Kapitał akcyjny i numer NIP-u (wymóg prawa polskiego).
- TERYTORIUM, na którym partner ma prawo reprezentować interesy eksportera.
- WYŁĄCZNOŚĆ rynkowa (polecamy okres próbny i wyznaczenie minimalnych obrotów rocznych partnera jako warunek nadania wyłączności rynkowej. Jeśli nie określimy tego, to partner, posiadając wyłączność, ma automatycznie prawo do wynagrodzenia za wszystkie dostawy na jego terytorium).
- OKRES współpracy (również polecamy czas próbny, np. 6 miesięcy).
- Jakie PRODUKTY (powinniśmy sprecyzować, czy wszystkie nasze produkty chcemy sprzedawać przez jednego partnera. W wypadku gdy nasz produkt ma zastosowanie w paru branżach, lepiej mieć partnera w każdej z nich).
- FORMA współpracy: dystrybutor (kupi i magazynuje na swoje konto) lub agent (prowadzi promocje, pozyskuje zlecenia, ale nie magazynuje).
- OBOWIĄZKI każdej ze stron.
- WYNAGRODZENIE partnera (np. jeśli to agent, wypłacamy mu 5% na bazie EX WORKS).
- Wymiana INFORMACJI (faksem, raporty itp.).
- Koszt wsparcia PROMOCYJNEGO (kto, co i ile? - np. broszury/ulotki, stoiska targowe, wspólne wizyty u klientów).
- PROCEDURA zleceń i transportu (kto wykonuje, kiedy, obowiązek informowania).
- Minimalne planowane i realistyczne OSIĄGNIĘCIA handlowe (ang. target figures) przez agenta/dystrybutora.
- Minimalne ZAPASY magazynowe (części zapasowe).
- SERWIS (kto jest odpowiedzialny).

- GWARANCJA (w wypadku zwrotu od końcowego klienta, w wypadku zwrotu uszkodzonego towaru, części zapasowe i ich transport, naprawa - kto wykonuje i za ile).
- SZKOLENIE (kto przygotowuje, jak często).
- Pełen zakres uprawnień (czy agent/przedstawiciel może sam negocjować ceny, oferować rabaty, przygotowywać oferty, akceptować zlecenia).
- POUFNOŚĆ informacji.
- Zakaz handlu towarami KONKURENCYJNYMI.
- Warunki ZERWANIA umowy - kto, z jakich powodów, okres powiadomienia (zazwyczaj 3 miesiące), ewentualna rekompensata finansowa.
- SĄD ARBITRAŻOWY w wypadku sporu.
- Obowiązujące PRAWO (w idealnej sytuacji - prawo polskie).

Wszyscy którzy zamierzają zawrzeć umowę z agentem lub dystrybutorem powinni zapoznać się z odpowiednimi przepisami obowiązującymi w kraju, w którym ma działać pośrednik, jak również polskimi przepisami dotyczącymi tego typu umów.

VII. PROMOCJA

Efektywne metody promocji dla małych i średnich firm.

Małemu lub średniemu przedsiębiorstwu proponujemy następujące metody promocji:

Broszury

- W języku państwa docelowego i z korektą językową naszego lokalnego partnera handlowego. Format A4 lub A5, "zwięźle i przejrzystie".
- Nie polecamy broszur w wielu językach, ponieważ końcowy odbiorca oczekuje, że promocja jest skierowana wyłącznie na jego rynek.
- Koszt publikacji można zredukować poprzez osobny wydruk broszury w kolorze bez tekstu (np. 5000 egz.), z osobnym nadrukiem indywidualnych wersji językowych (np. w j. niemieckim 1000 egz., w j. angielskim. 1000 egz. itp.).
- Proponujemy osobną edycję broszur dotyczących: (i) profilu firmy i (ii) produktów. Należy unikać podawania terminów /informacji, które się szybko dezaktualizują.

Internet

- Konto e-mail: zalecane do dialogu ze zdobytym klientem. Nie poleca się do składania ofert handlowych (chyba, że tak sobie zażyczy klient). Idealna metoda przesyłania rysunków technicznych lub zdjęć do klienta.
- Strona WWW: efektywna promocja własnej firmy jako dodatkowy kanał promocyjny. Uwaga: strona WWW nie zastępuje broszur/folderów firmowych.
Wyszukiwarki: umożliwiają potencjalnym klientom zagranicznym znalezienie naszej strony WWW za pośrednictwem haseł (kluczowych słów) związanych z naszą ofertą handlową np. "Poland", "metal", "fabrication".
- E-commerce: efektywna metoda handlowa dla dużych przedsiębiorstw w sprzedaży eksportowej niedetalicznej, czyli tzw. "business to business". Ryzykowna opcja dla mniejszych przedsiębiorstw.

Targi

- W pierwszej fazie proponujemy wizytę, a nie wystawienie produktów. W krajach wysoko rozwiniętych stoisko jest bardzo kosztowne. Często jest to forum promocyjne dla lokalnych dystrybutorów lub agentów, a nie dla samych producentów. Teoretycznie istnieje możliwość, że mając stoisko, znajdzie-

my lokalnego partnera, ale jest to kosztowne i ryzykowne. Dużo taniej jest wybrać się na targi jako osoba zwiedzająca (zakupując katalog targowy, który zawiera mnóstwo cennych i aktualnych informacji o potencjalnych dystrybutorach/agentach).

- Decyzję o wykupie stoiska podejmujemy wspólnie ze swoim lokalnym dystrybutorem/agentem, który jest w stanie dużo lepiej ocenić efekt takiego działania na danej imprezie.

Misje handlowe

Mogą być doskonałym forum promocyjnym, jeśli są to imprezy branżowe. Najlepiej, aby była ona zorganizowana we współpracy ze stowarzyszeniem branżowym w kraju docelowym ze współudziałem Wydziału Ekonomiczno - Handlowego przy polskiej ambasadzie.

Ceny promocyjne

Wskazana metoda promocji po znalezieniu lokalnego partnera handlowego. Decyzja o cenach promocyjnych powinna być podjęta we współpracy z lokalnym dystrybutorem/agentem. Pozostałe metody, jak np. reklama prasowa, mogą mieć odpowiedni efekt, gdy ukażą się w prasie branżowej (ale nie ogólnej). Inne metody (radio, TV) pozostają zazwyczaj opcją dla dużych przedsiębiorstw.

