



## Wstęp

Plan Rozwoju Eksportu (dalej: Plan, PRE) został przygotowany na zlecenie ZAKŁADU PRODUKCJI URZĄDZEŃ GRZEWCZYCH „JANKIEWICZ I SYN” S.C. (dalej: Zakład Produkcji Urządzeń Grzewczych JANKIEWICZ I SYN, Zakład, Przedsiębiorstwo, Firma, Spółka) z siedzibą w Pruszkowie, przez NYTKO SA w terminie od 28.05.2012 r. do 19.06.2012 r. w ramach projektu „Plan Rozwoju Eksportu dla ZAKŁADU PRODUKCJI URZĄDZEŃ GRZEWCZYCH JANKIEWICZ I SYN S.C.”, współfinansowanego przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego – Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka – działanie 6.1 „Paszport do eksportu”. W opracowaniu niniejszego Planu Rozwoju Eksportu udział brali: dr Marcin Nytko, Tomasz Jedynak, Łukasz Szczypiński, Iwona Kot oraz Dominik Dmochowski.

Celem bezpośrednim niniejszego opracowania jest określenie w sposób kompleksowy strategii eksportowej Zakładu Produkcji Urządzeń Grzewczych JANKIEWICZ I SYN S.C. do realizacji w okresie od 1 lipca 2012 r. do 30 czerwca 2014 r.

Składa się ono z jedenastu części, tj.:

- wstępu, zawierającego informację o terminie przygotowania dokumentu oraz celu opracowania;
- opracowania dotyczącego analizy konkurencyjnej przedsiębiorstwa pod kątem produktów przedsiębiorstwa;
- opracowania dotyczącego wyboru rynków docelowych działalności eksportowej;
- opracowania dotyczącego badania wybranych rynków docelowych;
- opisu bieżącej sytuacji przedsiębiorstwa w najważniejszych obszarach funkcjonowania i prognozy rozszerzenia działalności przedsiębiorstwa ze szczególnym uwzględnieniem rozwoju poprzez eksport;
- analizy SWOT dla eksportu każdego rodzaju produktu na każdym z planowanych rynków docelowych;
- opisu celów i strategii eksportowej;
- rekomendacji rozwoju działalności eksportowej;
- wskazania i uzasadnienia wyboru działań do realizacji przez przedsiębiorstwo spośród wymienionych w § 40 ust. 2 rozporządzenia Ministra Rozwoju Regionalnego z 7.04.2008 r. w sprawie udzielania przez PARP pomocy finansowej w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka, 2007-2013;
- oszacowania wielkości kosztów niezbędnych do sfinansowania działań koniecznych do zrealizowania opracowanej strategii;
- wstępnego harmonogramu wdrażania strategii eksportowej.

# **1. Analiza i ocena konkurencyjna Przedsiębiorstwa pod kątem produktów**

Głównym celem pierwszej części opracowanej ekspertyzy jest dokonanie analizy konkurencyjnej Przedsiębiorstwa pod kątem portfela jego produktów. Efekt przeprowadzonej analizy stanowi wskazanie produktów, które charakteryzują się największym potencjałem w zakresie sprzedaży na rynkach zagranicznych.

Dążąc do realizacji w ten sposób zdefiniowanego celu, na wstępie dokonano prezentacji Przedsiębiorstwa i jego produktów. Następnie opisano sektor, w którym funkcjonuje Firma oraz scharakteryzowano jej krajowe otoczenie konkurencyjne. W dalszej kolejności, przy użyciu narzędzi analizy konkurencyjności – macierzy McKinsey’a oraz cyklu życia produktu przeprowadzono badanie konkurencyjności produktów Przedsiębiorstwa na rynku polskim, gdzie Firma obecnie realizuje całość sprzedaży. Ze względu na incydentalny charakter prowadzonej w przeszłości działalności eksportowej Firmy, zaniechana została ocena jej pozycji konkurencyjnej na rynku międzynarodowym. W podsumowaniu wskazano wnioski płynące z przeprowadzonej analizy będące podstawą do sformułowania rekomendacji w zakresie prowadzenia działalności eksportowej pod kątem oferowanych produktów.

Wyniki analizy przeprowadzonej w niniejszej części pozwolą na określenie grup produktów Firmy, z którymi wiążą się największe szanse rozwoju działalności eksportowej. Następnie, wskazane produkty będą przedmiotem analiz przeprowadzonych w kolejnych rozdziałach ekspertyzy oraz stanowić będą podstawę do sformułowania rekomendacji w zakresie rozwoju działalności eksportowej.

Do opracowania niniejszej części ekspertyzy wykorzystano głównie źródła wtórne, w tym raporty i opracowania publikowane przez instytucje branżowe. Istotne okazały się również materiały udostępnione na potrzeby przygotowania strategii eksportowej przez Przedsiębiorstwo.

## **1.1. Charakterystyka działalności Firmy i produktów**

Intencją sporządzania tej części ekspertyzy jest scharakteryzowanie profilu działalności Przedsiębiorstwa. Mając na uwadze powyższy cel, w pierwszej kolejności dokonano ogólnej prezentacji Firmy, a następnie przedstawiono charakterystykę głównych produktów Przedsiębiorstwa.



## Ogólna charakterystyka działalności Przedsiębiorstwa

Zakład Produkcji Urządzeń Grzewczych JANKIEWICZ i SYN jest prywatnym, rodzinnym przedsiębiorstwem działającym w branży elektrycznych urządzeń grzewczych od 1954 r. Dzięki niemal 58-letniej tradycji, Przedsiębiorstwo bazuje na wieloletnim doświadczeniu i doskonałej znajomości branży oraz potrzeb rynku i jest w stanie wychodzić naprzeciw specyficznym wymaganiom klientów. Firma specjalizuje się w projektowaniu i produkcji nietypowych elementów grzejnych w małych i średnich seriach. Przedsiębiorstwo dysponuje licznymi nagrodami branżowymi oraz Złotym Medalem Międzynarodowych Targów Poznańskich.

Tabela 1 przedstawia strukturę właścicielską Spółki.

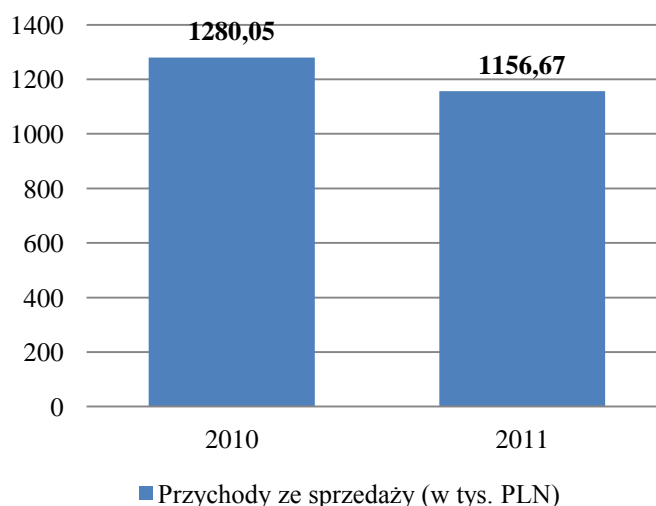
**Tabela 1. Struktura udziałowa Zakładu Produkcji Urządzeń Grzewczych JANKIEWICZ I SYN**

Nazwa udziałowca	Wartość udziałów (PLN)	% udziałów
Marcin Jankiewicz	1 900	95%
Paweł Jankiewicz	100	5%

Źródło: Opracowanie własne.

W swojej dotychczasowej działalności Firma prowadziła już działania eksportowe, miały one jednak marginalną wartość w całości przychodów oraz incydentalny charakter. Rynkami docelowymi dla sprzedanych produktów były: Australia, Wielka Brytania oraz Ukraina. Obecnie rynek krajowy jest już względnie nasycony, a Firma osiągnęła na nim zbliżony do pożądanego, optymalny z punktu widzenia efektywności kosztowej, udział. Stąd kolejnym etapem w rozwoju Zakładu Produkcji Urządzeń Grzewczych JANKIEWICZ i SYN jest ekspansja na rynki zagraniczne.

Na rysunku 1 przedstawiono strukturę oraz dynamikę przychodów Firmy w latach 2010-2011.



**Rysunek 1. Przychody ze sprzedaży Zakładu Produkcji Urządzeń Grzewczych JANKIEWICZ i SYN (w tys. PLN)**

Źródło: Opracowanie własne.

## Charakterystyka produktów Przedsiębiorstwa

Zakład Produkcji Urządzeń Grzewczych JANKIEWICZ I SYN zajmuje się projektowaniem oraz produkcją ogrzewaczy, suszarek oraz akcesoriów do urządzeń grzewczych różnego rodzaju, które razem stanowią grupę określaną jako elektryczne urządzenia grzewcze. Wyroby Firmy oferowane są pod marką handlową LAVABO.

Szczegółową charakterystykę produktów Przedsiębiorstwa przedstawiono w tabeli 2.

**Tabela 2. Charakterystyka produktów Zakładu Produkcji Urządzeń Grzewczych JANKIEWICZ i SYN**

Produkt	Charakterystyka
<b>Pojemnościowe beziśnieniowe ogrzewacze wody</b>	<p>Pojemnościowe ogrzewacze wody produkowane są w wersjach 5, 10 i 15 - litrowej. Wśród zalet produktów wymienia się:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– ekonomiczność (znikome straty ciepła osiągane są dzięki całkowitemu zaizolowaniu zbiornika podwójną warstwą izolacji termicznej – plastiku i poliuretanu o grubości ponad 20 mm);</li> <li>– trwałość – odporność na korozję (elementy mające kontakt z wodą wykonane są z materiałów odpornych na korozję: polipropylenu, miedzi i mosiądzu);</li> <li>– bezpieczeństwo (urządzenia posiadają podwójne zabezpieczenia chroniące grzałkę przed przepaleniem);</li> <li>– uniwersalność (mosiężne, gwintowane przyłącza umożliwiają szybkie i pewne połączenie z baterią za pomocą rurek lub wężyków elastycznych).</li> </ul>
<b>Elektryczne suszarki-wieszaki</b>	<p>Suszarki łazienkowe przeznaczone są do suszenia ręczników i ubrań w wilgotnych pomieszczeniach. Suszarki wykonane są z grubej rury aluminiowej (średnica 22 mm), co zapewnia wytrzymałość mechaniczną, estetykę oraz bardzo dobre parametry w zakresie oddawania ciepła. Element grzejny chroniony jest wyłącznikiem termicznym. Cechą szczególną jest przełącznik regulacji mocy 50/100 W, umożliwiający szybkie suszenie (100 W) oraz ekonomiczne ogrzewanie (50W). Korpus suszarki pokrywany jest lakierem proszkowym w kolorach: białym, srebrnym lub, na zamówienie, zgodnie z paletą barw RAL.</p>
<b>Akcesoria do urządzeń grzewczych</b>	<p>W ofercie Firmy znajdują się gotowe elementy grzejne oraz układy regulacji temperatury. Zakład Produkcji Urządzeń Grzewczych JANKIEWICZ i SYN wykonuje grzałki otokowe do wtryskarek, grzałki patronowe do płyt grzewczych, grzałki ze stali kwasoodpornej (także z radiatorem) oraz grzałki nietypowe (długość elementu do 6000 mm). Przedsiębiorstwo oferuje grzałki z gwintem 1/2" do grzejników łazienkowych, w odmianach z termoregulatorem lub termostatem. Dostępne są także grzałki z termoregulatorem w gwincie 1" i 5/4" (do wymienników ciepła i bojlerów). Dodatkowo Firma zapewnia klientom możliwość szybkiego wykonania pojedynczych i nietypowych grzałek. Elementy grzejne rurkowe ponadto charakteryzują się większą mocą przy zmniejszeniu gabarytów i jednoczesnym zwiększeniu niezawodności.</p>
<b>Wyroby na zamówienie</b>	<p>Firma oferuje również możliwość zaprojektowania i wykonania na indywidualne zamówienie elementów grzejnych dowolnego zastosowania, mocy i kształtu. Grzałki produkowane są na maszynach i z materiałów firmy KANTHAL – światowego lidera w branży ogrzewania elektrozystancyjnego.</p>

Źródło: Opracowanie własne.

