



ORGANIZACJA BIURA EKSPORTU W FIRMIE: CEMET SP. Z O.O.

Case study na przykładzie firmy Cemet Sp. z o.o. z Podręcznika Dobrych Praktyk projektu „Przygotowanie do eksportu”

Rozpoczęcie eksportu w małym lub średnim przedsiębiorstwie często wymaga wprowadzenia zmian organizacyjnych w firmie. W przedsiębiorstwach można wyróżnić następujące etapy rozwijania organizacji w kierunku działalności eksportowej:

- stworzenie komórki eksportowej,
- stworzenie działu operacji zagranicznych,
- stworzenie pionu zagranicznego,
- stworzenie organizacji produktowej lub geograficznej.

Na początku działalności (bądź w firmie o małym zatrudnieniu) eksport realizowany jest często za pośrednictwem komórki eksportowej. Bez względu jednak na formę organizacyjną i jej nazwę, najważniejszym elementem takiej komórki są dobrze wykwalifikowani pracownicy, mający doświadczenie w prowadzeniu handlu z zagranicą. W momencie rozszerzenia sprzedaży eksportowej istotne jest wyodrębnienie stanowiska specjalisty do spraw eksportu. Do obowiązków takiego specjalisty powinno należeć: przygotowanie materiałów ofertowych, prowadzenie dokumentacji eksportowej, nadzorowanie płatności międzynarodowych, gromadzenie informacji o rynkach zagranicznych, proponowanie form dystrybucji oraz promocji na rynkach zagranicznych.

Dział operacji zagranicznych tworzy się, kiedy obsługa przez jednego specjalistę już nie wystarcza i trzeba zatrudnić kilku specjalistów, nad którymi czuwa kierownik. Do obowiązków kierownika działu operacji zagranicznych należy: zarządzanie personelem działu, przygotowanie strategii eksportowej i programów szczegółowych, nawiązywanie, realizacja oraz kontrola kontaktów z klientami, analiza rynków zbytu, przygotowywanie ofert, ustalenie cen, prognozowanie sprzedaży eksportowej, nadzór nad reklamą i promocją oraz nadzór nad przepływem informacji marketingowych.



Foto: Artur Hojny

Strukturę produktową wykorzystują firmy obsługujące bardzo zróżnicowanych odbiorców, które ze względu na różne koszty, m.in. transportu, produkują swoje wyroby na lokalnym rynku (działają poprzez filie, przedstawicielstwa itp.).

Pion zagraniczny powstaje wtedy, gdy firma w bardziej zaawansowany sposób zdobywa obce rynki zbytu, np. tworząc filie za granicą. Istnieją różne struktury organizacyjne komórki zajmującej się eksportem. Strukturę geograficzną wykorzystują firmy mające bardzo szeroką ofertę produktową, prowadzące sprzedaż bezpośrednią, wykorzystujące w istotny sposób informacje rynkowe, posiadające duży wybór produktów (w tych samych kanałach dystrybucji) oraz modyfikujące swój produkt pod kątem upodobań lokalnych odbiorców, różnic kulturowych itp. Z kolei strukturę produktową wykorzystują firmy obsługujące bardzo zróżnicowanych odbiorców, które ze względu na różne koszty, m.in. transportu, produkują swoje wyroby na lokalnym rynku (działają poprzez filie, przedstawicielstwa itp.).

Opis eksportera i kontrahenta

Przedsiębiorstwo Cemet Sp. z o.o. powstało w 1990 roku. Jest zakładem produkcyjnym w branży metalowej o ponad stuosobowej załodze. Przedsiębiorstwo posiada własne hale produkcyjne o powierzchni 3 400 m² wyposażone w maszyny i urządzenia do obróbki metalu. Od początku swojego istnienia Cemet jest polsko-fińską joint-venture, wytwarzającą produkty na rynek polski i rozpoczynającą działalność na rynkach zagranicznych.