VIII. PŁATNOŚĆ

Metody i warunki

Metody płatności (Payment Methods)

W handlu zagranicznym możemy wyróżnić następujące metody:

- a) Full Prepayment - przedpłata 100%, najatrakcyjniejsza dla eksportera, pełne ryzyko importera.
 - Metoda raczej rzadko spotykana w krajach rozwiniętych, chyba że na samym początku współpracy.
- b) Letter of Credit - akredytywa, płatność gwarantowana przez bank importera, jeżeli eksporter wywiąże się ze wszystkich warunków akredytywy.
 - Popularna metoda płatności za umowy jednorazowe o wyższej wartości (min. 50 000 zł), gdyż z transakcją związana jest opłata bankowa, sięgająca niekiedy 1 - 2% wartości kontraktu.
 - Pełna gwarancja płatności istnieje w wypadku tzw. Confirmed Letter of Credit by a first class bank, czyli gdy akredytywa jest dodatkowo gwarantowana przez solidny bank w kraju eksportera.
 - Eksporter otrzymuje zapłatę po przekazaniu wszystkich dokumentów związanych z danym kontraktem (np. faktur, dokumentów potwierdzających wysyłkę itp.) bankowi, według instrukcji zawartych w akredytywie.
 - Małe ryzyko ze strony eksportera, ale wymaga pewnego doświadczenia proceduralnego.
 - Główną wadą akredytywy z punktu widzenia eksportera jest to, że jakkolwiek pomyłka w dostarczonej bankowi dokumentacji (nawet jednoliterowa), wiąże się z ryzykiem opóźnienia lub nawet nieotrzymania zapłaty (w jęz. angielskim określa się to jako Doctrine of Strict Compliance).
- c) Documentary Collections - (inkaso dokumentowe) pośrednictwo banku przy realizacji zapłaty.
 - Na ogół bank posiada filie (lub partnerów) w obydwu krajach - eksportera i importera. Na rynku polsko - brytyjskim jest tak np. w przypadku Banku Handlowego lub Wielkopolskiego Banku Kredytowego.
 - Metoda polega na tym, że bank w kraju importera trzyma towar "w komisie" do czasu otrzymania zapłaty.
 - Zalecana metoda płatności jako kompromisowy podział ryzyka pomiędzy eksporterem i importerem.
 - Metoda tańsza aniżeli Letter of Credit, ale mniej popularna.
- d) Open Account - na kredyt, na uzgodniony termin.
 - Największe ryzyko dla eksportera. Nie zalecana metoda płatności na początku współpracy.

- Ryzyko nieotrzymania wynagrodzenia z winy importera można, w większości wypadków, ubezpieczyć za pośrednictwem Korporacji Ubezpieczeń Kredytów Eksportowych SA (KUKE SA).
- Czasami określana jako Monthly Account - w przypadku 30 dni kredytu.
- Najbardziej popularna metoda w krajach rozwiniętych.
- Typowy termin kredytu waha się od 30 do 60 dni. Z reguły na naszym kontynencie najszybciej płacą przedsiębiorcy z krajów Europy Północnej, a najpóźniej z krajów Europy Południowej.

W większości wypadków opłaty dokonywane są przelewem telegraficznym:

- w trybie normalnym, tzw. telegraphic transfer - realizacja do 7 dni roboczych,
- w trybie ekspresowym, tzw. SWIFT - w ciągu maks. 3 dni roboczych.

Dla większej skuteczności, polecamy zawsze podawać na fakturach numer SWIFT-u swego banku. Jeżeli chodzi o opłaty za sam przelew, w handlu międzynarodowym przyjmuje się z reguły (chyba, że wcześniej uzgodniono inaczej), że partnerzy pokrywają koszt w swoim kraju (czyli eksporter i importer). Natomiast z naszego doświadczenia wynika, iż w Polsce wszystkie koszty pokrywa importer.

Warunki płatności (Payment Terms)

Warunki płatności wiążą się z terminem zapłaty i mogą być dodatkowym narzędziem, służącym do zminimalizowania ryzyka nieterminowych płatności lub poprawienia płynności finansowej eksportera. Na przykład możemy wynegocjować warunki płatności poprzez zaliczkę (np. 30% przed wysyłką i pozostałe 70% na 30 dni kredytu).

IX. BARIERY

Certyfikaty (znak CE itp.)

Wbrew polskim mitom, kosztowne certyfikaty pełnią dużo mniejszą rolę w UE aniżeli w Polsce. Poza pewnymi wyjątkami (branża farmaceutyczna, produkty militarne) ponad 90% towarów można swobodnie eksportować do UE bez niezależnych certyfikatów specjalistycznych firm certyfikujących. Większość produktów eksportowanych do UE musi być opatrzona jedynie deklaracją zgodności producenta, potwierdzającą, że jednostka gospodarcza (np. nasz dystrybutor) bierze na siebie pełną odpowiedzialność, deklarując, że produkt spełnia wymogi unijne. Upoważnia go to wówczas do umieszczenia na produkcie znaku CE. Oczywiście w razie jakichkolwiek problemów z tym produktem dystrybutor odpowiedzialny jest za udokumentowanie spełnienia wymogów określonych w swojej deklaracji, wyjątkowo może być odpowiedzialny za wycofanie (tzw. Product recall) swojego produktu z rynku.

Normy klienta

W branżach technicznych, a w szczególności w produkcji w branży metalowej często bywa tak, że klient życzy sobie spełnienia specyficznych norm technicznych, jak np. ASME, BS, EN czy DIN. W tym wypadku eksporter ma obowiązek spełnić wymogi klienta.

Cło

Dla większości towarów eksportowanych z Polski do UE cło nie obowiązuje (zakładając, że towar jest pochodzenia polskiego, potwierdzonego dokumentem EUR 1 lub, przy niskiej wartości zlecenia, samo deklaracją na fakturze). Nawet gdy cło obowiązuje, to jego koszt pokrywa zazwyczaj importer - patrz punkt (10).

Polityka rolna (Kontyngenty)

Polityka rolna UE stanowi główną barierę w eksporcie na rynek unijny. Cała branża rolno-spożywcza podlega restrykcjom, w wielu wypadkach kontyngentom. O szczegółach tych utrudnień, na podstawie klasyfikacji produktów CN, informuje Centrum Informacji Rynkowej Handlu Zagranicznego w Warszawie - adres w załączniku 1.

X. KOSZT PRZESYŁKI

INCOTERMS (Kto pokrywa koszty?)

Aby uniknąć nieporozumień związanych z tym, kto (eksporter czy importer) jest odpowiedzialny za pokrycie kosztów związanych z przesyłką towarów, stosuje się tzw. formuły INCOTERMS.

INCOTERMS są to zasady opublikowane przez Międzynarodową Izbę Gospodarczą (International Chamber of Commerce), powszechnie zaakceptowane jako obowiązujące w handlu zagranicznym. Formuły INCOTERMS są regularnie aktualizowane, na przykład wersja INCOTERMS 1990 uwzględniła kwestie dotyczące coraz bardziej popularnego transportu kontenerowego. W tej chwili jest już dostępny najaktualniejszy zbiór INCOTERMS 2000. Formuły INCOTERMS są stosowane w ofercie cenowej. Umożliwiają one ustalenie cennika oraz precyzyjne zdefiniowanie zobowiązań importera i eksportera.

Zasady INCOTERMS pozwalają w sposób schematyczny określić warunki umowy odnoszące się do takich zagadnień, jak:

1 KOSZT TRANSPORTU - kto ponosi koszty?

2 OD KTÓREGO MOMENTU TOWAR STAJE SIĘ WŁASNOŚCIĄ IMPORTERA - czyli która ze stron bierze na siebie ryzyko w razie uszkodzenia towaru podczas przewozu?