Większość urządzeń oferowanych przez Firmę jest projektowana i powstaje we współpracy z przedsiębiorstwami z Niemiec i Włoch. Cechą szczególną wyrobów, wyróżniającą markę na tle konkurencji jest ich estetyczny wygląd, nowoczesne wzornictwo, bezawaryjność oraz atrakcyjne ceny. Aby zapewnić Klientom długoletnią satysfakcję z użytkowania wyrobów, części mogące ulec zniszczeniu są wykonane z materiałów niekorozyjnych: miedzi, mosiądzu, aluminium, stali nierdzewnej oraz tworzyw sztucznych. Wszystkie produkty Firmy objęte są gwarancją trwającą do 5 lat.

Biorąc pod uwagę przedstawioną powyżej charakterystykę asortymentu Przedsiębiorstwa, analiza w kolejnych częściach ekspertyzy przeprowadzona zostanie w oparciu o jedną grupę produktów: elektryczne urządzenia grzewcze jako całość oferty handlowej Firmy.

### **Charakterystyka odbiorców i dostawców**

Nabywcami produktów Firmy są przede wszystkim osoby indywidualne, które wyposażają swoje kuchnie lub łazienki. Potencjalnymi klientami Zakładu Produkcji Urządzeń Grzewczych JANKIEWICZ i SYN są zarówno właściciele nowo wybudowanych obiektów, jak i osoby wymieniające (modernizujące) posiadane dotychczas urządzenia. Ocenia się, iż dla potencjalnych nabywców elektrycznych urządzeń grzewczych najistotniejszymi parametrami oferty są następujące czynniki: cena, jakość, długość okresu gwarancyjnego oraz elastyczność oferty.

Tabela 3 zawiera syntetyczną charakterystykę wskazanych oczekiwań odbiorców względem produktów Przedsiębiorstwa.

**Tabela 3. Oczekiwania nabywców produktów Zakładu Produkcji Urządzeń Grzewczych JANKIEWICZ i SYN**

<b>Kategoria</b>	<b>Opis</b>
Cena	Wysoki stopień konkurencji na rynku urządzeń grzewczych powoduje, iż podobnie jak w przypadku innych produktów znajdujących się w fazie dojrzałości (por. pkt <i>Ocena pozycji konkurencyjnej Firmy pod kątem produktów za pomocą cyklu życia produktu</i> ), cena stanowi istotny atrybut warunkujący sprzedaż analizowanych produktów.
Jakość	Jakość elektrycznych urządzeń grzewczych przejawia się przede wszystkim w rodzaju zastosowanych materiałów, które warunkują bezawaryjną pracę urządzeń (np. zastosowanie metali odpornych na korozję). Ponadto w kategorii jakości rozpatrywana może być również precyzja wykończenia oraz bezpieczeństwo użytkowania danego urządzenia.
Długość okresu gwarancyjnego	Długość okresu gwarancyjnego stanowi istotną przesłankę dla nabywcy elektrycznych urządzeń grzewczych. Oferowany długi okres gwarancyjny sugeruje wysoką jakość oferowanych urządzeń, a więc i długą żywotność. Ocenia się, że zdecydowana większość klientów indywidualnych uwzględnia ten parametr w podejmowanych decyzjach zakupowych.
Elastyczność oferty	Elastyczność oferty w ramach dostarczania elektrycznych urządzeń grzewczych sprowadza się do możliwości dostosowania oferty do zindywidualizowanych potrzeb klientów, takich jak np.: wielkość serii,



rozmiary, design (kolorystyka), nietypowe parametry techniczne. Istotnym elementem jest również możliwość produkcji wyrobów na podstawie specyfikacji technicznej dostarczonej przez klienta.

Źródło: Opracowanie własne.

Porównując sformułowane powyżej oczekiwania odbiorców z charakterystyką wyrobów Zakładu Produkcji Urządzeń Grzewczych JANKIEWICZ i SYN stwierdzić należy, iż oferta Firmy jest odpowiednio dostosowana do potrzeb potencjalnych klientów. Szacuje się, iż przeciętna cena oferowanych elektrycznych urządzeń grzewczych kształtuje się na poziomie zbliżonym do średniej ceny rynkowej. Dzięki zastosowaniu w procesie produkcji nowoczesnego parku maszynowego, którego dostawcą jest firma KANTHAL – światowy lider w branży ogrzewania elektrozystancyjnego, jakość oferowanych przez Przedsiębiorstwo urządzeń ocenia się jako bardzo wysoką. Poszczególne komponenty urządzeń produkowanych przez Zakład Produkcji Urządzeń Grzewczych JANKIEWICZ i SYN są wykonane z materiałów odpornych na korozję (np. polipropylen, miedź i mosiądz). Długość proponowanego okresu gwarancyjnego stanowi istotny wyróżnik oferty Przedsiębiorstwa – wszystkie produkty objęte są gwarancją trwającą do 5 lat, a Firma prowadzi politykę oferowania najdłuższego na rynku okresu serwisu gwarancyjnego (program marketingowy zakłada, iż udzielana gwarancja będzie średnio o rok dłuższa niż u konkurencji). Elastyczność oferty Zakładu należy ocenić jako wysoką – Przedsiębiorstwo oferuje produkcję nietypowych i prototypowych elementów wykonywanych na zamówienie klienta w czasie krótszym niż 24 godziny. Ponadto wskazać należy, iż wszystkie elektryczne urządzenia grzewcze przeznaczone do montażu zewnętrznego charakteryzują się wyjątkowym i atrakcyjnym designem wyróżniającym produkty Przedsiębiorstwa na tle konkurencji. Dodatkowo klient ma możliwość indywidualnego doboru koloru wykończenia nabywanego urządzenia (wg. palety barw RAL).

Dostawcami komponentów do produkcji elektrycznych urządzeń grzewczych przez Przedsiębiorstwo są głównie przedsiębiorstwa zagraniczne. Wśród najważniejszych kontrahentów Zakładu Produkcji Urządzeń Grzewczych JANKIEWICZ i SYN wymienić należy następujące podmioty:

- Kanthal (Szwecja) – drut oporowy;
- Vieland (Niemcy) – rury miedziane;
- CSM (Włochy) – rury nierdzewne;
- United Abrasives (Wielka Brytania) – tlenek magnezu.

Ocenia się, iż w przypadku wzrostu wolumenu zamówień związanego z rozwojem działalności eksportowej wszyscy dotychczasowi kontrahenci Firmy są w stanie zwiększyć swoje dostawy. Ponadto zauważyć należy, iż na rynku funkcjonuje liczna grupa przedsiębiorstw stanowiących potencjalnych dostawców dla Zakładu Produkcji Urządzeń Grzewczych JANKIEWICZ



i SYN, w związku z czym Firma nie powinna napotkać trudności w związku z koniecznością ewentualnej zmiany dostawców.

### **Czynniki determinujące popyt na produkty Firmy**

Ocenia się, iż potencjalne zapotrzebowanie na elektryczne urządzenia grzewcze na danym rynku zależy od wielu czynników o charakterze popytowym, wśród których do najistotniejszych należą:

- wielkość gospodarki i poziom wzrostu gospodarczego,
- chłonność rynku,
- poziom konkurencji na rynku producentów urządzeń grzewczych,
- koniunktura w branży budowlanej,
- poziom importu elektrycznych urządzeń grzewczych,
- zwyczaje i praktyki handlowe lokalnych konsumentów,
- infrastruktura transportowa.

Wskazane czynniki dla wybranych rynków docelowych będą przedmiotem szczegółowej analizy w punkcie 3. niniejszego PRE.

## **1.2. Analiza otoczenia konkurencyjnego Firmy na rynku krajowym**

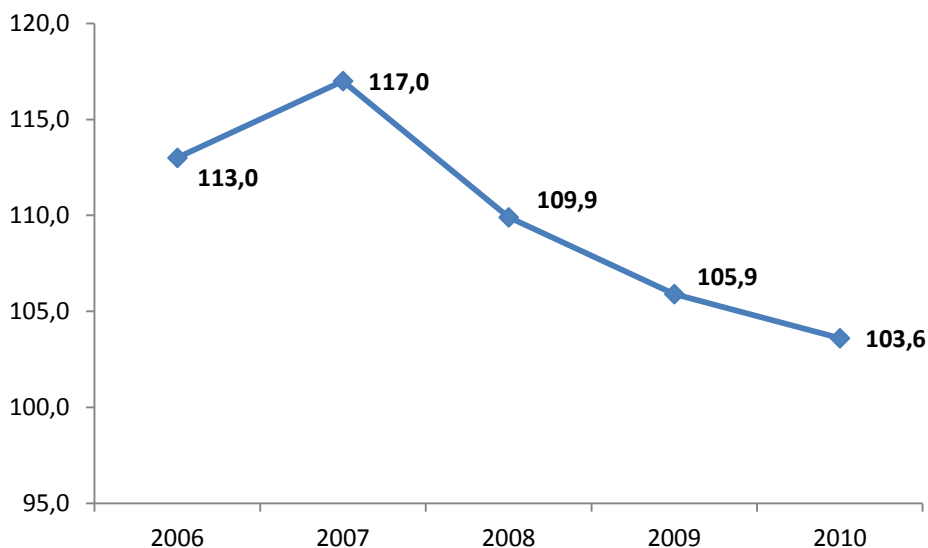
Intencją niniejszej części ekspertyzy jest dokonanie analizy i oceny pozycji konkurencyjnej Firmy pod kątem produktów oferowanych na rynku krajowym, gdzie Przedsiębiorstwo realizuje obecnie całość sprzedaży. W pierwszej kolejności scharakteryzowano aktualny stan rozwoju sektora, w którym Firma prowadzi działalność. Następnie przeprowadzając kwerendę zasobów Internetu wytypowano i scharakteryzowano głównych konkurentów Zakładu Produkcji Urządzeń Grzewczych JANKIEWICZ i SYN, a przy pomocy analizy wielokryteriowej dokonano oceny pozycji konkurencyjnej Firmy na rynku krajowym. Efektem przeprowadzonej analizy jest wskazanie i uzasadnienie pozycji Firmy na rynku producentów elektrycznych urządzeń grzewczych w Polsce.

### **Analiza polskiego rynku urządzeń grzewczych**

Ze względu na przeznaczenie zdecydowanej większości urządzeń grzewczych, wpływ na sytuację na krajowym rynku tych urządzeń ma przede wszystkim koniunktura w branży budowlanej. Sprzyjająca sytuacja na rynku budowlanym przekłada się na liczbę oddawanych do użytku oraz remontowanych obiektów, co z kolei determinuje zapotrzebowanie na nowe urządzenia grzewcze.