Istotny wzrost zainteresowania ze strony odbiorców zagranicznych nastąpił dopiero pod koniec lat 90. – pozyskano nowych klientów, wdrożono produkcję nowych wyrobów. Dzięki współpracy z zachodnimi firmami inżynierskimi, które posiadały już wystarczający know-how, rozpoznany rynek



zbytu oraz rozwinięty marketing, możliwy był wzrost specjalizacji produkcji. Partnerzy zagraniczni sami nie prowadzili produkcji – firma Cemet produkowała dla nich i pod ich marką. Warto odnotować wieloletnią współpracę z firmą francuską, która obejmowała produkcję odprężarki do wyrobu szkła płaskiego dla fabryk szkła oraz linie galwanizacji ciągłej blach cienkich. Spółka Cemet produkuje na zlecenie tej firmy i pod jej marką urządzenia trafiające do Chin, Meksyku, Europy i Rosji. Cemet buduje w ten sposób swoją pozycję i zdobywa nowe kontrakty. Na początku produkcja miała charakter głównie warsztatowy. Po trzech latach współpracy firma Cemet zdobyła zaufanie i otrzymała zlecenie montażu w zakładach klienta. Warto podkreślić, że jeden komponent odprężarki zajmuje 36 tirów. Była to okazja do okresowego atrakcyjnego zarobku dla pracowników firmy Cemet. Niedawno pod nadzorem firmy zmontowano komplet odprężarek w Algierii i RPA. Obecnie na rynek inwestora fińskiego trafia 15-30% produkcji; cały eksport to 94% produkcji.

Nowe rynki zbytu

Pod koniec lat 90. i na początku nowego tysiąclecia firma zaczęła korzystać z Internetu; stworzono stronę WWW w językach polskim i angielskim. Dzięki wykorzystaniu sieci nastąpił istotny wzrost możliwości eksportowych. Nawiązano dobre kontakty z klientami z Norwegii, Anglii, Kanady i Szwecji.

Analiza problemu

Na początku działalności firma Cemet realizowała niewielki eksport do Finlandii w formie uzupełnienia procesu produkcyjnego partnera – była jedna grupa wyrobów. Początkowo na eksport szło około 20% produkcji, reszta trafiała na rynek polski – były to różnego rodzaju produkty inwestycyjne. Na początku lat 90. sytuacja w kraju uległa pogorszeniu – spadł popyt na dobra inwestycyjne, zatem dla firmy Cemet rozpoczął się trudny okres.

Aby przezwyciężyć marazm na rynku, firma musiała od nowa zdefiniować swoje cele. Celem głównym firmy stało się więc rozszerzenie eksportu. Rozpoczęcie negocjacji z Unią Europejską i perspektywa otwarcia granic unijnych dla Polski nasiliły tendencje eksportowe w firmie. Podjęto decyzję o stworzeniu komórki zajmującej się kontraktami zagranicznymi. W tym czasie firma Cemet musiała przeanalizować kilka kluczowych zagadnień – jaka ma być plano-

wana wartość eksportu, czy firma posiada odpowiednią kadrę oraz właściwe warunki lokalowe do utworzenia działu zajmującego się eksportem, czy zmiana organizacji firmy i unowocześnienie produkcji wiąże się z dużymi kosztami i wysokim ryzykiem oraz czy firma posiada środki finansowe na promocję eksportu.

Opis celu i planowanych rezultatów

Poszukiwanie i zdobycie nowych rynków zbytu wiązały się z unowocześnianiem parku maszynowego oraz przeorganizowaniem firmy. Potrzebny był odrębny dział zajmujący się kontraktami z zagranicą.

Planowano zwiększyć kadrę zajmującą się obrotem handlowym z zagranicą. Na początku Biuro Eksportu było małe, zatrudniało dwie osoby, które łączyły obowiązki – głównego technologa oraz dyrektora do spraw finansowych.

Określono następujące cele:

- unowocześnienie parku maszynowego,
- stworzenie Działu ds. Eksportu,
- komputeryzacja wszystkich działów oraz stworzenie strony WWW,
- pozyskanie nowych kontrahentów.

Działania

Poszukiwania kontrahentów odbywały się poprzez wysyłanie wielu ofert wstępnych. Baza potencjalnych kontrahentów pochodziła z Yellow Pages, „Kompasu”, międzynarodowych targów przemysłowych, na których firma się wystawiała (Hanover, Helsinki) a w Polsce (Poznań, Gdańsk – BaltExpo).