3 UBEZPIECZENIE TRANSPORTOWE - kto ponosi koszty?

4 CŁO - kto ponosi koszty?

5 INNE KOSZTY TRANSPORTOWE (np. odprawa celna ze strony eksportera, dokumentacja celna SAD, dokument EURO1) - kto ponosi koszty?

Istnieje ponad 20 formuł INCOTERMS 2000 opatrzonych w bardzo szczegółowe definicje. W praktyce warto zapoznać się z następującymi formułami i związanymi z nimi obowiązkami eksportera.

W przypadku definiowania w umowie odpowiedzialności eksportera istotne są następujące zasady INCOTERMS:

Formuła EXW <z zakładu, oznaczone miejsce> (np. EXW Rzeszów)

Eksporter jest odpowiedzialny:

- tylko za przygotowanie do odbioru oraz za odpowiednie zapakowanie towaru na eksport,
- eksporter nie ma obowiązku załadowania towaru na środek transportu i nie odpowiada za

ewentualne uszkodzenie towaru podczas załadunku.

Formuła FCA <oznaczone miejsce> (np. FCA Szczecin)

Eksporter jest odpowiedzialny:

- za dostawę towaru do oznaczonego miejsca.
- Jeśli <oznaczone miejsce> jest zakładem, to eksporter odpowiedzialny jest za załadunek towaru; jeśli <oznaczone miejsce> jest poza zakładem eksportera, to nie jest on odpowiedzialny za wyładunek towaru w <oznaczonym miejscu>.

Formuła FOB <oznaczony port załadowania> (np. FOB Gdynia)

Formuła dotyczy transportu morskiego:

- eksporter odpowiedzialny za inne koszty transportowe (patrz punkt 5. Zasady Incoterms),
- własność towaru przechodzi na importera po załadunku na statek (punkt 2).

Formuła CIF <port przeznaczenia> (np. CIF Londyn)

Formuła dotyczy transportu morskiego:

- eksporter odpowiedzialny za koszt transportu, ubezpieczenie i inne koszty (punkty 1, 3 i 5),
- własność towaru przechodzi na importera po załadunku na statek (punkt 2).

Formuła CFR <port przeznaczenia> (np. CFR Hull)

Formuła dotyczy transportu morskiego:

- eksporter odpowiedzialny za koszt transportu i inne koszty (punkty 1, 5),
- własność towaru przechodzi na importera po załadunku na statek (punkt 2).

Formuła CPT <miejsce przeznaczenia> (np. CPT Boston)

Formuła dotyczy transportu kontenerowego:

- eksporter odpowiedzialny za koszt transportu i inne koszty (punkty 1, 5),
- własność towaru przechodzi na importera po dostarczeniu do miejsca przeznaczenia.

Formuła CIP <miejsce przeznaczenia> (np. CIP Manchester)

Formuła dotyczy transportu kontenerowego:

- eksporter odpowiedzialny za koszt transportu, ubezpieczenie i inne koszty (punkty 1, 3, 5),
- własność towaru przechodzi na importera po dostarczeniu do miejsca przeznaczenia.

Formuła DDU <miejsce przeznaczenia> (np. DDU Birmingham)

- prawie całkowita odpowiedzialność eksportera poza odbiorem celnym towaru,
- eksporter odpowiedzialny za koszt transportu, ubezpieczenie i inne koszty (punkty 1, 3, 5).
- własność towaru przechodzi na importera po dostarczeniu do miejsca przeznaczenia.

Formuła DDP <miejsce przeznaczenia> (np. DDP Glasgow)

- całkowita odpowiedzialność eksportera,
- eksporter odpowiedzialny za koszt transportu, ubezpieczenie, inne koszty oraz cło (punkty 1, 3, 4, 5),
- własność towaru przechodzi na importera po dostarczeniu do miejsca przeznaczenia.

W praktyce stosuje się głównie formuły EXW, CIF, CIP oraz okazynie FCA. Ze względu na ryzyko nie polecamy nowicjusom eksportu stosowania zasad DDU lub DDP, można to zrobić dopiero po wejściu Polski do UE, gdy bariery celne przestaną istnieć.

Jak stosować formuły INCOTERMS?

W ofercie obok ceny należy dodać odpowiednią formułę, np.

Cena Towaru (EXW Szczecin) = EUR 95.00

XI. OFERTA HANDLOWA

Format i waluta

Zrozumiałe jest to, że oferty różnią się między sobą do pewnego stopnia, ale z reguły w każdej ofercie powinno uwzględniać się następujące uwagi:

Przejrzystość oferty

Oferta handlowa musi być przejrzysta. Sporządzenie niejasnej oferty to najbardziej typowy błąd (oprócz opóźnionej odpowiedzi) popełniany przez polskie firmy. Z reguły oferta powinna być przygotowana w ciągu 5 dni roboczych i wysłana faksem. Unikać należy faksowania wielu stron - powinny być to nie więcej niż cztery strony. Dodatkowe materiały promocyjne (foldery/broszury) należy wysłać pocztą - najlepiej pocztą zwykłą/lotniczą (w UE nie ma zwyczaju wysyłania listów z ofertami pocztą poleconą - listy te idą dłużej i są kosztowniejsze).

Czas na przygotowanie oferty

Czas na przygotowanie oferty, z punktu widzenia klienta za granicą, świadczy o naszej dynamice. Klient ma tendencje kreowania naszego wizerunku na podstawie początkowej efektywności w komunikacji. Dlatego też proponujemy, aby oferta została przygotowana w ciągu 48 godzin. Jeśli nie możemy w tym czasie przygotować oferty, to potwierdzamy faksem, że otrzymaliśmy zapytanie i odpowiadamy, kiedy nasz partner może się spodziewać oferty.

Język angielski

W handlu międzynarodowym językiem do komunikacji z partnerem handlowym jest j.angielski. Oferta powinna więc być przygotowana w tym języku i można ją śmiało wysłać do większości krajów (może jedynie poza Francją). Jednakże ważne jest, aby każda oferta była przygotowana INDYWIDUALNIE, tzn. potencjalny kontrahent musi czuć, że oferta była przygotowana specjalnie dla niego. Dlatego należy unikać ofert wcześniej wydrukowanych z dopisaną odręcznie nazwą odbiorcy - co się, niestety, często zdarza.

Krótkie i ścisłe zdania

W opisie produktu należy unikać długich zdań. W razie potrzeby należy użyć znaków referencyjnych i załączników np.:

Fertiliser type [A] see enclosed specification on page 2

Fertiliser type [B] see enclosed specification on page 3

Idealna oferta powinna być sporządzona na jednej stronie, wraz z załącznikami.

Standardowa oferta na komputerze

Najlepiej przygotować ofertę swojej firmy i mieć ją zapisaną w komputerze, a następnie, dla kolejnych partnerów, zmieniać nazwę odbiorcy, datę, numer referencyjny itd.

Oferta budżetowa

Jeśli nie otrzymaliśmy wystarczających informacji od klienta, pozwalających na sprecyzowanie oferty, to wówczas ograniczamy swoje zapytania do dwóch. Jeśli otrzymane informacje nadal nie są wystarczające (co często się zdarza), to przygotowujemy tzw. budżetową ofertę Budget Prices - czyli w cenach orientacyjnych. Chodzi w tym momencie o to, aby klienta utrzymać.