Sektor budowlany w Polsce, był jedynym w krajach Grupy Wyszehradzkiej (Czechy, Polska, Słowacja, Węgry), który nie odnotował spadku ani w 2009 r., ani w 2010 r.<sup>1</sup> Wielkość polskiego rynku budowlanego w 2010 r.<sup>2</sup>, mierzoną wskaźnikiem produkcji budowlano-montażowej zrealizowanej systemem zleceń i gospodarczym, szacuje się na ok. 167,6 mld PLN<sup>3</sup>. W okresie 2005-2010 dynamika wzrostu tej wielkości wyniosła łącznie 59,4%, przy czym największy wzrost odnotowano w latach 2006-2007 (odpowiednio 13,0% i 17,0% wzrostu względem roku poprzedniego)<sup>4</sup>. Począwszy od 2008 r. zauważalny jest spadek tempa wzrostu produkcji budowlanej, nadal jednak przyjmuje on wartości dodatnie (w kolejnych latach kształtował się następująco: 2008 r. – 9,9%; 2009 r. – 5,9%, 2010 r. – 3,6%)<sup>5</sup> (por. Rysunek 2.). Pod względem dynamiki wartości produkcji w ostatnich latach, Polska plasuje się na 6. miejscu w Europie i na 2. wśród krajów Unii Europejskiej<sup>6</sup>. Biorąc pod uwagę wielkość produkcji i dochód, rynek budowlany w Polsce notowany jest na 7. miejscu w Europie<sup>7</sup>.



**Rysunek 2. Dynamika produkcji w sektorze budowlanym w Polsce w latach 2006-2010**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Mały rocznik statystyczny Polski*, GUS 2011, s. 366, ([http://www.stat.gov.pl/gus/5840\\_737\\_PLK\\_HTML.htm](http://www.stat.gov.pl/gus/5840_737_PLK_HTML.htm)).

Tabela 4 zawiera zestawienie danych dotyczących produkcji budowlano-montażowej w 2010 r. według rodzajów obiektów budowlanych.

<sup>1</sup> *Budownictwo w Polsce: pierwsza połowa 2011 r.*, CEEC Research, (<http://www.kpmg.com/PL/pl/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/Raport-KPMG-Budownictwo-w-Polsce-2011PL-online.pdf>).

<sup>2</sup> W chwili sporządzenia niniejszego dokumentu Główny Urząd Statystyczny nie opublikował jeszcze pełnych danych za 2011 r.

<sup>3</sup> *Budownictwo - wyniki działalności w 2010 r.*, GUS, ([http://www.stat.gov.pl/gus/5840\\_2798\\_PLK\\_HTML.htm](http://www.stat.gov.pl/gus/5840_2798_PLK_HTML.htm)).

<sup>4</sup> *Mały rocznik statystyczny Polski*, GUS 2011, s. 366, ([http://www.stat.gov.pl/gus/5840\\_737\\_PLK\\_HTML.htm](http://www.stat.gov.pl/gus/5840_737_PLK_HTML.htm)).

<sup>5</sup> Ibidem.

<sup>6</sup> *Structural business statistics for industry and construction*, Eurostat, (<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tin00001&plugin=1>).

<sup>7</sup> *Annual detailed enterprise statistics for construction*, Eurostat ([http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=sbs\\_na\\_con\\_r2&lang=en](http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=sbs_na_con_r2&lang=en)).





**Tabela 4. Produkcja budowlano-montażowa według rodzajów obiektów budowlanych w 2010 r.**

Rodzaj obiektu	Wartość (tys. PLN)
<b>Budynki mieszkalne</b>	<b>11 640 156,4</b>
<b>Budynki niemieszkalne, w tym:</b>	<b>25 240 843,9</b>
hotele i budynki zakwaterowania turystycznego	912 022,9
budynki biurowe	2 632 694,4
budynki handlowo usługowe	6 058 133,2
budynki transportu i łączności	505 904,9
budynki przemysłowe i magazynowe	6 458 527,6
ogólnodostępne obiekty kulturalne, budynki o charakterze edukacyjnym, budynki szpitali i zakładów opieki medycznej oraz budynki kultury fizycznej	7 209 376,7
Pozostałe	1 464 184,2
<b>Obiekty inżynierii lądowej i wodnej</b>	<b>48 993 466,5</b>
<b>RAZEM</b>	<b>85 874 466,8</b>

Źródło: *Budownictwo - wyniki działalności w 2010 r.*, GUS, ([http://www.stat.gov.pl/gus/5840\\_2798\\_PLK\\_HTML.htm](http://www.stat.gov.pl/gus/5840_2798_PLK_HTML.htm)).

W 2010 r. do użytkowania oddano 91 459 nowych budynków, co stanowiło o 38 budynków więcej aniżeli w 2009 r. (91 421), przy czym, liczba nowych budynków mieszkalnych oddanych do użytkowania wyniosła 71 018 (w 2009 r. – 71 472) a budynków niemieszkalnych – 20 441 (w 2009 r. – 19 949). Łączna kubatura nowych budynków wyniosła 127 719,4 tys. m<sup>3</sup> i była o 24 086,7 tys. m<sup>3</sup> mniejsza niż w 2009 r., w tym kubaturę budynków mieszkalnych kalkulowano na poziomie 64 363,7 tys. m<sup>3</sup> (regres na poziomie 10 897,8 tys. m<sup>3</sup> w porównaniu do 2009 r.) a niemieszkalnych – 63 355,6 tys. m<sup>3</sup> (regres na poziomie 13 188,9 tys. m<sup>3</sup> w porównaniu do 2009 r.)<sup>8</sup>.

Zgodnie z powszechnie przyjętą nomenklaturą rynek urządzeń grzewczych obejmuje m.in. następujące urządzenia: kotły olejowe, przepływowe ogrzewacze wody, grzejniki stalowe i płytowe, kolektory słoneczne oraz pompy ciepła. Według autorów raportu „*Podsumowanie trendów rynku budowlanego i instalacyjno-grzewczego w IV kwartale 2011 r.*” w 2011 r. poziom sprzedaży na rynku urządzeń grzewczych kształtowała się na poziomie zgodnym z oczekiwaniami, tj. ok. 5% wyższym

<sup>8</sup> *Budownictwo – wyniki działalności w 2010 r.*, GUS 2010, s. 39, ([http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PUBL\\_pbs\\_budown\\_wyniki\\_dzialaln\\_2010.pdf](http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PUBL_pbs_budown_wyniki_dzialaln_2010.pdf)).



niż miało to miejsce w 2010 r.<sup>9</sup> Ponadto wskazuje się na następujące tendencje zachodzące na rynku urządzeń grzewczych w ostatnim czasie:

- wzrost cen w produkcji budowlano-montażowej o 1% w 2011 r. względem 2010 r.;
- wzrost cen materiałów instalacyjno-grzewczych o ok. 3% w 2011 r. względem 2010 r.;
- spadek marż w branży instalacyjno-grzewczej – ok. 5% w 2011 r. względem 2010 r.<sup>10</sup>

Dodatkowo według danych Stowarzyszenia Producentów i Importerów Urządzeń Grzewczych w 2011 r. w branży zauważalne były następujące zjawiska:

- wzrost sprzedaży w sektorze kolektorów słonecznych o ok. 35% względem 2010 r.;
- wzrost sprzedaży w sektorze pomp ciepła o ok. 30% względem 2010 r.
- spadek sprzedaży w sektorze kotłów olejowych o ok. 30% względem 2010 r.;
- spadek sprzedaży w sektorze przepływowych podgrzewaczy wody o ok. 20% względem 2010 r.;
- spadek sprzedaży w sektorze grzejników stalowych i płytowych o ok. 10% względem 2010 r.<sup>11</sup>

## Ocena pozycji konkurencyjnej Przedsiębiorstwa za pomocą analizy wielokryteriowej

Intencją niniejszej części ekspertyzy jest prezentacja oraz analiza otoczenia konkurencyjnego Zakładu Produkcji Urządzeń Grzewczych JANKIEWICZ i SYN pod kątem oferowanych produktów. Ze względu na niewielką wartość dotychczasowej sprzedaży eksportowej Firmy zdecydowano o przeprowadzeniu badania otoczenia konkurencyjnego jedynie na rynku krajowym.

Biorąc pod uwagę określony cel, jako najbardziej odpowiednie narzędzie badawcze zdecydowano się wykorzystać autorską metodę trzyetapową. W pierwszej kolejności dokonano wstępnej selekcji konkurentów Przedsiębiorstwa na rynku (etap I). Następnie określone zostały kryteria, wskazujące potencjalne przewagi Przedsiębiorstwa nad asortymentem konkurencji (etap II). W etapie III, wyselekcjonowane przedsiębiorstwa poddano analizie wielokryteriowej, dzięki której wskazano źródła przewagi konkurencyjnej Firmy w Polsce.

---

<sup>9</sup> Podsumowanie trendów rynku budowlanego i instalacyjno-grzewczego w IV kwartale 2011 r., Stowarzyszenie Producentów i Importerów Urządzeń Grzewczych, ([http://www.spiug.pl/docs/Podsumowanie\\_trendow\\_ryнку\\_budowlanego\\_i\\_instalacyjno\\_grzewczego\\_4Q2011.pdf](http://www.spiug.pl/docs/Podsumowanie_trendow_ryнку_budowlanego_i_instalacyjno_grzewczego_4Q2011.pdf)).

<sup>10</sup> Podsumowanie trendów rynku urządzeń grzewczych w Polsce, Stowarzyszenie Producentów i Importerów Urządzeń Grzewczych, ([http://www.spiug.pl/konferencja%201/Podsumowanie\\_trendow\\_ryнку\\_urządzen\\_grzewczych\\_w\\_Polsce.pdf](http://www.spiug.pl/konferencja%201/Podsumowanie_trendow_ryнку_urządzen_grzewczych_w_Polsce.pdf)).

<sup>11</sup> Ibidem.



## **Etap I – Wstępna selekcja przedsiębiorstw**

Na polskim rynku funkcjonuje ok. 500 przedsiębiorstw zajmujących się produkcją urządzeń grzewczych<sup>12</sup>. Na podstawie przeprowadzonej analizy rynku oraz kwerendy zasobów Internetu wybrano trzy przedsiębiorstwa stanowiące grupę odniesienia dla porównania konkurencyjności produktów oferowanych przez Zakład Produkcji Urządzeń Grzewczych JANKIEWICZ i SYN w Polsce. Poniżej zamieszczono syntetyczny opis profilu działalności każdego z tych podmiotów:

- ELIKO (<http://www.eliko.pl>). Polska firma z siedzibą w Konopiskach koło Częstochowy, założona w 1981 r. przez mgr inż. Romana Mońkę. Przedsiębiorstwo produkuje obecnie kilkadziesiąt rodzajów grzałek i elementów grzejnych wytwarzanych seryjnie oraz realizuje indywidualne zamówienia na wykonawstwo produktów nietypowych, oferując klientom jednocześnie fachowe doradztwo i pomoc projektanta.
- SELFA ([www.selfa.pl](http://www.selfa.pl)). Firma jest obecnie jednym z największych polskich producentów elementów grzejnych. Historia przedsiębiorstwa sięga 1932 r., kiedy to powstał pierwszy zakład produkcyjny zlokalizowany w Szczecinie. Obecnie SELFA poza sprzedażą na rynku krajowym prowadzi również działania eksportowe do państw Europy Zachodniej oraz Wschodniej.
- GWARANT (<http://www.gwarant.czest.pl>). Przedsiębiorstwo z siedzibą w Częstochowie, funkcjonujące na rynku urządzeń grzewczych od 1990 r. W swojej ofercie firma posiada ponad 60 pozycji asortymentowych obejmujących głównie grzałki stosowane w bojlerach, kotłach, termach, grzejnikach olejowych, parnikach, grzejnikach łazienkowych, pralkach itp.