Pierwsze zapytania ofertowe dowiodły, że brakuje odpowiednich warunków technologicznych – maszyn, powierzchni produkcyjnej (odpowiedniej hali). Zatem poszukiwania kontrahentów uzupełniono równocześnie wzbogacaniem infrastruktury produkcyjnej. Najpierw dokupiono sprzęt, a potem wybudowano nową, solidną halę montażową z odpowiednim sprzętem dźwigowym. Dopiero wówczas nastąpił istotny wzrost zainteresowania ofertą firmy ze strony zagranicznych partnerów.

Dokonano zmian w organizacji firmy, która aktualnie zatrudnia 120 osób. Szczegółowo tworzą dyrektor naczelny oraz zastępca do spraw technicznych, nadzorujący też produkcję. Utworzono dwa stanowiska w randze zastępcy: dyrektora do spraw logistyki oraz głównego księgowego.

Następny szczebel tworzą trzej kierownicy projektu, podzieleni geograficznie według rynków: francuskiego, norweskiego i po-

zostałych (według udziału poszczególnych rynków w wielkości sprzedaży eksportowej). Są to osoby odpowiedzialne za realizację projektów.

Drugi istotny dział, będący na tym samym poziomie, to Dział Handlu i Logistyki, również podlegający dyrektorowi naczelnemu. Funkcje tego trzyosobowego działu to: koordynacja wszelkich ofert napływających zarówno z kraju, jak i zagranicy, organizacja wysyłek i dostaw, angażowanie firm spedycyjnych, transportowych, przygotowanie odpraw celnych i wszelkich z tym związanych oraz przygotowanie dokumentów i certyfikatów.

Należy tu podkreślić, że wejście Polski do Unii Europejskiej bardzo ułatwiło firmie działalność na jednolitym rynku, ponieważ nastąpiło istotne uproszczenie procedur. W początkowym okresie podejmowania działań eksportowych Dział Handlu i Logistyki poszukiwał klientów poprzez Internet i różne bazy firm („Kompas” w Szwajcarii czy „Panoramę Firm” obecną w wielu krajach). W latach 1990-2000 firma była prezentowana w wielu branżowych katalogach. Obecnie Cemet ma wystarczająco dużo stałych zamówień i zajmują obsługą stałych klientów.

Rekrutacja kadr odbywa się w sposób standardowy – poprzez ogłoszenia w prasie, rozmowy kwalifikacyjne i zatrudnianie na okres próbny. W tym czasie następuje obserwacja i ocena pracownika pod kątem jego predyspozycji, kwalifikacji, staranności. Rotacja wśród zatrudnionych jest niewielka – pracownicy cenią sobie stabilne warunki, gdyż wszyscy mają umowę o pracę, a firma wywiązuje się ze wszystkich zobowiązań płacowych. Należy zawsze pamiętać, że stabilność produktu zależy od stabilności kadry.

Pracownicy Działu Handlu i Logistyki oraz kierownicy projektu stale ponoszą różnego rodzaju ryzyko związane z działalnością eksportową. Wystarczy wymienić kilka najważniejszych zagrożeń, aby wiedzieć, jak szeroką muszą posiadać wiedzę i umiejętności.

Dla firmy Cemet najważniejszym ryzykiem są zmienne kursy walut. Zarząd firmy negatywnie postrzega fakt, iż Polska nie ma precyzyjnie ustalonego terminu wstąpienia do strefy euro. W związku z tym firma nadal musi zabezpieczać się przed ryzykiem kursowym w transakcjach z państwami Unii Europejskiej. Firma zabezpiecza zawierane transakcje z bankami poprzez transakcje forward lub inne produkty bankowe, których do wyboru jest wiele. Liczy się dobra opinia w banku, gdyż w przypadku jej braku, trzeba złożyć wysokie zabezpieczenia finansowe, aby



Jak to robią inni?