Warunki i metody płatności

Ważne jest określenie warunków płatności. Jeżeli nie chcemy zaoferować kredytu (nie polecamy tego na początku współpracy), proponujemy użyć w ofercie sformułowania: *to be agreed* lub *negotiable*, zamiast odstraszać klientów przy pierwszym kontakcie.

Waluta

Celem każdej ze stron (eksportera/importera) jest podpisanie kontraktu w walucie własnego kraju - co wyklucza ryzyko kursowe. W praktyce jest mało prawdopodobne, aby klienci z UE zaakceptowali transakcję w złotych (PLN), zazwyczaj zawierają oni transakcje w rodzimej walucie, czyli w euro. W takim wypadku ryzyko kursowe ponosi partner polski, który może wyeliminować je poprzez np. osobną umowę z bankiem w Polsce. Umowa taka - umowy terminowe typu forward (tzw. Forward Exchange) gwarantuje określony w niej kurs wymiany walut (EUR-PLN) na przyszłość, np. za dwa miesiące. Główne banki w Polsce służą informacją na temat Forward Exchange.

Czy już eksportujemy do krajów wysoko rozwiniętych?

Jeżeli już eksportujemy do krajów wysoko rozwiniętych, to warto jest nadmienić ten fakt na dole pierwszej strony oferty. Nie zalecamy podawania długiej listy referencyjnej polskich klientów, chyba że są oni znani za granicą.

Osoba kontaktowa - dane

Oferta powinna zawierać dane osoby do kontaktu (tel./fax), która przygotowała ofertę. Nie wystarczą pieczętki prezesa, które tylko mylą i dziwią kontrahentów (w UE nie ma tradycji ani potrzeby pieczętek). Równie ważne jest to, aby osoba, która przygotowała sprawę, prowadziła ją w całości do końca - mylące dla kontrahenta jest to, że musi prowadzić bezpośredni dialog z wieloma osobami (dział marketingu, techniczny itp.). Sytuację, w której kontrahent nie może się skontaktować z właściwą osobą lub też kiedy nikt inny w firmie nie jest w stanie udzielić mu wyczerpujących informacji (np. gdy jedna osoba wini drugą z innego oddziału: *nic nie mogę zrobić, bo Kowalski z działu technicznego mi nie przekazał...*) uważa się za brak profesjonalizmu.

Jeśli nie masz pełnych informacji od klienta

Nie odstrasжай klienta wieloma pytaniami. Liczy się czas odpowiedzi. Przygotuj ofertę opartą jedynie na założeniach: (zakładamy, że element na rysunku X jest wykonany z polskiego materiału normy ...). Rozwiązanie takie świadczy o naszym profesjonalizmie, a jeśli klient zażąda materiału importowanego, to daje nam możliwość ponownej negocjacji ceny.

Proste nazwy produktów

Polecamy używanie prostych nazw produktów, tzw. brand names, brzmiących pozytywnie, przejrzystości w języku angielskim; które łatwo przeczytać, nie znając języka polskiego. Należy unikać używania liter specyficznych dla języka polskiego. Również w nazwie firmy warto unikać skomplikowanych i ogólnych wyrażań, które trudno zapamiętać klientom nie władającym językiem polskim (np. zamiast - Przedsiębiorstwo Produkcyjno-Handlowe RONEX sc, lepiej tylko: RONEX sc). Przykład oferty handlowej w załączniku 1.

XII. KONTRAKT/ZLECENIE

Prawa i obowiązki

W momencie otrzymania bezwarunkowego zlecenia, tzw. Purchase Order, na podstawie wcześniejszej oferty zobowiązani jesteśmy - prawnie - do realizacji kontraktu dostawy towaru/usługi według uzgodnionych warunków. Musimy być świadomi, że w sytuacji niewywiązania się ze zobowiązań zawartych w umowie, klient ma prawo do odszkodowania zgodnie z zasadami, które zostały określone w umowie. Dlatego też należy mieć pełną świadomość co do warunków zawartych w umowie. Z reguły obowiązują najbardziej aktualne warunki zaoferowane przez jedną ze stron i bezwarunkowo zaakceptowane przez drugą stronę. Obejmują one wiele aspektów, tj. klauzula arbitrażowa, obowiązujące prawo, itp. W wypadku umów, które dotyczą poważnej części naszych obrotów, proponujemy konsultację z radcą prawnym.

XIII. DOKUMENTACJA

Faktura, przewóz i ubezpieczenie

FAKTURA - główny dokument handlowy wysyłany razem z towarem i podstawa do odprawy celnej.

- Często oryginał wydany w paru egzemplarzach w zależności od kraju docelowego.
- Zazwyczaj, jeśli format faktury spełnia wymogi polskie, to spełnia też wymogi UE.
- Jeśli wartość towaru nie przekracza określonej wartości w euro, to faktura, zawierając deklarację pochodzenia towaru, zastępuje dokument EUR1. Lokalna agencja celna lub firma spedycyjna służy aktualnymi szczegółami.
- Aby uniknąć problemów z dotarciem faktury do odpowiedniego oddziału klienta, polecamy również równoległą wysyłkę jednego z oryginałów faktury pocztą, bezpośrednio do odbiorcy (zwykłą/lotniczą).

PRO-FORMA - faktura niekomercyjna, bez żadnych zobowiązań. Wydana na prośbę klienta.

- Faktura typu Pro-Forma jest często używanym instrumentem, aby umożliwić importerowi przedpłatę lub też zorganizować pożyczkę lub kredyt na zakup towaru.

EUR1 - dokument informujący o pochodzeniu towaru.

- Dokument wymagany w krajach UE, służący do uzyskania preferencyjnych opłat celnych.
- Stosuje się, jeśli towar (wg faktury) przekracza określoną wartość w euro.
- Oryginał wysyłany z towarem.
- Lokalna agencja celna lub firma spedycyjna służy aktualnymi szczegółami.

SAD - dokument związany z odprawą celną.

- Czasami określane jako C88.
- Nowicjuszm w eksporcie i małym przedsiębiorstwom zalecamy wykonanie odprawy celnej oraz wypełnienie formularza SAD przy pomocy specjalistycznej firmy spedycyjnej lub lokalnej agencji celnej.

Dokumenty przewozowe

CMR - przewóz samochodowy. Dowód wysyłki.

Airway bill (AWB) - przewóz lotniczy. Dowód wysyłki.

Bill of Lading - przewóz morski, również jest dowodem własności towaru.

Kolejowy List Przewozowy - dowód wysyłki.

Ubezpieczenie

Certificate of Insurance - dokument potwierdzający ubezpieczenie towaru. Obowiązek ubezpieczenia spoczywa na stronie zobowiązanej do tego co w umowie: na eksporterze albo kliencie (patrz punkt 10).

Nie zalecamy wysyłki towaru bez ubezpieczenia, ponieważ, nawet przy dostawie przez solidną firmę, towar zazwyczaj przechodzi przez centra dystrybucyjne, zanim dotrze do odbiorcy.