## **Etap II – Określenie kryteriów determinujących występowanie przewagi konkurencyjnej**

W niniejszym etapie analizy wielokryteriowej wskazane zostały kryteria, pod kątem których dokonano oceny produktów Firmy oraz jej poszczególnych konkurentów.

- I. Cena; oceny dokonano na podstawie analizy oferty poszczególnych przedsiębiorstw; punkty przyznano w oparciu o noty jakościowe, według których, w porównaniu do średniej rynkowej, cena oferowanych produktów może być:
  - niższa (3 pkt);
  - zbliżona (2 pkt);
  - wyższa (1 pkt).

---

<sup>12</sup> Annual detailed enterprise statistics for industry, Eurostat, (<http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/setupModifyTableLayout.do>). Przy czym dane obejmują producentów urządzeń grzewczych różnego rodzaju (w tym również elektrycznych).



II. Jakość; oceny dokonano na podstawie analizy jakości produktów finalnych oferowanych przez poszczególne przedsiębiorstwa; punkty przyznano w oparciu o noty jakościowe, według których jakość elektrycznych urządzeń grzewczych może być:

- wysoka (3 pkt);
- umiarkowana (2 pkt);
- niska (1 pkt).

III. Długość okresu gwarancyjnego; oceny dokonano na podstawie analizy oferty poszczególnych producentów; punkty przyznano w oparciu o noty jakościowe, według których długość okresu gwarancyjnego, w porównaniu do przeciętnego, oferowanego przez firmy konkurencyjne z branży, może być:

- dłuższa (3 pkt);
- porównywalna (2 pkt);
- krótsza (1 pkt).

IV. Elastyczność oferty, oceny dokonano porównując możliwość modyfikacji oferty poszczególnych podmiotów, ze względu na indywidualne preferencje i potrzeby klienta, punkty przyznano w oparciu o noty jakościowe, według których elastyczność oferty może być:

- wysoka (3 pkt);
- umiarkowana (2 pkt);
- niska (1 pkt).

### **Etap III – Analiza konkurencyjna metodą wielokryteriową**

Tabela 5 zawiera zestawienie oceny poszczególnych czynników analizy konkurencji przez pryzmat określonych kryteriów, wynikające z przyjętego sposobu analizy.

**Tabela 5. Wartości poszczególnych czynników analizy pozycji konkurencyjnej Firmy względem konkurentów na rynku polskim**

Firma	Kryterium I	Kryterium II	Kryterium III	Kryterium IV
ELIKO	zbliżona	umiarkowana	porównywalna	wysoka
SELFA	zbliżona	wysoka	porównywalna	umiarkowana
GWARANT	zbliżona	niska	porównywalna	niska
JANKIEWICZ I SYN	zbliżona	wysoka	dłuższa	wysoka

Źródło: Opracowanie własne.

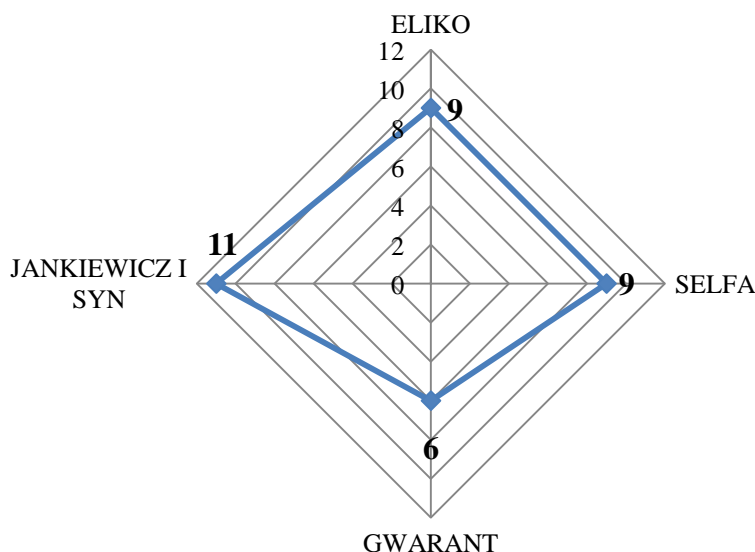
Następnie, każdej z firm przyznano ocenę, która odzwierciedla jej pozycję wśród konkurencji. Oceny firm oraz ich asortymentu dokonano w oparciu o punktację określoną przy poszczególnych kryteriach (por. Tabela 6).

**Tabela 6. Oceny poszczególnych czynników analizy pozycji konkurencyjnej Firmy względem konkurentów na rynku polskim**

Firma	Kryterium	Kryterium	Kryterium	Kryterium	Suma
	I	II	III	IV	
ELIKO	2	2	2	3	9
SELFA	2	3	2	2	9
GWARANT	2	1	2	1	6
JANKIEWICZ I SYN	2	3	3	3	11

Źródło: Opracowanie własne.

Z przeprowadzonej analizy wynika, iż pozycja konkurencyjna Przedsiębiorstwa kształtuje się na korzystnym poziomie w stosunku do innych firm funkcjonujących na rynku polskim. Zakład Produkcji Urządzeń Grzewczych JANKIEWICZ i SYN należy do czołówki krajowych przedsiębiorstw zajmujących się produkcją elektrycznych urządzeń grzewczych. Oferta Przedsiębiorstwa wyróżnia się przede wszystkim wysoką jakością, która jest uzyskiwana dzięki zastosowaniu w procesie produkcji najnowocześniejszych maszyn umożliwiającą wprowadzenie innowacji produktowych na skalę światową. Ponadto poszczególne komponenty urządzeń produkowanych przez Zakład Produkcji Urządzeń Grzewczych JANKIEWICZ i SYN wykonane są z materiałów odpornych na korozję (np. polipropylen, miedź i mosiądz). Istotnym wyróżnikiem oferty Zakładu jest również długość proponowanego okresu gwarancyjnego – wszystkie produkty objęte są gwarancją do 5 lat. Elastyczność oferty Zakładu Produkcji Urządzeń Grzewczych JANKIEWICZ i SYN również stanowi źródło przewagi konkurencyjnej Przedsiębiorstwa na rynku polskim. Dzięki zastosowaniu innowacyjnego procesu technologicznego możliwe jest wytworzenie nowego, prototypowego urządzenia w czasie krótszym niż 24 godziny. Ponadto klient ma możliwość indywidualnego doboru koloru wykończenia nabywanego urządzenia (wg. palety barw RAL). Ocenia się, iż pomimo wyróżniającej się jakości, cena oferowanych przez Firmę produktów pozostaje na poziomie zbliżonym do średnich cen rynkowych. W kontekście analizy pozycji konkurencyjnej Zakładu Produkcji Urządzeń Grzewczych JANKIEWICZ i SYN na uwagę zasługuje również ugruntowana pozycja na rynku i znajomość branży wynikające z niemal sześćdziesięcioletniego doświadczenia na krajowym rynku urządzeń grzewczych. Rysunek 3 przedstawia graficzne podsumowanie zidentyfikowanych przewag oferty Przedsiębiorstwa na tle konkurencji.



**Rysunek 3. Obraz graficzny przewag konkurencyjnych produktów Zakładu Produkcji Urzędzeń Grzewczych JANKIEWICZ i SYN na rynku krajowym**

Źródło: Opracowanie własne.

### 1.3. Analiza konkurencyjna Przedsiębiorstwa pod kątem produktów

Intencją niniejszej części ekspertyzy jest dokonanie analizy i oceny pozycji konkurencyjnej Firmy pod kątem produktów oferowanych na rynku krajowym, gdzie Przedsiębiorstwo realizuje obecnie całość sprzedaży. W oparciu o charakterystykę aktualnego stanu rozwoju sektora, w którym Firma prowadzi działalność, przeprowadzoną w punkcie *Analiza otoczenia konkurencyjnego Firmy na rynku krajowym*, dokonano analizy pozycji konkurencyjnej Przedsiębiorstwa z wykorzystaniem dwóch narzędzi analitycznych, tj. macierzy McKinsey'a oraz cyklu życia produktu.

#### Ocena pozycji konkurencyjnej Firmy pod kątem produktów za pomocą macierzy McKinsey'a

W niniejszym punkcie dokonano oceny pozycji konkurencyjnej Zakładu pod kątem oferowanych produktów za pomocą macierzy McKinsey'a. Konstrukcja tej macierzy opiera się na ocenie dwóch wymiarów: atrakcyjności obszaru (sektora), w którym przedsiębiorstwo funkcjonuje oraz pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa i jego produktów względem podmiotów konkurencyjnych. Efektem oceny jest obraz graficzny pozycji firmy w sektorze. Uzyskanie takiego obrazu umożliwia sformułowanie odpowiedniej strategii w stosunku do produktu, usługi, grupy produktów, grupy usług wskazując potencjał przedsiębiorstwa w analizowanym zakresie<sup>13</sup>.

<sup>13</sup> R.M. Grant, *Contemporary strategy analysis*, Blackwell Publishing 2005, s. 478.



## Ocena atrakcyjności sektora

Oceny atrakcyjności sektora dokonano w oparciu o model sił Portera, który wskazuje na pięć zasadniczych czynników nań oddziałujących, tj.: konkurencję wewnątrz sektora, potencjalne wejście nowych konkurentów, potencjalne pojawienie się substytutów, siłę przetargową odbiorców oraz siłę przetargową dostawców<sup>14</sup> (por. Rysunek 4).



**Rysunek 4. Pięć sił kształtujących konkurencję w branży**

Źródło: M. E. Porter, *On competition*, Harvard Business School Publishing 2008, s. 4.

Jako dodatkowe, istotne czynniki wskazano poziom wzrostu oraz wielkość rynku. Wykorzystano siedmiostopniową skalę ocen (od -3 do 3), gdzie znak wskazuje na charakter oddziaływania czynnika. Ponadto istotność czynników została zróżnicowana poprzez przypisanie każdemu z nich wagi (wagi sumują się do 1, określono 2 poziomy istotności).

Tabela 7 zawiera zestawienie ocen atrakcyjności rynku. Tabela 8 przedstawia ich uzasadnienie.

**Tabela 7. Ocena atrakcyjności sektora**

L.p.	Kryterium oceny	Waga czynnika	Ocena	Ocena ważona
1.	Wzrost rynku	0,2	+2,0	+0,4
2.	Wielkość rynku	0,2	+1,0	+0,2
3.	Bariery wejścia	0,1	+2,0	+0,2
4.	Poziom konkurencji na rynku	0,2	-1,0	-0,2
5.	Zagrożenie substytutami	0,1	-3,0	-0,3

<sup>14</sup> D.L. Kurtz, H.F. MacKenzie, K. Snow, *Contemporary marketing*, Nelson Education 2010, s. 56.



6.	Siła przetargowa odbiorców	0,1	+2,0	+0,2
7.	Siła przetargowa dostawców	0,1	+2,0	+0,2
<b>Suma:</b>				<b>+0,7</b>

Źródło: Opracowanie własne.