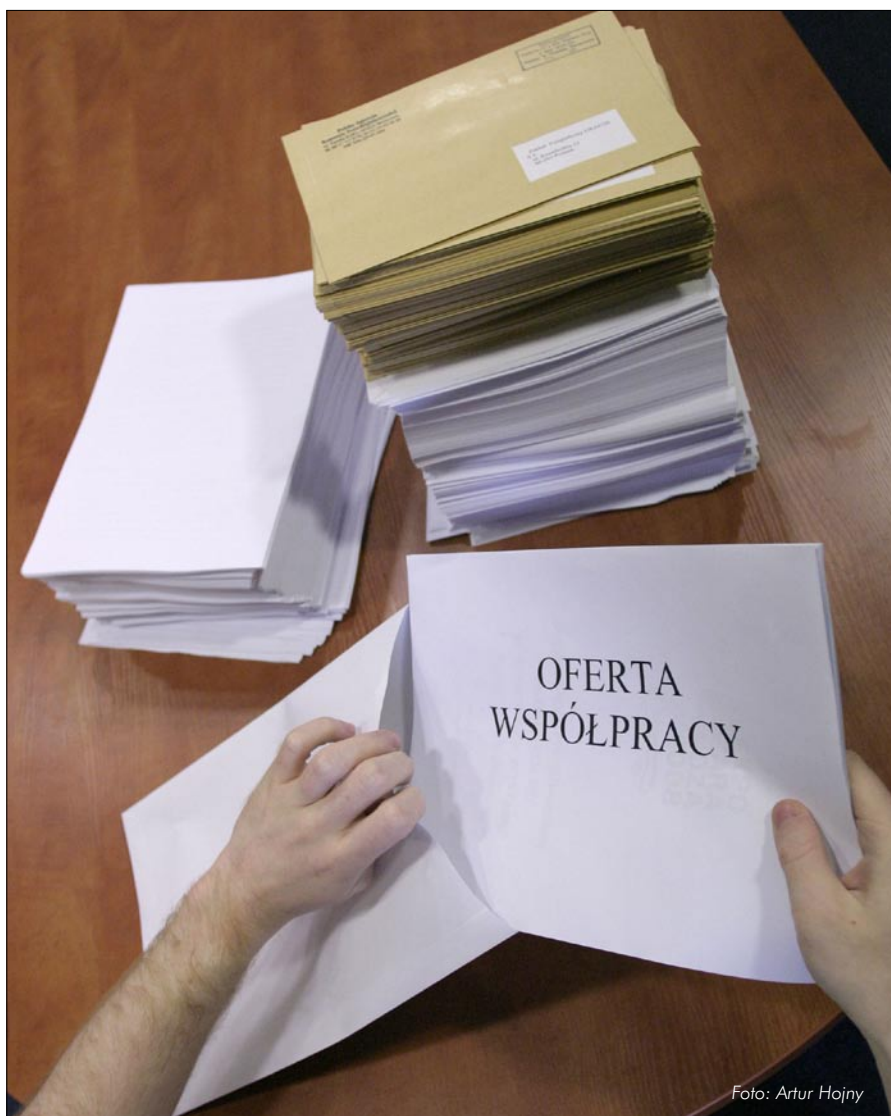


Foto: Artur Hojny

Poszukiwania kontrahentów odbywały się poprzez wysyłanie wielu ofert wstępnych.

dostać limit na transakcje. Cemet ma dobrą reputację w banku. Ze względu na niepewną sytuację na świecie i specyfikę polskiej gospodarki firma zabezpiecza transakcje walutowe na nie dłużej niż pół roku, gdyż kurs może ulec radykalnym zmianom. Banki namawiają do korzystania ze swoich usług. Zachęcają, by nie patrzeć spekulacyjnie na kursy walutowe. Należy zawsze pamiętać, że zabezpieczenia przed ryzykiem kursowym to minimalizacja, a nie zupełna eliminacja ryzyka (chyba że eliminacja w krótkim okresie). W firmie produkcyjnej Zarząd nie może zbyt ryzykownie spekulować.

Z hurtownikami (stali, farb itp.) firma stara się uzgodnić ceny stałe na niezbyt długi okres (zwykle trzy miesiące). To się udaje. Okresy dłuższe raczej trudno wynegocjować. Innym rozwiązaniem jest zakup materiałów na kredyt i ich magazynowanie – często koszt kredytu jest niewielki w porówna-

niu z potencjalnym ryzykiem związanym z podwyższeniem cen w hurtowniach.