XIV. LOGISTYKA

Korespondencja i obsługa klienta

Z naszego doświadczenia wynika, że wiele firm polskich - mając atrakcyjny produkt - traci możliwość eksportu z powodów logistycznych. Chcemy pokrótce przedstawić, jakie są praktyki eksportowe na Zachodzie.

Komunikacja z klientem

Cechą charakterystyczną firm polskich jest brak odpowiedzi na korespondencję pisemną. Np. na rynkach anglosaskich odpowiedź do 48 godz. jest żelazną regułą. Jeżeli nie możemy dać odpowiedzi w ciągu 48 godz., należy przesłać faks z informacją, kiedy klient może się jej spodziewać. Nawet gdy osoba prowadząca rozmowy z kontrahentem zagranicznym jest nieobecna w biurze (urlop, wyjazd służbowy itp.), pracownik ją zastępujący powinien znać daną sprawę. Komentarze typu: *Nic o tym nie wiem, pan Kowalski jest na urlopie* - dosłownie rujną dobrą opinię o firmie. Jeżeli pytanie klienta nie jest wystarczająco szczegółowe, aby nam umożliwić przygotowanie oferty, to należy w pierwszej z nich używać sformułowań: *zakładamy, że* Na początku należy też unikać zbyt wielu zapytań pod adresem klienta. Również bardzo ważną sprawą jest to, aby w firmie była osoba odpowiedzialna za odpowiedzi na korespondencję przychodzącą do firmy, nie skierowaną bezpośrednio do konkretnej osoby. Dlaczego? Czasami firma zagraniczna w liście lub fakcie nie podaje nazwiska odbiorcy; a jedynie funkcję osoby, np. Sales Manager. Zdarza się wtedy, że korespondencja krąży po firmie. Z naszego doświadczenia wynika, że w ponad 80% przypadków odpowiedzi z Polski w ogóle się nie otrzymuje. A nawet gdy się ją otrzyma, to dopiero po 4-6 tygodniach, gdy sprawa jest już nieaktualna.

Funkcje osób

Proponujemy niniejszą strukturę stanowisk, która przyjęła się w handlu zagranicznym (w nawiasach podajemy opcje):

Właściciel - Proprietor

(Export) Sales (& Marketing) Director

(Export) Sales (& Marketing) Manager

(Export) Sales (& Marketing) Engineer

(Export) Sales (& Marketing) Assistant

(Export) Sales (& Marketing) Administrator

Nie polecamy popularnych w Polsce funkcji: Specialist lub Expert. Są one raczej nietypowe.

Korespondencja pisemna - czas odpowiedzi

Zauważa się często, że polskie firmy wykazują niechęć do korespondencji pisemnej. Firmy z krajów UE nadsyłają odpowiedzi na list lub faks w ciągu 2 dni roboczych od jego otrzymania. Jeżeli przygotowanie odpowiedzi wymaga dłuższego czasu, to klient powinien być powiadomiony, kiedy może się spodziewać odpowiedzi. Równie ważne jest, aby korespondencja była zaadresowana na konkretną osobę lub oddział.

Komunikacja

W handlu zagranicznym 90% korespondencji odbywa się faksem. Nawet gdy musimy coś wysłać pocztą, to wysyłkę potwierdzamy faksem, aby klient oczekiwał odbioru.

Kto jest odpowiedzialny za eksport?

Decyzja o eksporcie w firmie jest decyzją strategiczną. Zarząd po wnikliwej analizie wybiera rynki o największych możliwościach zbytu. Nie należy stosować zasady gdzie się tylko da, a może się uda. Ważne jest, aby eksportem zarządzał główny szczebel kierowniczy i by miał on do dyspozycji formalny budżet o uzgodnionej wysokości.

Zakres uprawnień osoby odpowiedzialnej za eksport

Osoby w dziale eksportu powinny być nie tylko odpowiedzialne za eksport, lecz również mieć uprawnienia do podejmowania decyzji o charakterze mającym decydujący wpływ na strategię firmy (np. negocjacje warunków dostawy czy też zakup raportu rynkowego). W wielu firmach polskich wszystkie decyzje podejmuje sam szef, a jak go nie ma, to nic się nie dzieje - pracownik boi się podjąć jakiegokolwiek działanie.

Corporate identity

Pracownicy firmy powinni być zachęcani do podtrzymywania jej profesjonalnego wizerunku w oczach klientów. I tak na przykład wypowiedzi typu: *Kowalskiego nie ma* - powinny być zastąpione przez: *Przykro mi, ale Pan Kowalski będzie dopiero w poniedziałek. Czym mogę służyć?* Postawa taka powinna dotyczyć wszystkich kontaktów z klientami.

Instrumenty techniczne

Faks to podstawowy instrument komunikacji w handlu zagranicznym. Zlecenia akceptowane są faksem, a nie tylko listem. Nie należy podawać więcej niż jednego numeru faksu na papierze firmowym. Zapis numeru faksu powinien przybrać formę: fax: +48 (0) 22 624 283; tel.: +48 (0) 22 624 283, a nie: tel./fax: 022 624 283, nazwę firmy należy podać w skrócie oraz - co jest bardzo ważne - należy zapewnić automatyczny odbiór faksu 24 godziny na dobę. Telefon używany jest do potwierdzeń, czy dany faks lub pismo dotarły do celu. Ze względów dokumentacyjnych telefon nie jest zalecany jako główne narzędzie do komunikacji. Odbiór telefonu powinien nastąpić maksymalnie do 5 dzwonek. Automatyczna sekretarka musi być włączona podczas nieobecności pracowników czy też zamknięcia firmy (również gdy jest to spowodowane świętem lub urlopem). Nagranie na automatycznej sekretarce powinno zawierać informację, kiedy firma zostanie ponownie otwarta.

Nieobecność i kwestia zastępstw

W razie nieobecności osoby odpowiedzialnej, współpracownicy oraz recepcjonistka muszą być poinformowani o terminie jej powrotu. Wszystkie wiadomości ustne powinny być zanotowane i przekazane w dniu powrotu osoby nieobecnej. Pytania pisemne powinny być po trzech dniach potwierdzone informacją zawierającą termin nadesłania odpowiedzi, np.: *Dziękujemy za faks do Pana Kowalskiego. Przepraszamy za zwłokę w odpowiedzi. Pan Kowalski zajmie się Państwa pytaniem po powrocie z delegacji, w piątek* Na szczęblu zarządu asystent zarządu przejmuje pytania już po jednym dniu nieobecności osoby z kierownictwa.

Godziny pracy za granicą

Nie należy zakładać, że godziny pracy są jednakowe w innych krajach Europy i w Polsce, najlepiej je sprawdzić. Na przykład w Wielkiej Brytanii czas pracy trwa od 9.00 do 17.00 czasu lokalnego, czyli w godzinach 10.00-18.00 czasu polskiego. W Anglii obowiązuje również przerwa obiadowa, zazwyczaj od 12.30 do 13.30 czasu lokalnego. Najlepiej się kontaktować telefonicznie w godz. 10.00 - 12.00 lub 14.30 - 16.00 czasu lokalnego.