**Tabela 8. Uzasadnienie oceny atrakcyjności sektora**

L.p.	Uzasadnienie oceny
1.	Wzrost rynku urządzeń grzewczych w Polsce w ostatnim czasie ocenia się jako umiarkowanie wysoki. Szacunkowy wzrost wartości rynku w 2011 r. wynosił ok. 5% <sup>15</sup> .
2.	Biorąc pod uwagę, iż rynek na którym funkcjonuje Firma stanowi ułamkową część branży budowlanej <sup>16</sup> , której wartość kształtuje się na poziomie ok. 167,6 mld PLN, to czynnik oceniono umiarkowanie wysoko.
3.	Aby rozpocząć produkcję elektrycznych urządzeń grzewczych konieczne jest poniesienie znacznych nakładów inwestycyjnych (zakup maszyn oraz urządzeń, zapewnienie odpowiednio dużej powierzchni produkcyjnej) oraz zatrudnienie doświadczonej kadry. Ponadto koniecznym jest poniesienie wysokich kosztów w celu zdobycia odpowiedniej pozycji i udziału w rynku (koszty dotarcia do odbiorcy). Z punktu widzenia podmiotu dysponującego odpowiednim know-how oraz rozbudowanym parkiem maszynowym, a także wieloletnim doświadczeniem w branży, taka sytuacja jest korzystna.
4.	Poziom konkurencji należy ocenić jako umiarkowanie wysoki. W polskiej branży urządzeń grzewczych funkcjonuje kilkadziesiąt podmiotów krajowych oraz przedsiębiorstwa zagraniczne. Tak duża liczba podmiotów konkurencyjnych powoduje, że czynnik oceniono negatywnie.
5.	Czynnik oceniono negatywnie, gdyż w praktyce występują wiele dalszych substytutów elektrycznych urządzeń grzewczych. Są to np. kolektory słoneczne, systemy ogrzewania wykorzystujące gaz, olej opałowy lub inne źródła energii.
6.	Siłę przetargową odbiorców oceniono jako niską. Odbiorcami elektrycznych urządzeń grzewczych są osoby indywidualne, które zaopatrują się w sklepach sieciowych oraz małych sklepach specjalistycznych, gdzie nierzadko nie ma możliwości negocjacji warunków sprzedaży.
7.	Siłę przetargową dostawców oceniono jako stosunkowo niską, z uwagi na dużą liczbę producentów półproduktów wykorzystywanych do produkcji elektrycznych urządzeń grzewczych, funkcjonujących na rynku polskim. W związku z powyższym, producenci elektrycznych urządzeń grzewczych mogą bez większych trudności zmienić swoich dostawców. Zwraca się jednak uwagę na fakt, iż długoterminowe kontrakty z dostawcami zapewniają stałość cen oraz korzystne terminy płatności.

Źródło: Opracowanie własne.

<sup>15</sup> Podsumowanie trendów rynku budowlanego i instalacyjno-grzewczego w IV kwartale 2011 r., Stowarzyszenie Producentów i Importerów Urządzeń Grzewczych, ([http://www.spiug.pl/docs/Podsumowanie\\_trendow\\_ryнку\\_budowlanego\\_i\\_instalacyjno\\_grzewczego\\_4Q2011.pdf](http://www.spiug.pl/docs/Podsumowanie_trendow_ryнку_budowlanego_i_instalacyjno_grzewczego_4Q2011.pdf)).

<sup>16</sup> Pojęcia stosowane w badaniach statystycznych statystyki publicznej, GUS, ([http://www.stat.gov.pl/gus/definicje\\_PLK\\_HTML.htm?id=POJ-1268.htm](http://www.stat.gov.pl/gus/definicje_PLK_HTML.htm?id=POJ-1268.htm)).



## Ocena pozycji konkurencyjnej produktów Zakładu Produkcji Urządzeń Grzewczych JANKIEWICZ i SYN

Kryteria oceny dobrane w niniejszej części analizy odzwierciedlają kluczowe czynniki sukcesu w branży. Źródłem ocen przyznanych w ramach oceny pozycji konkurencyjnej produktów Zakładu jest analiza charakterystyki produktów i sposobu działania Firmy oraz porównanie z konkurentami. Wykorzystano identyczny, jak w przypadku analizy atrakcyjności sektora, system oceniania.

Tabela 9 zawiera zestawienie ocen pozycji konkurencyjnej Firmy pod kątem produktów, a tabela 10 przedstawia ich uzasadnienie.

**Tabela 9. Ocena pozycji konkurencyjnej produktów Firmy**

L.p.	Kryterium oceny	Waga czynnika	Ocena	Ocena ważona
1.	Udział w rynku	0,2	+1,0	+0,2
2.	Dynamika sprzedaży	0,1	-2,0	-0,2
3.	Jakość produktów	0,2	+3,0	+0,6
4.	Elastyczność oferty	0,2	+3,0	+0,6
5.	Konkurencyjność cenowa	0,2	+1,0	+0,2
6.	Innowacyjność/technologia	0,1	+2,0	+0,2
<b>Suma:</b>				<b>+1,6</b>

Źródło: Opracowanie własne.

**Tabela 10. Uzasadnienie oceny pozycji konkurencyjnej produktów Firmy**

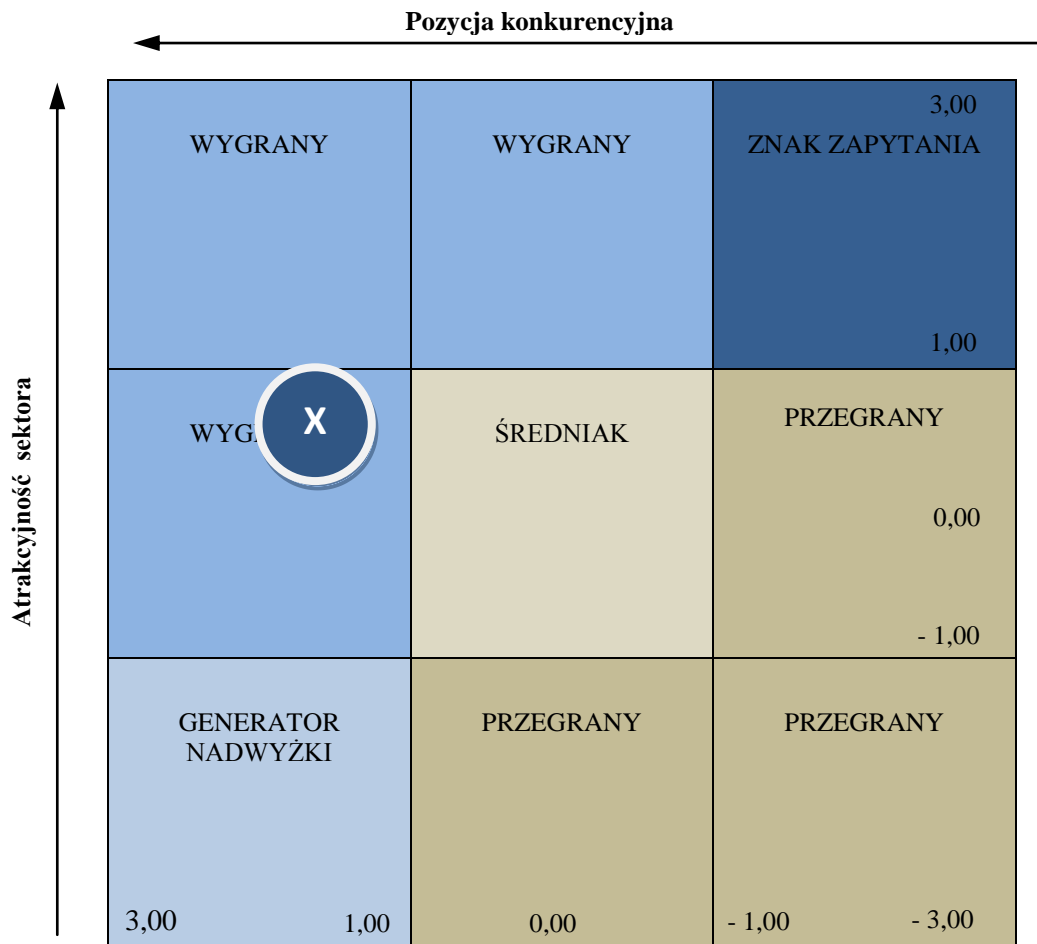
L.p.	Uzasadnienie oceny
1.	Ze względu na duże rozdrobnienie producentów elektrycznych urządzeń grzewczych. Udział Przedsiębiorstwa w rynku oceniona się jako przeciętny. Przychody ze sprzedaży w 2011 r. wynosiły ok. 1,00 mln PLN.
2.	Dynamikę sprzedaży oceniono niekorzystnie. W 2011 r. Firma odnotowała spadek przychodów ze sprzedaży na poziomie 9,64% względem 2010 r.
3.	Jakość produktów Zakładu Produkcji Urządzeń Grzewczych JANKIEWICZ i SYN oceniono wysoko. Oferowane przez Firmę elektryczne urządzenia grzewcze cechują się najwyższą jakością, która jest osiągnięta dzięki zastosowaniu w procesie produkcji nowoczesnych maszyn, a także wyjątkowo trwałych i odpornych na korozję komponentów. (por. punkt <i>Charakterystyka produktów Przedsiębiorstwa</i> ).
4.	Ocenia się, iż na tle konkurencji krajowej elastyczność oferty Przedsiębiorstwa jest wysoka. Dzięki zastosowaniu innowacyjnego procesu technologicznego możliwe jest wytworzenie nowego, prototypowego urządzenia w czasie krótszym niż 24 godziny. Ponadto klient ma możliwość indywidualnego doboru koloru wykończenia nabywanego urządzenia (wg. palety barw RAL).
5.	Czynnik oceniono umiarkowanie wysoko, gdyż szacuje się, iż ceny większości oferowanego przez Zakład Produkcji Urządzeń Grzewczych JANKIEWICZ i SYN asortymentu kształtują się na poziomie zbliżonym do cen głównych konkurentów na rynku krajowym.



6. Innowacyjność produktów Zakładu Produkcji Urządzeń Grzewczych JANKIEWICZ i SYN ocenia się jako umiarkowanie wysoką. Firma prowadzi własne zaawansowane badania mające na celu opracowanie nowych produktów oraz doskonalenie produktów już istniejących. Ponadto Przedsiębiorstwo nieustannie unowocześnia posiadany park maszynowy oraz technologię produkcji.

Źródło: Opracowanie własne.

Sumy ocen ważonych, uzyskane w wyniku przeprowadzonego wyżej rozumowania, stały się podstawą do lokalizacji produktów Przedsiębiorstw na macierzy McKinsey'a (por. Rysunek 5).



Legenda: X – elektryczne urządzenia grzewcze.

**Rysunek 5. Pozycja Zakładu Produkcji Urządzeń Grzewczych JANKIEWICZ i SYN na macierzy McKinsey'a pod kątem produktów**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: K. Oblój, *Strategia organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, ss. 273-275.

Lokalizacja na macierzy McKinsey'a wskazuje, iż analizowany sektor działalności jest stosunkowo atrakcyjny, przy relatywnie silnej pozycji produktów Firmy. W rezultacie produkty oferowane przez Zakład Produkcji Urządzeń Grzewczych JANKIEWICZ i SYN znalazły się w obszarze określanym umownie jako obszar produktów *wygranych*. Zaleceniem strategicznym dla tego obszaru jest utrzymywanie wysokiej pozycji pod względem produktów oraz systematyczne dążenie do ich rozwoju poprzez poszukiwanie dalszych przewag konkurencyjnych. Ponadto rekomenduje się

wykorzystanie doświadczenia zdobytego na rodzimym rynku i intensyfikację działań za granicą w celu zdobycia nowych odbiorców i maksymalnego wykorzystania potencjału rozwojowego.