Kolejne ryzyko to ryzyko transakcyjne, czyli niewypłacalność klienta. Najprościej przy tego typu ryzyku ubezpieczyć się w KUKE SA – ale to niestety kosztuje. Dlatego firma współpracuje ze stałymi kontrahentami, którzy są sprawdzeni i dotychczas nie zawiedli. Należy uważać na nowych kontrahentów – stosować albo akredytywę, albo zapłatę przed odbiorem produktu. Akredytywa to pisemne zobowiązanie banku importera do zapłaty bądź do zabezpieczenia środków finansowych przeznaczonych na zapłatę. Akredytywa kosztuje, więc firmy płacą przed odbiorem towaru lub usługi. Takie sposoby są formą samoubezpieczenia ze strony firmy Cemet. Z czasem kontrahent zdobywa zaufanie, a jeśli np. posiada nieruchomości lub jest notowany na giełdzie – otrzymuje kredyt kupiecki.

Powszechnie zaleca się korzystanie z usług wywiadowni gospodarczych, jednak można na nich polegać tylko częściowo, gdyż niejednokrotnie informacje zebrane i udostępnione przez takie wywiadownie nie są aktualne.

Warto wykorzystać swoje własne sposoby, takie jak wizyta u kontrahenta czy własne badania. W branży metalowej łatwo o oszustów – łańcuszek pośredników jest czasem tak długi, że trudno dochodzić roszczeń. Dlatego należy sprawdzać dokładnie pierwsze partie towaru jeszcze w warsztacie przed wysyłką – osoba w imieniu klienta sprawdza przed odbiorem towar jeszcze u wykonawcy. Jeśli zdarzy się reklamacja od klienta, warto pojechać, sprawdzić i zastrzec towar. Bardzo często zdarza się, że klient sam naprawia usterkę, a potem wystawia firmie rachunek opiewający na zawyżoną kwotę.

Rezultaty

W rezultacie podjętych działań nastąpił istotny wzrost eksportu. Dzięki specjalizacji firma zaczęła osiągać korzystniejsze warunki handlowe. Rozszerzenie eksportu firmy zaowocowało tym, że eksport to około 94% wartości sprzedaży (z czego do inwestora trafia 15-30%). Tak dynamiczny rozwój został doceniony na rynku. Firmie Cemet przyznano prestiżową nagrodę Lidera Eksportu 2005 w dziedzinie dynamiki sprzedaży eksportowej.

Firma nie tylko realizuje swoje zamówienia, ale także wydaje stałe zlecenia ośmiu podwykonawcom, głównie z rejonu pomorskiego.

Najlepsze praktyki

Zdaniem dyrektora naczelnego firmy Cemet, przesłanki sukcesu eksportowego to:

- dobra kadra zarządzająca;
- wykwalifikowani pracownicy, spójny zespół;
- odpowiedni i nowoczesny park maszynowy;
- doskonała znajomość języków obcych, dostosowanie do klienta – ponieważ Cemet prowadzi ścisłą współpracę z firmą francuską, kadra zna język francuski. Języki obce zna kierownictwo projektów – inżynierowie nadzorujący, jednak firma dąży do tego, aby i pracownicy produkcyjni porozumiewali się w innych językach, bo firma coraz częściej prowadzi serwis u klienta;
- sprawny Dział Kontroli Jakości;
- konieczna znajomość norm technicznych związanych z produktami;



- komputeryzacja we wszystkich działach – często potrzebne są bieżące informacje finansowe w celu szybkiej kalkulacji oferty;
- posiadanie kilku stałych klientów, a nie tylko jednego – najlepiej minimum trzech klientów – dobra współpraca z firmami inżynierskimi i uzupełnianie ich produkcji;
- zabezpieczanie się przed ryzykiem na wszelkie sposoby;
- specjalizacja w produkcji;
- dobra strona WWW, często ważniejsza niż działalność wystawienniczo-targowa, szczególnie w branży produkcyjnej dóbr inwestycyjnych;
- własna inicjatywa – jeżeli od początku działalności gospodarczej przyjmie się wizję globalną, to rezultaty mogą być niesamowite; o obecnych czasach warunki do rozwoju eksportu są dobre, a będą jeszcze lepsze.