Termin realizacji zlecenia

Czas dostawy jest bardzo ważny z punktu widzenia klienta zachodniego, a często nie jest traktowany poważnie przez dostawców polskich, którzy zakładają, że podstawą współpracy jest tylko i wyłącznie konkurencyjna cena. Jeżeli w trakcie realizacji zamówienia wiemy, że zajdzie opóźnienie, klient musi

być o tym od razu powiadomiony pisemnie. Powiadomienie w dniu odbioru towaru, że nastąpiło opóźnienie jest nie do zaakceptowania na rynkach zachodnich.

Po złożeniu zlecenia

Po otrzymaniu zlecenia musimy się upewnić, że klient wyznaczył jedną osobę do kontaktu, odpowiedzialną za realizację i dostawę zlecenia.

Gdy towar jest gotowy do odbioru

Zakładając, że zlecenie jest na warunkach dostawy EX WORKS, klienta należy powiadomić faksem, że towar jest gotowy do odbioru (oraz określić gabaryty i formę opakowania). Wówczas klient organizuje transport i powinien powiadomić, która firma przewozowa w Polsce jest upoważniona do odbioru towaru. W praktyce często firma transportowa - w imieniu importera - kontaktuje się bezpośrednio z eksporterem, uzgadniając datę odbioru. Po odbiorze towaru powinien zostać wysłany faks z informacją, kiedy towar został odebrany i przez kogo. Można jednocześnie załączyć kopię faktury.

Odprawa celna

Nowicjuszom radzimy, aby pozostawić odprawę celną (dokument SAD) firmie spedycyjnej lub agencji celnej. Jest z tym związany pewien koszt, ale pamiętajmy, że jeżeli zlecenie jest na bazie EX WORKS, to wszystkie koszty celne i transportowe obciążają konto klienta.

Opakowanie towarów

W większości wypadków towar przechodzi przez tzw. centra dystrybucyjne, zanim dotrze do klienta. Dlatego też ważne jest, aby towar był zapakowany tak, aby go łatwo było przemieścić z jednego środka transportu na drugi. Najlepiej by było, gdyby znajdował się na palecie.

Gdy zapłata nie przyjdzie w terminie

Przy pierwszych zamówieniach proponujemy warunki płatności na zasadzie przedpłaty lub opłaty tuż przed wysyłką, a na większe zamówienia przez akredytywę. Jednak na dłuższą metę - z powodu konkurencji - musimy uwzględnić kredyt trzydziestodniowy. Należy przygotować się jednak na opóźnienia płatności i z tym związane utrudnienia w płynności finansowej firmy. Z naszego doświadczenia wynika, że im dalej na południe Europy, tym gorzej z terminem płatności. Większość firm zachodnich używa komputerowego systemu księgowego i nie monitoruje specjalnie indywidualnych zleceń. Na ogół

wszystkie faktury są opłacane jednocześnie pod koniec miesiąca, dlatego też może się zdarzyć taka sytuacja, że gdy faktura nasza dotrze w ostatnim tygodniu miesiąca, będzie realizowana pod koniec następnego miesiąca. Również przy początkowym ściąganiu nie zrealizowanych płatności, powinniśmy unikać postawy konfrontacyjnej - nie zakładajmy od razu, że klient specjalnie opóźnia zapłatę. Czasami bywa tak, że oryginał faktury nie dotarł do odpowiedniego działu. Dlatego też najpierw powinniśmy się upewnić, co jest powodem opóźnienia.

Załącznik 1.

Przykład oferty handlowej.

URGENT QUOTATION

Our ref: Q7312



To : Mr. Brown – Purchasing Manager
RAUTOMEAD Int Ltd
PO Box 100
London WC1 3JX
England
Tel +44 (0) 1738 627445
Fax +44 (0) 1738 452 479

From : INTERTRADE (GB) Sp zoo
Chemical Specialists
Ul . Matejki 16
48-135 Kraków
Poland
Tel +48 (0) 32 457 9342
Fax +48 (0) 32 457 9343
c/o Mr. Z.Kowalski
Sales Manager
Ext. 3457

Your ref: POLAND - Fertilisers

Goods :	Fertiliser type [A]	GBP 23.99 (*)	3 May 2010
	Fertiliser type [B]	GBP 24.99 (*)	pages 1 of 4
	Fertiliser type [C]	GBP 25.99 (*)	

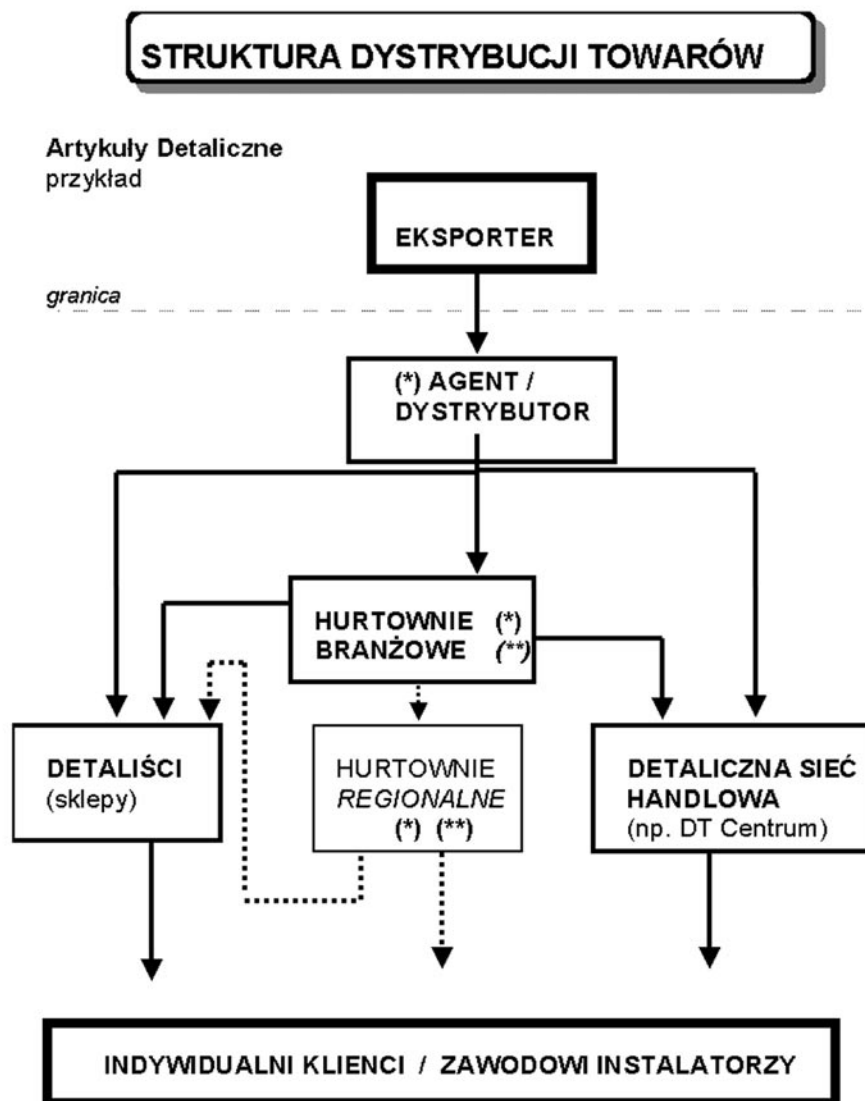
Trade Terms :	EXW Kraków, Poland Including export packing
Delivery Time :	3 weeks from official Purchase Order
Terms of Payment :	payable net @ 30 days from shipment date
Payment Method :	open account, telegraphic transfer
Validity :	60 days

(*) Appendices – full technical specification

Power to deliver outstanding products to Western quality standards

Załącznik 2.