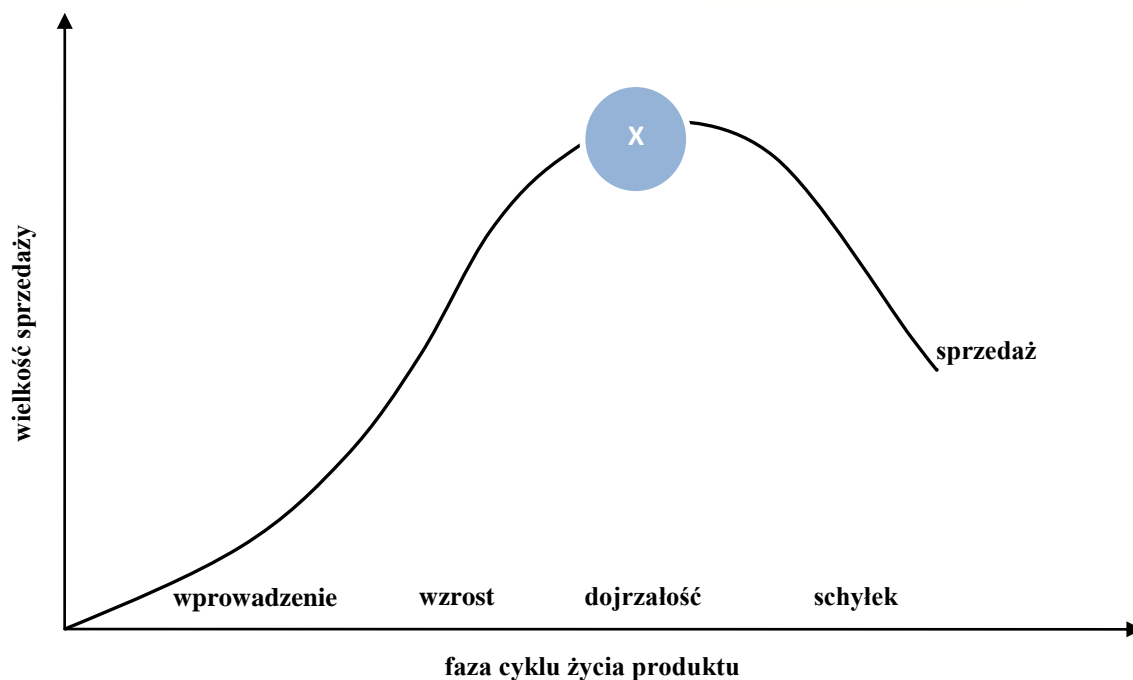
## Ocena pozycji konkurencyjnej Firmy pod kątem produktów za pomocą cyklu życia produktu

Koncepcja cyklu życia produktu zakłada, że produkt lub usługa w okresie istnienia na rynku przechodzi przez cztery fazy rozwoju, charakteryzujące się zróżnicowanymi tendencjami sprzedaży i zysku. Identyfikacja fazy, w jakiej znajduje się produkt lub usługa, polega na określeniu cech rynku dla asortymentu, związanych z kształtowaniem się sprzedaży, zysków oraz nieobligatoryjnie innych zmiennych, spośród których najczęściej uwzględnianymi są: poziom konkurencji, nakłady na badania i rozwój produktu, sposób produkcji i dystrybucji, działania marketingowe, zmiana wzornictwa i zachowania nabywców<sup>17</sup>. Wyodrębnia się cztery fazy cyklu życia produktu:

- *Wprowadzenie* – faza charakteryzująca się zmiennymi cenami produktów, niewielką sprzedażą i minimalnym zyskiem, ponieważ wyrób stanowi nowość na rynku i jest przedmiotem zainteresowania niewielkiej grupy nabywców. Bariery wejścia do sektora są stosunkowo niskie.
- *Wzrost* – okres, kiedy produkt zaczyna być akceptowany przez większość nabywców, co powoduje dynamiczny wzrost sprzedaży i równie znaczny wzrost zysku. Na rynku pojawia się wiele nowych przedsiębiorstw.
- *Dojrzałość* – etap, w którym sprzedaż się stabilizuje i osiąga najwyższy poziom. Przedsiębiorstwa często wydatkują swój kapitał na reinwestycje.
- *Schyłek* – ostatni etap w cyklu życia produktu, po którym schodzi on z rynku. Sygnałem etapu schyłku jest wyraźny spadek sprzedaży i jeszcze szybszy spadek zysku.

Mając na uwadze powyższą charakterystykę poszczególnych etapów, ocenia się, że produkty Zakładu Produkcji Urządzeń Grzewczych JANKIEWICZ i SYN znajdują się w fazie *dojrzałości* (por. Rysunek 6).

<sup>17</sup> Porter M.E., *Strategia konkurencji*, PWE, Warszawa 1992, s. 167-168.



**Rysunek 6. Faza cyklu życia produktów Zakładu Produkcji Urządzeń Grzewczych JANKIEWICZ i SYN**

Legenda: X – elektryczne urządzenia grzewcze.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie informacji uzyskanych od Firmy.

Zakwalifikowanie elektrycznych urządzeń grzewczych oferowanych przez Zakład Produkcji Urządzeń Grzewczych JANKIEWICZ i SYN do fazy dojrzałości uzasadnione jest następującymi czynnikami:

- powszechna akceptacja produktów przez większość nabywców świadczy o zakończeniu fazy wzrostu;
- grupa potencjalnych nabywców jest względnie stała;
- nabywcy produktów Firmy są w mniejszym stopniu podatni na reklamę, a decydującego znaczenia nabiera cena oraz jakość produktów;
- jednostkowe zyski ze sprzedaży maleją, jednakże produkty mają nabywców i zapewniają Firmie przychód;
- nabywcy znają produkt i rozpoczynają poszukiwania jego odmian najbardziej zaspokajających ich potrzeby (atrakcyjne wzornictwo, design).

Biorąc pod uwagę zidentyfikowaną fazę cyklu życia, na głównej osi priorytetów Przedsiębiorstwa, znaleźć powinno się podejmowanie działań mających na celu utrzymanie pozycji na rynku krajowym przez możliwie najdłuższy okres:

- zwiększenie dostępności produktów i organizację nowych kanałów dystrybucji;
- zwiększenie nakładów na reklamę i marketing w celu zwiększenia rozpoznawalności marki produktu (LAVABO).



Sugeruje się również podjęcie kroków w zakresie zdobywania nowych rynków lub nowych segmentów rynku, na którym Przedsiębiorstwo funkcjonuje. Ocenia się, iż z punktu widzenia strategii rozwoju Firmy internacjonalizacja jest rozwiązaniem korzystnym.

#### **1.4. Wnioski płynące z przeprowadzonej analizy**

Analiza pozycji konkurencyjnej oferty Zakładu Produkcji Urządzeń Grzewczych JANKIEWICZ i SYN na rynku polskim pozwoliła stwierdzić, iż cechy oferowanych produktów oraz prowadzona polityka predestynują Firmę do podjęcia działalności eksportowej.

Na podstawie przeprowadzonej analizy stwierdzono występowanie licznych przewag konkurencyjnych oferty produktowej Zakładu Produkcji Urządzeń Grzewczych JANKIEWICZ i SYN w zakresie elektrycznych urządzeń grzewczych względem innych przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku krajowym. Przede wszystkim, należy wskazać na wyróżniającą się na tle konkurencji jakość oferowanych produktów, która jest uzyskiwana dzięki zastosowaniu w procesie produkcji najnowszych maszyn wykorzystujących innowacyjną w skali krajowej technologię. Wskazuje się również na odpowiedni dobór materiałów i komponentów do urządzeń produkowanych przez Przedsiębiorstwo, dzięki czemu wykazują one wyjątkowo długą żywotność. Elementem wyróżniającym ofertę Przedsiębiorstwa jest również wysoka elastyczność w dopasowaniu produktów do oczekiwań klientów (możliwość produkcji urządzeń o specyficznych parametrach technicznych, możliwość indywidualnego doboru koloru wykończenia). Istotnym atutem produktów Zakładu Produkcji Urządzeń Grzewczych JANKIEWICZ i SYN jest również wyróżniający się na rynku okres serwisu gwarancyjnego (przeciętnie o rok dłuższy niż u konkurentów). Stwierdza się, iż cena produktów Przedsiębiorstwa nie odbiega od przeciętnej ceny elektrycznych urządzeń grzewczych oferowanych przez głównych konkurentów krajowych. Na uwagę zasługuje również ugruntowana pozycja Zakładu Produkcji Urządzeń Grzewczych JANKIEWICZ i SYN na rynku krajowym oraz praktyczna znajomość branży wynikająca z ponad sześćdziesięcioletniego doświadczenia na krajowym rynku urządzeń grzewczych.

Ocena pozycji konkurencyjnej produktów oferowanych przez Przedsiębiorstwo z wykorzystaniem metody portfelowej (macierz McKinsey'a) wskazała, iż branża, w której funkcjonuje Firma jest atrakcyjna, głównie ze względu na dynamiczny wzrost. Z przeprowadzonej analizy wynika również, że w sektorze, w którym działa Przedsiębiorstwo występują stosunkowo wysokie bariery wejścia. Ponadto zidentyfikowano niewielką siłę przetargową dostawców oraz odbiorców. Czynnikiem negatywnie oddziałującym na podmioty produkujące elektryczne urządzenia grzewcze jest występowanie licznych dalszych substytutów (np. kolektory słoneczne) oraz umiarkowanie wysoki poziom konkurencji na rynku. Konkurencyjność Firmy oceniona została



wysoko, przede wszystkim ze względu na wyróżniającą się jakość produktów oraz elastyczność oferty. Korzystnie ocenia się również zastosowanie innowacyjnych technologii w procesie produkcji.

W rezultacie uznaje się, iż elektryczne urządzenia grzewcze oferowane przez Zakład Produkcji Urządzeń Grzewczych JANKIEWICZ i SYN są zdolne do konkurencyjności na rynkach zagranicznych i w dalszej części niniejszego PRE w oparciu o tę grupę produktów zostanie przeprowadzona analiza.



istotny sposób determinować prowadzenia działalności na rynku rosyjskim.

---

Źródło: Opracowanie własne.

### 3.1. Wnioski z przeprowadzonej analizy

Przeprowadzona analiza czynników polityczno-prawnych, ekonomicznych, społeczno-demograficznych oraz technicznych dla wyselekcjonowanych w rozdziale 2. PRE potencjalnych rynków docelowych potwierdziła słuszność dokonanego wyboru. Rynek niemiecki wyróżnia się wysokim poziomem importu elektrycznych urządzeń grzewczych – w 2011 r. podmioty niemieckie importowały badane produkty o łącznej wartości 3 667,28 mln USD (RFN to 2. największy na świecie rynek docelowy dla analizowanych produktów). Dodatkowo poziom wymiany handlowej ogółem (68 921,7 mln EUR w 2011 r.), jak również w zakresie urządzeń grzewczych (import analizowanej grupy produktowej w 2011 r. na poziomie 689 023 tys. USD) pozwala sądzić, iż polskie produkty są atrakcyjne w RFN *ceteris paribus*. Atrakcyjność Niemiec zdeterminowana jest stosunkowo atrakcyjnym lokalnym rynkiem budowlanym, którego wartość szacuje się na 10% niemieckiego PKB ogółem (wartość inwestycji budowlanych przekroczyła 267 mld EUR; w 2010 r. zarejestrowano wzrost liczby pozwoleń na budowę o 6,4% w porównaniu do 2009 r.) Istotnym atutem jest także chłonność rynku na poziomie 40 509 USD (PKB *per capita*), co wskazuje na znaczne możliwości zakupowe produktów Firmy przez lokalnych obywateli. Szansą dla internacjonalizacji Firmy na rynku rosyjskim jest korzystny poziom importu elektrycznych urządzeń grzewczych z Polski (9 290,99 tys. USD) oraz ogółem (1 827,66 mln USD). Ponadto wysoki poziom wymiany handlowej pomiędzy Polską a Rosją (w 2011 r. wartość wymiany handlowej na poziomie 24 521,5 mln EUR; Rosja to 6. największy odbiorca polskich towarów i 2. największy dostawca towarów do Polski). Korzystnie kształtuje się także rozwój sektora budowlanego w Rosji (dynamika produkcji na poziomie 6,2%). Dodatkowo, konkurencyjność lokalnych przedsiębiorstw w Rosji jest niska – w zakresie intensywności konkurencji na rynku lokalnym, Rosja sklasyfikowana została na 124. miejscu,



badawczo rozwojowych zostały zaprojektowane m.in. elementy grzejne rurowe, które ocenia się jako produkt innowacyjny.