Bardzo ważne jest profesjonalne podejście do działalności eksportowej:

- należy skrupulatnie wybrać rynek eksportowy – wręcz osobiście pojechać w wybrane miejsce i je dobrze sprawdzić, poznać

zwyczaje handlowe kraju eksportu; należy starać się zrozumieć zarówno subtelności kulturowe kraju eksportu, jak i podejście dyplomatyczne do partnera – ma to kluczowe znaczenie i prowadzi do zagwarantowania sobie płatności;

- bardzo dobre relacje partnerskie w efekcie przynoszą więcej zysków niż klauzule i wszelkie zabezpieczenia w kontrakcie;
- najważniejsza jest jakość oferowanych usług lub produktów; na początku błędów się nie uniknie, ale trzeba „iść do przodu”;
- determinacja w dążeniu do celu.

Należy unikać:

- nieprzemyślanych decyzji;
- nierealnych planów, które nie mają pokrycia w rzeczywistej kondycji firmy;
- zbyt szybkiego zdobywania wielu rynków jednocześnie.

Wnioski, wytyczne dla organizacji biura eksportu w firmie:

- biuro eksportu musi być dopasowane do zakresu działalności;

- najważniejszym elementem są kompetentne osoby zajmujące się handlem z zagranicą – z doświadczeniem, obowiązkowe, solidne i znające co najmniej jeden język obcy;
- musi być stały przepływ informacji pomiędzy działami, szczególnie pomiędzy działem handlowym, kierownikami projektów, działem marketingu i działem finansowym (konieczny intranet).

Artykuł pochodzi z Podręcznika Dobrych Praktyk pod redakcją Elżbiety Buczkowicz-Cichońskiej (ARUP), Zesony Lewandowskiej (PAG Unicosult) oraz Ireneusza Kołodzieja (PAG Unicosult), który został przygotowany na potrzeby projektu szkoleniowego „Przygotowanie do eksportu”. Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej, w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

Copyright by Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości

7. PROGRAM RAMOWY – PROGRAMY SZCZEGÓŁOWE, POMYSŁY I LUDZIE

W poprzednim Biuletynie Euro Info został omówiony dokładnie program Współpraca. Artykuł o programie Pomysły i Ludzie jest trzecim z cyklu 4 artykułów opisujących program finansowania badań naukowych i rozwoju technologicznego w Europie.

Program IDEAS (POMYSŁY), który jest nowym elementem 7. PR, będzie narzędziem wspierania najbardziej twórczych, interdyscyplinarnych, często ryzykownych badań naukowych znajdujących się na granicy wiedzy (frontier research), będących nowym rozumieniem badań podstawowych. W programie IDEAS działania będą realizowane przez Europejską Radę ds. Badań Naukowych (European Research Council – ERC). ERC jest pierwszą paneuropejską agencją kierującą i wspierającą finansowo badania typu frontier research. Składa się ona

z niezależnej Rady Naukowej i specjalnej jednostki ds. realizacji programu. Członkowie Rady są mianowani przez Komisję Europejską na cztery lata, z możliwością jednorazowego przedłużenia, w systemie rotacyjnym. Ma to zagwarantować ciągłość pracy Rady Naukowej. Działają oni we własnym imieniu, niezależnie od interesów politycznych lub innych, zapewniając różnorodność obszarów badawczych.

Głównym zadaniem Rady Naukowej jest budowa ogólnej strategii naukowo-badawczej programu. Rada ma w pełni odpowiadać za decyzje określające rodzaj badań, które mają być finansowane oraz gwarantować naukową jakość działania. Do jej zadań będzie należeć opracowywanie rocznego programu prac, ustanowienie procedury ocen eksperckich, a także monitorowanie i kontrola jakości wdrożenia

programu z naukowego punktu widzenia. Rada uchwali kodeks postępowania służący między innymi unikaniu konfliktu interesów. Ma także utrzymywać regularne kontakty ze środowiskiem naukowym i instytucjami europejskimi.

ERC będzie mieć **znaczny zakres autonomii** gwarantowany przez Komisję Europejską. Komisja zapewni, aby ERC działała zgodnie z zasadami doskonałości naukowej, autonomii, wydajności i przejrzystości oraz ściśle przestrzegała strategii i metodologii wdrażania ustalonej przez Radę Naukową. Komisja będzie sporządzać wraz z Radą Naukową roczne sprawozdanie z działalności ERC i realizacji celów. Sprawozdanie będzie przedkładane Parlamentowi Europejskiemu.

ERC będzie dysponować możliwością **prowadzenia własnych badań strategicz-**