Kanały dystrybucji towarów.



() Importer lub przedstawiciel*

*(**) Dealer*

Załącznik 3.

Lista Wydziałów Ekonomiczno-Handlowych w krajach Unii Europejskiej i innych instytucji użytecznych z punktu widzenia polskiego eksportera.

Wydziały Ekonomiczno-Handlowe:

Austria Botschaft der Republik Polen, Büro des Handelsrates

Titlgasse 15, A-1130 Wien, Österreich

tel.: (+43) 1 877 83 41, 877 63 42, fax: 877 35 97

e-mail: info@handelsratpolen.at

<http://www.brh-gov-pl.or.at>

Belgia Ambassade de la Republique de Pologne, Bureau du Conseiller Commercial

Avenue Jules Cesar, B-1150 Bruxelles, Belgique

tel.: (+32) 2 771 68 15, 771 67 54, fax: 771 18 39,

e-mail: compolambbxl@free-way.net

Dania Embassy of the Republic of Poland, Office of the Commercial Counsellor

Ryvangs Alle 46, COPENHAGEN - 2900 Hellerup, Denmark

tel.: (+45) 3962 2633, 3962 2187, fax: 3962 2554,

e-mail: brhdania@post10.tele.dk

<http://www.brh-dania.dk>

Finlandia Embassy of the Republic of Poland, Office of the Commercial Counsellor

Risto Rytin tie 7, 00-570 Helsinki, Finland

tel.: (+358) 9 684 7240, fax: 684 8907

e-mail: commercial@poland.inet.fi

**Franca Ambassade de la Republique de Pologne Bureau du Conseiller Economique
et Commercial**

86, rue de la Faisanderie 75116 Paris, France

tel.: (+33) 1 4504 1020, fax: 4504 6317

e-mail: weh@weh.ambassade.pologne-org.net

<http://www.weh.ambassade.pologne.net>

Consulat General de la Republique de Pologne a Lyon Consul Commercial

79, rue Crillon, 69458 Lyon, France

tel.: (+33) 4 7893 1485, fax: 7893 5637

e-mail: pol-eco-lyon@worldonline.fr

<http://www.pologne-info.com/consulat-pl-lyon>

Grecja Embassy of the Republic of Poland

Office of the Commercial Counsellor

1, Kontoleonos Str., 154 52 Psychico, Athens, Greece

tel.: (+30) 1 6726 176, fax: 6721 952

e-mail: wehateny@ath.forthnet.gr

<http://www.wehateny.gr>

Hiszpania Oficina del Consejero Comercial de Polonia

Av. del Dr. Arce, 25 28002 Madrid, Espana

tel.: (+34) 1 590 12 80, fax: 561 51 08

e-mail: brhmadrit@radhan-es.com

<http://www.mbahada-polonia.org>

Holandia Embassy of the Republic of Poland, Office of the Commercial Counsellor

Van Lennepweg 51, 2597 LG den Haag, Netherlands

tel.: (+31) 70 350 2781, fax: 354 3966

e-mail: brhhaga@polamb.nl

<http://www.polamb.nl>

Irlandia Embassy of the Republic of Poland in Dublin

Economic and Commercial Department

No 4 The Vicarage, St John's Road

Dublin 4, Ireland

tel.: (+353) 1 269 1370, fax: 269 7662

e-mail: Brh@dublin.polishembassy.ie

Portugalia Embaixada da República da Polónia,

Avenida da Republica, 9-7 1050-185 Lisboa, Portugal

tel: (+351) 21 35 26 170 (171), fax: 35 26 174

e-mail: brh.lizbona@mail.telepac.pt

<http://www.negociosnapolonia.com>

RFN Botschaft der Republik Polen, Wirtschafts-und Handelsabteilung

Glinkastr. 5-7, 10117 Berlin, Bundesrepublik Deutschland

tel.: (+49) 302292739, fax: 229 24 51

e-mail: info@wirtschaft-polen.de

<http://www.wirtschaft-polen.de>

Generalkonsulat der Republik Polen Wirtschaft-und Handelsabteilung

Ismaniger Str 62 A

81675 München, Bundesrepublik Deutschland

tel: (+49) 89418608-42, fax: 471318

e-mail: info.munchen@wirtschaft-polen.de

<http://www.wirtschaft-polen.de>

Generalkonsulat der Republik Polen Wirtschaft-und Handelsabteilung

Gorberstr. 14, 04 105 Leipzig, Bundesrepublik Deutschland

tel: (+49) 3419800281, fax: 980243

e-mail: info.leipzig@wirtschaft-polen.de

Generalkonsulat der Republik Polen Wirtschaft-und Handelsabteilung

Grindgensstr.20, 22 309 Hambburg, Bundesrepublik Deutschland

tel: (+49) 406311181, fax: 6325030

e-mail: info.hamburg@wirtschaft-polen.de

Wirtschaft-und Handelsabteilung

An der Alteburger Muehle 6, 50 968 Köln 51, Marienburg, Bundesrepublik Deutschland

tel: (+49) 22 13 49 90, fax: 34 99 10

e-mail: info.koeln@wirtschaft-polen.de

Szwecja Embassy of the Republic of Poland**Office of the Commercial Counsellor**

Friggagatan 4, S-114 27 Stockholm, Sweden

tel.: (+46) 8 451 84 20, fax: (08) 21 61 88

e-mail: polens.ambassad@mbox100.swipnet.se

Wielka Brytania Embassy of the Republic of Poland Office of the Commercial Counsellor

15, Devonshire Street, London W1G 7AP, Great Britain

tel.: (+44) 207 580 5481, fax: 73 23 01 95

e-mail: weh@polishemb-trade.co.uk

<http://www.polishemb-trade.co.uk>

Wlochy Ambassade de la Republique de Pologne, Bureau du Conseiller Commercial

Via Olona 2/4, 00198 Roma, Italia

tel.: (+39) 6 854 81 89, fax: 855 33 91

e-mail: info@infopolonia.it

<http://www.infopolonia.it>

Consulat General de la Republique de Pologne, Section Commerciale

Via Capecelatro, 20 145 Milano, Italia

tel.: (+39) 02 487 131 64, fax: 405 303

e-mail: jerzyc@credit.tin.it

Inne instytucje i organizacje:

Ministerstwo Gospodarki -Departament Promocji Gospodarczej

plac Trzech Krzyży 3/5, 00-507 Warszawa

tel.: 022 628 39 88, 693 52 15

<http://www.mg.gov.pl>

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości

Al. Jerozolimskie 125/127, 02-017 Warszawa

tel.: 022 699 70 44/45, fax: 022 699 70 46

e-mail: biuro@parp.gov.pl, <http://www.parp.gov.pl>

Centrum Informacji Rynkowej HZ

ul. Frascati 2, 00-481 Warszawa

tel.: 022 621 52 81, fax: 022 628 17 77

http://www.ikchz.warszawa.pl/ikchz_r.htm

Korporacja Ubezpieczeń Kredytów Eksportowych SA (KUKE SA)

ul. Widok 5, 00-023 Warszawa

tel.: 022 827 78 84, fax: 022 827 15 87

<http://www.kuke.com.pl>

Główny Urząd Cel

ul. Świętokrzyska 12, 00-916 Warszawa

tel.: 022 826 89 47, 694 59 42, fax: 022 694 44 41

<http://www.clo.gov.pl>

Izba Gospodarcza Eksporterów i Importerów w Warszawie

ul. Łucka 11, 00-842 Warszawa

tel.: 0 22 656 30 90; fax: 0 22 829 15 60

Agencja Techniki i Technologii

ul. Krucza 38/42, 00-512 Warszawa

tel.: 022 661 86 10, fax: 022 628 36 11

Państwowa Agencja Inwestycji Zagranicznych PAIZ

Al. Róż 2, 00-559 Warszawa

tel.: 022 334 98 00, fax: 022 334 99 99

<http://www.paiz.gov.pl>

Krajowa Izba Gospodarcza

ul. Trębacza 4, 00-074 Warszawa

tel.: 022 630 96 00, fax: 022 827 46 73

<http://www.kig.pl>

Business Centre Club

pl. Żelaznej Bramy 2, 00-136 Warszawa

tel.: 022 625 30 37, fax: 022 621 84 20

<http://www.bccnet.com.pl>

Polsko-Niemiecka Izba Przemysłowo-Handlowa

ul. Miodowa 14, 00-246 Warszawa

tel.: 022 531 05 00, 531 05 15, fax: 022 531 06 00, 531 06 44

<http://www.pniph.com.pl>

Polsko-Belgijsko-Luksemburska Izba Handlowa

ul. Trębacza 4, 00-074 Warszawa

tel.: 0 22 630 97 73, fax: 0 22 827 94 78

Brytyjska Izba Handlowa w Polsce

ul. Zimna 2 m 1, 00-138 Warszawa

tel.: 0 22 654 59 74, fax: 0 22 654 16 75

email: bpcc@bpcc.org.pl

Polsko-Hiszpańska Izba Handlowa

Aleja Krakowska 110/114, 00-971 Warszawa

tel.: 0 22 846 09 03, fax: 0 22 846 61 92

Wydział Ekonomiczno-Handlowy Ambasady Finlandii

ul. Szopena 4/8, 00-559 Warszawa

tel.: 0 22 625 68 82, fax: 0 22 621 63 94

Wydział Handlowy Ambasady Austrii

ul. K. Idzikowskiego 7/9, 02-704 Warszawa

tel.: 0 22 843 79 09, fax: 0 22 843 95 05

Polsko-Francuska Izba Handlowa

ul. Świętokrzyska 36/14, 00-116 Warszawa

tel.: 0 22 622 55 35, fax: 0 22 622 54 45

Polsko-Włoska Izba Przemysłowo-Handlowa

ul. Trębacza 4, 00-074 Warszawa

tel.: 0 22 630 97 61, fax: 0 22 828 97 81

Holenderska Izba Przemysłowo-Handlowa

ul. Murmańska 25, 04-20ł Warszawa

tel.: 0 22 515 41 70, fax: 0 22 515 43 05

Szwedzko-Polska Izba Handlowa

ul. Chmielna 101/102, 80-748 Gdańsk

tel.: 0 58 300 95 16, fax: 0 58 300 95 17

Przedstawicielstwo Handlowe Portugalii

ul. Koźmińska 10, 00-435 Warszawa

tel.: 0 22 628 97 01, 628 97 23, 622 72 46, fax: 0 22 622 72 46, 622 72 56

e-mail: icepvars@icep.pl

Ciekawe strony internetowe:

Central and Eastern Europe Business Information Center

<http://www.mac.doc.gov/eebic/ceebic.html>

Country Commercial Guides http://www.state.gov/www/about_state/business/com_guides

Data monitor, badania rynku <http://www.datamonitor.com>

Dom Wydawniczy ABC - zbiór polskich aktów prawnych <http://www.abc.com.pl>

Euro Info Centre <http://www.euroinfo.org.pl>

Euromonitor, badania rynku <http://www.euromonitor.com>

Europages <http://www.europages.com>

Eurostat <http://europa.eu.int/comm/eurostat>

Explore Poland <http://www.explore-poland.pl>

Fundacja Programów Pomocy dla Rolnictwa <http://www.fapa.com.pl>

Fundusz Współpracy <http://www.cofund.org.pl>

Gartner Group, badania rynku <http://www.gartner.com>

Główny Urząd Statystyczny <http://www.stat.gov.pl>

Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej <http://www.ierigz.waw.pl>

Instytut Podstawowych Problemów Techniki PAN <http://www.ippt.gov.pl>

Kancelaria Prezesa Rady Ministrów <http://kprm.gov.pl>

Komitet Badań Naukowych <http://www.kbn.gov.pl>

Krajowa Agencja Poszanowania Energii <http://www.kp.gov.pl>

Krajowe Biuro Programu -Leonardo da Vinci <http://www.cofund.org.pl/bkkk>

Międzynarodowa Strona Zamówień Publicznych <http://www.procurement.org>

Ministerstwo Finansów <http://www.mofnet.gov.pl>

Ministerstwo Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej <http://www.mpips.gov.pl>

Ministerstwo Ochrony Środowiska, Zasobów Naturalnych i Leśnictwa,

ISPA (komponent: ochrona środowiska) <http://www.mos.gov.pl>

Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi <http://www.minrol.gov.pl>

Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji <http://www.mswia.gov.pl>

Poland Market Research <http://www.mac.doc.gov/eebic/countryr/poland/market>

Polish World Biznes i Ekonomia <http://www.polishworld.com/pwpolish/pwbiz>

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości <http://www.parp.gov.pl>

Polskie Centrum Badań i Certyfikacji <http://www.pcbc.gov.pl>

The World Factbook <http://www.odci.gov/cia/publications/factbook>

Urząd Dozoru Technicznego <http://www.udt.gov.pl>

Urząd Komitetu Integracji Europejskiej <http://www.ukie.gov.pl>

Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów <http://www.uokik.gov.pl>

Urząd Patentowy Rzeczypospolitej Polskiej <http://www.uprp.pl>

Urząd Prezydenta RP <http://www.prezydent.pl>

Urząd Zamówień Publicznych - m.in. dyrektywy o koordynacji procedur udzielania zamówień publicznych na dostawy, usługi, roboty budowlane <http://www.uzp.gov.pl>

Władza Wdrażająca Programy Współpracy Przygranicznej PHARE <http://www.wwpwp.it.pl>

Zamówienia Publiczne na Jednolitym Rynku <http://simap.eu.int>