Ważnym zasobem rzeczowym jest również stała, bliska współpraca z dostawcami komponentów, którzy w przypadku rozwoju działalności eksportowej Firmy, mogą zwiększyć wielkość zaopatrzenia.

## Zasoby ludzkie

Według stanu na marzec 2012 r. stan kadrowy Spółki liczył 6 osób zatrudnionych na podstawie umowy o pracę i w myśl art. 104 ustawy z dnia 2 lipca 2004 r. *O swobodzie działalności gospodarczej* Zakład Produkcji Urządzeń Grzewczych JANKIEWICZ i SYN jest mikroprzedsiębiorstwem<sup>90</sup>. Ponadto Firma aktywnie współpracuje z osobami zatrudnionymi na podstawie umów cywilnoprawnych.

Zatrudnione w Przedsiębiorstwie zajmują następujące stanowiska:

- elektromechanik – 2 osoby;
- kierowca/handlowiec – 3 osoby;
- księgowa – 1 osoba.

Wszyscy pracownicy Firmy posiadają specjalistyczną wiedzę, umiejętności oraz doświadczenie niezbędne do wykonywania powierzonych im obowiązków. Kadra kierownicza Spółki posiada odpowiednie, kierunkowe wykształcenie oraz wieloletnie doświadczenie w zarządzaniu Przedsiębiorstwem.

W trosce o nieustanny rozwój wiedzy oraz umiejętności zatrudnionych osób Firma organizuje szkolenia wewnętrzne. Obecnie Firma posiada wolne moce produkcyjne, które w przypadku zwiększenia popytu na produkty Przedsiębiorstwa mogą być dodatkowo zwiększone poprzez zatrudnienie nowych pracowników. Firma nawiązuje także współpracę z wyższymi uczelniami technicznymi oferując możliwość płatnych staży i praktyk dla studentów podczas wdrażania nowych projektów.

Pracownicy Firmy wyróżniają się znajomością języków obcych (przede wszystkim języka angielskiego), dzięki czemu mogą swobodnie obsługiwać kontrahentów zagranicznych.

## Ocena bieżącej sytuacji Przedsiębiorstwa

Bieżąca sytuacja zasobów Przedsiębiorstwa prezentuje się korzystnie. Analiza kondycji finansowej wskazuje, iż Firma cechuje się zadowalającą rentownością sprzedaży. Zasoby rzeczowe posiadane przez Przedsiębiorstwo uznane zostały za wystarczające do prowadzenia bieżącej działalności oraz

---

<sup>90</sup> Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r., *O swobodzie działalności gospodarczej*, tj. Dz. U. 2004, Nr 173, poz. 1807.



## 5. Analiza SWOT dla produktów Przedsiębiorstwa na wyselekcjonowanych rynkach docelowych

Intencją niniejszej części ekspertyzy jest identyfikacja mocnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń wyrobów Firmy tj. elektrycznych urządzeń grzewczych na wyselekcjonowanych rynkach docelowych. Mając na uwadze powyższy cel, wykorzystano analizę SWOT, przeprowadzając wnioskowanie z wykorzystaniem analizy portfelowej Przedsiębiorstwa (punkt 1), analizy wybranego rynku docelowego (punkt 3) oraz analizy bieżącej sytuacji Firmy (punkt 4.1), które dają możliwość zestawienia najistotniejszych silnych i słabych stron produktów oferowanych przez Firmę z szansami oraz zagrożeniami istniejącymi na rynkach docelowych. Analizie SWOT zostaną poddane oferowane przez Zakład Produkcji Urządzeń Grzewczych JANKIEWICZ i SYN elektryczne urządzenia grzewcze na dwóch rynkach docelowych – w Niemczech oraz w Rosji.

### 5.1. Niemcy

Intencją niniejszego podpunktu jest wykonanie analizy SWOT dla produktów Zakładu Produkcji Urządzeń Grzewczych JANKIEWICZ i SYN na rynku niemieckim. W tabeli 29. zestawiono najistotniejsze silne i słabe strony produktów Przedsiębiorstwa z zagrożeniami i szansami zidentyfikowanymi w makrootoczeniu w Niemczech. Poniżej tabeli umieszczony został opis zawierający podsumowanie przeprowadzonej analizy.

**Tabela 29. Analiza SWOT dla produktów Zakładu Produkcji Urządzeń Grzewczych JANKIEWICZ i SYN na rynku niemieckim**

Mocne strony (S)		Słabe strony (W)	
S1	Elastyczność w dostosowaniu produktów do potrzeb nabywców	W1	Brak rozpoznawalnej na rynku niemieckim marki produktów oferowanych przez Firmę (LAVABO)
S2	Atrakcyjna cena (niższa przynajmniej o 10% od produktów konkurencji)	W2	Brak wypracowanych kanałów dystrybucji dla sprzedaży produktów Firmy
S3	Sprawny serwis gwarancyjny i pogwarancyjny sprzedawanych urządzeń	W3	Brak profesjonalnej obsługi klienta w języku niemieckim
S4	Długi okres objęty gwarancją producenta	W4	Brak profesjonalnej promocji produktów Firmy
S5	Możliwość produkcji wyrobów na podstawie specyfikacji technicznej dostarczonej przez klienta	W5	Brak niemieckojęzycznej dokumentacji technicznej produktów Firmy
S6	Innowacyjność produktów w zakresie elementów		



grzejnych rurkowych

- S7 Wysoki poziom jakości asortymentu (m.in. znikome straty ciepła, odporność na korozję, wytrzymałość mechaniczna)

Szanse (O)		Zagrożenia (T)	
O1	Brak barier prawnych w zakresie sprzedaży eksportowej oferowanych przez Firmę elektrycznych urządzeń grzewczych	T1	Wysoka konkurencyjność przedsiębiorstw niemieckich działających w branży producentów elektrycznych urządzeń grzewczych
O2	Korzystny poziom dotychczasowej wymiany handlowej z Polską ułatwiający pozyskanie informacji na temat uwarunkowań na lokalnym rynku i wskazujący na zaufanie partnerów handlowych ceteris paribus	T2	Brak zaufania Niemców do produktów oferowanych przez firmy z Europy Środkowo-Wschodniej
O3	Rozwinięty import elektrycznych urządzeń grzewczych ogółem do Niemiec, który świadczy o potencjalnie dużym popycie na te produkty	T3	Bardzo wysokie wymagania Niemców w zakresie jakości produktów
O4	Rozwinięty import elektrycznych urządzeń grzewczych z Polski do Niemiec, który świadczy o potencjalnie dużym zapotrzebowaniu na produkty polskiego pochodzenia		
O5	Korzystna chłonność rynku niemieckiego, wpływająca na możliwości zakupowe lokalnych podmiotów		
O6	Niewielka odległość geograficzna oraz rozwinięta infrastruktura transportowa ułatwiająca dystrybucję produktów		
O7	Duże rozmiary lokalnego rynku oraz liczebność populacji determinujące zapotrzebowanie na produkty Firmy		
O8	Korzystny poziom rozwoju rynku budowlanego, wskazujący na zapotrzebowanie na produkty Firmy		

Źródło: Opracowanie własne.

## Charakter głównych oddziaływań pomiędzy elementami analizy SWOT dla Niemiec

### Mocne strony – szanse

Mocne strony produktów Firmy powinny pozwolić na wykorzystanie szans, zidentyfikowanych na rynku niemieckim. Produkty Zakładu Produkcji Urządzeń Grzewczych JANKIEWICZ i SYN charakteryzujące się konkurencyjną ceną, średnio niższą o 10% od lokalnej konkurencji, powinny znaleźć licznych odbiorców na cechującym się wysoką chłonnością, dużym rynku niemieckim. Ponadto elastyczność w dostosowaniu oferty do potrzeb nabywców oraz oferowany sprawny serwis gwarancyjny i pogwarancyjny, powinny doprowadzić do podpisania licznych kontraktów handlowych



na rynku niemieckim, na którym zidentyfikowano wysokie zapotrzebowanie na elektryczne urządzenia grzewcze pochodzące z importu. Jako czynniki ułatwiające ekspansję Firmy na rynek niemiecki wskazuje się również możliwość produkcji wyrobów na podstawie specyfikacji technicznej dostarczonej przez klienta oraz niewielką odległość geograficzną, a także bardzo dobrze rozwiniętą infrastrukturę transportową i teleinformatyczną, które ułatwiają budowę efektywnej sieci dystrybucji produktów Firmy. Ponadto wnioskuje się, iż wysokiej jakości produkty, które wyróżniają się innowacyjnością, znajdują licznych odbiorców na chłonnym rynku.

### **Mocne strony – zagrożenia**

Mocne strony produktów Przedsiębiorstwa powinny zniwelować zagrożenia zidentyfikowane na rynku niemieckim. W obliczu wysokiej konkurencyjności przedsiębiorstw niemieckich atrakcyjna cena oraz sprawny serwis gwarancyjny i pogwarancyjny sprzedawanych urządzeń stanowią czynniki ułatwiające proces internacjonalizacji Firmy. Oferowany długi okres gwarancji producenta oraz elastyczność w dostosowaniu oferty do indywidualnych potrzeb klientów powinny przekonać charakteryzujących się wysokimi wymaganiami w zakresie jakości kupowanych wyrobów Niemców do nabywania produktów Przedsiębiorstwa. Wszystkie mocne strony produktów Firmy w zakresie czynników krytycznych z punktu widzenia klienta (atrakcyjna cena, wysoka jakość, długi okres objęty gwarancją, elastyczność oferty) powinny zniwelować zagrożenie w postaci braku zaufania Niemców do produktów polskiego pochodzenia oraz powinny stanowić istotne argumenty w rywalizacji z lokalnymi firmami. Ocenia się także, iż wysokie wymagania Niemców w zakresie jakości produktów będą zaspokojone przez oferowane innowacyjne produkty, które charakteryzują się m.in. znikomymi stratami ciepła, odpornością na korozję, wytrzymałością mechaniczną.

### **Słabe strony – szanse**

Szansy zidentyfikowane na rynku niemieckim powinny zniwelować słabe strony produktów oferowanych przez Zakład Produkcji Urządzeń Grzewczych JANKIEWICZ i SYN. Znaczna liczebność populacji oraz korzystna wielkość rynku budowlanego powinny doprowadzić do efektywnego wypracowania kanałów sprzedaży produktów oferowanych przez Firmę, pomimo braku rozpoznawalnej lokalnie marki LAVABO oraz braku profesjonalnej promocji produktów. Wnioskuje się także, iż słabe strony oferty Przedsiębiorstwa (brak profesjonalnej obsługi klienta w języku niemieckim oraz brak rozpoznawalnej na rynku niemieckim marki produktów) nie powinny stanowić istotnej bariery na rynku, który charakteryzuje się korzystnym poziomem importu.



## Słabe strony – zagrożenia

Uznaje się, iż brak rozpoznawalnej marki na rynku niemieckim oraz brak zaufania Niemców do produktów z Europy Środkowo-Wschodniej stanowią istotne zagrożenie w przypadku walki konkurencyjnej z firmami zlokalizowanymi w Niemczech. Brak wypracowanych kanałów dystrybucji produktów na rynku niemieckim oraz wysoka konkurencyjność przedsiębiorstw niemieckich działających w branży producentów urządzeń grzewczych, a także brak profesjonalnej promocji produktów Firmy mogą spowodować znaczne trudności w rozpoczęciu działalności w Niemczech. Ponadto sprzedając produkty na rynku niemieckim Firma będzie musiała sprostać bardzo wysokim wymaganiom jakościowym Niemców. Istotną barierą dla prowadzenia sprzedaży eksportowej na analizowany rynek jest również brak niemieckojęzycznej dokumentacji technicznej produktów Firmy.

## 5.2. Rosja

Intencją niniejszego podpunktu jest wykonanie analizy SWOT dla produktów Zakładu Produkcji Urządzeń Grzewczych JANKIEWICZ i SYN na rynku rosyjskim. W tabeli 30. zestawiono najistotniejsze silne i słabe strony produktów Przedsiębiorstwa z zagrożeniami i szansami zidentyfikowanymi w makrootoczeniu w Rosji. Poniżej tabeli umieszczony został opis zawierający podsumowanie przeprowadzonej analizy.

**Tabela 30. Analiza SWOT dla produktów Zakładu Produkcji Urządzeń Grzewczych JANKIEWICZ i SYN na rynku rosyjskim**

Mocne strony (S)		Słabe strony (W)	
S1	Elastyczność w dostosowaniu produktów do potrzeb nabywców	W1	Brak rozpoznawalnej na rynku rosyjskim marki produktów oferowanych przez Firmę (LAVABO)
S2	Atrakcyjna cena, niższa o 5-10% od lokalnej konkurencji	W2	Brak wypracowanych kanałów dystrybucji dla sprzedaży produktów Firmy
S3	Sprawny serwis gwarancyjny i pogwarancyjny sprzedawanych urządzeń	W3	Brak wymaganych certyfikatów dla produktów Firmy
S4	Stosunkowo długi okres objęty gwarancją producenta	W4	Brak profesjonalnej promocji produktów Firmy na rynku rosyjskim
S5	Możliwość produkcji wyrobów na podstawie specyfikacji technicznej dostarczonej przez klienta		
S6	Wysoki poziom innowacyjności produktów w zakresie elementów grzejnych rurkowych		
S7	Atrakcyjny poziom jakości asortymentu (m.in. znikome straty ciepła, odporność na korozję,		



wytrzymałość mechaniczna)

<b>Szanse (O)</b>		<b>Zagrożenia (T)</b>	
O1	Korzystna wielkość gospodarki rosyjskiej determinująca popyt na produkty Firmy	T1	Relatywnie niski poziom kultury biznesowej, rzetelności i uczciwości rosyjskich partnerów handlowych mogący negatywnie wpływać na postrzeganie produktów Firmy przez lokalnych nabywców
O2	Rozwinięty rosyjski sektor budowlany	T2	Opłaty celne w wysokości 10% nałożone na wyroby Firmy, determinujące cenę finalną produktów
O3	Rozwinięty import elektrycznych urządzeń grzewczych (w tym z Polski) do Rosji, który świadczy o dużym zapotrzebowaniu na produkty Firmy	T3	Niski poziom wolności gospodarczej mogący utrudniać budowę efektywnej sieci dystrybucji dla produktów Firmy
O4	Bliskość kulturowa rynku rosyjskiego sprzyjająca nawiązywaniu kontaktów handlowych i rozwojowi sieci dystrybucji produktów Firmy		
O5	Korzystny poziom dotychczasowej wymiany handlowej z Polską ułatwiający pozyskanie informacji na temat uwarunkowań na lokalnym rynku oraz postrzeganie produktów Firmy		

Źródło: Opracowanie własne.

## **Charakter głównych oddziaływań pomiędzy elementami analizy SWOT dla Federacji Rosyjskiej**

### **Mocne strony – szanse**

Ocenia się, iż mocne strony produktów Firmy powinny pozwolić na wykorzystanie szans, zidentyfikowanych na rynku rosyjskim. Atrakcyjna cena oraz wysoka jakość oferowanych elektrycznych urządzeń grzewczych powinny przyczynić się do pozyskania liczego grona odbiorców na lokalnym rynku. Ponadto elastyczność w dostosowaniu do indywidualnych potrzeb klienta oraz sprawny serwis gwarancyjny i pogwarancyjny sprzedawanych urządzeń powinny doprowadzić do podpisania licznych kontraktów handlowych na rynku rosyjskim, na którym Firma aktualnie nie prowadzi działań promocyjnych. W obliczu wysokiego zapotrzebowania rynku rosyjskiego na elektryczne urządzenia grzewcze pochodzących z importu, możliwość produkcji wyrobów na podstawie specyfikacji technicznej dostarczonej przez klienta stanowi istotny atut oferty Przedsiębiorstwa. Dodatkowo wnioskuje się, iż zarówno innowacyjność jak i wysoki poziom jakości będą wpływać pozytywnie na postrzeganie produktów na rozwijającym się rynku budowlanym.

### **Mocne strony – zagrożenia**

Mocne strony produktów Przedsiębiorstwa powinny zniwelować zagrożenia zidentyfikowane na rynku rosyjskim. Atrakcyjna cena, wysoka jakość oraz elastyczność w dostosowaniu oferty do

indywidualnych potrzeb klientów powinny przyczynić się do rozpoczęcia regularnej sprzedaży eksportowej na rynku rosyjskim, na którym identyfikuje się bariery celne w zakresie dostępu elektrycznych urządzeń grzewczych. Wnioskuje się także, iż dzięki innowacyjnym i wysokiej jakości produktom, Firma może stosunkowo efektywnie budować sieci dystrybucji, pomimo niskiego poziomu wolności gospodarczej.

#### **Słabe strony – szanse**

Szansy zidentyfikowane na rynku rosyjskim powinny zniwelować słabe strony produktów oferowanych przez Przedsiębiorstwo. Ocenia się, iż brak rozpoznawalnej na rynku rosyjskim marki LAVABO oraz brak profesjonalnej promocji produktów Firmy, mogą zostać zniwelowane dzięki dużemu zapotrzebowaniu Rosjan na elektryczne urządzenia grzewcze, o czym świadczy wysoka wartość importu tych dóbr do Rosji. Ponadto znaczna wielkość rosyjskiego rynku oraz korzystny poziom wzrostu gospodarczego w Rosji powinny doprowadzić do efektywnego wypracowania kanałów sprzedaży produktów oferowanych przez Przedsiębiorstwo..

#### **Słabe strony – zagrożenia**

Uznaje się, iż brak rozpoznawalnej w Rosji marki LAVABO stanowi istotne zagrożenie dla internacjonalizacji Firmy na rynku rosyjskim. Brak wypracowanych kanałów dystrybucji produktów na rynku rosyjskim oraz niski poziom etyczny firm rosyjskich mogą spowodować znaczne trudności w rozpoczęciu regularnej działalności w analizowanym kraju. Internacjonalizację Zakładu Produkcji Urządzeń Grzewczych JANKIEWICZ i SYN może utrudniać również brak profesjonalnej promocji produktów Firmy na rynku rosyjskim. Ponadto czynnikiem utrudniającym działalność eksportową do Rosji są występujące bariery celne w zakresie obrotu produktami Firmy, które wpływają na cenę finalną wyrobu.

### **5.3. Podsumowanie**

Przeprowadzona analiza SWOT dla produktów Zakładu Produkcji Urządzeń Grzewczych JANKIEWICZ i SYN na wyselekcjonowanych rynkach docelowych pozwoliła na wskazanie istotnych mocnych i słabych stron oferty Firmy oraz umożliwiła identyfikację szans i zagrożeń dla prowadzenia działalności eksportowej Firmy do poszczególnych państw. Wśród najistotniejszych atutów oferty produktowej Przedsiębiorstwa wskazuje się przede wszystkim konkurencyjną cenę (w porównaniu do konkurencji występującej na rynku rosyjskim cena jest niższa o 5-10%, zaś na rynku niemieckim przynajmniej o 10%) oraz wysoką jakość oferowanych produktów (m.in. znikome straty ciepła, odporność na korozję, wytrzymałość mechaniczna), a także elastyczność w dostosowaniu produktów



do potrzeb nabywców. Ponadto wskazuje się na sprawny serwis gwarancyjny i pogwarancyjny sprzedawanych urządzeń, długi okres objęty gwarancją producenta oraz możliwość produkcji wyrobów na podstawie specyfikacji technicznej dostarczonej przez klienta. Atutem jest również innowacyjność produktów, zwłaszcza w zakresie elementów grzewczych rurkowych). Do słabych stron oferty Przedsiębiorstwa na rynkach niemieckim i rosyjskim należą: brak rozpoznawalnej w skali międzynarodowej marki LAVABO oraz brak wypracowanych kanałów dystrybucji dla sprzedaży produktów Firmy. Dodatkowo produkty Firmy nie posiadają certyfikatów GOST-R niezbędnych do wprowadzenia produktów na rynek rosyjski. Wśród szans dla prowadzenia eksportu Przedsiębiorstwa wskazuje się głównie na dużą wielkość rynku rosyjskiego oraz niemieckiego, wysoki poziom importu elektrycznych urządzeń grzewczych do wyselekcjonowanych państw oraz korzystny poziom rozwoju rynku budowlanego w obu krajach. Zagrożeniem dla internacjonalizacji Firmy jest konkurencja ze strony przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku Niemieckim oraz niski wskaźnik etycznego zachowania lokalnych firm w Rosji. Ponadto barierami dla prowadzenia eksportu Firmy są opłaty celne w Rosji oraz brak zaufania Niemców do produktów oferowanych przez firmy z Europy Środkowo-Wschodniej.



## 6. Rekomendacja rozwoju działalności eksportowej

Celem niniejszej części ekspertyzy jest wskazanie rekomendacji w zakresie produktów oraz rynków, wynikających ze zidentyfikowanych potrzeb prowadzenia działalności eksportowej Przedsiębiorstwa.

Mając na uwadze powyższy cel, zidentyfikowano potrzeby Przedsiębiorstwa, wykorzystując analizę konkurencyjną Firmy pod kątem produktów, analizę wybranych rynków z wykorzystaniem metody wieloczynnikowej oraz analizę SWOT produktów Firmy na wskazanych rynkach docelowych. Wnioski płynące z wyżej wymienionych analiz stały się podstawą do sformułowania rekomendacji rozwoju działalności eksportowej Przedsiębiorstwa w zakresie produktów oraz rynków docelowych.

Na część ekspertyzy dotyczącą rekomendacji rozwoju działalności eksportowej składają się dwa elementy, tj. identyfikacja potrzeb dla prowadzenia działalności eksportowej oraz rekomendacja działalności eksportowej w zakresie produktów oraz rynków.

### 6.1. Zidentyfikowane potrzeby dla rozwoju działalności eksportowej

Uwzględniając charakter działalności Przedsiębiorstwa oraz specyfikę oferowanych produktów, w toku analizy przeprowadzonej w poprzednich częściach PRE, zidentyfikowano potrzebę realizacji regularnej sprzedaży eksportowej na wyselekcjonowanych rynkach docelowych tj. rozpoczęcie sprzedaży eksportowej do Niemiec oraz Rosji. Tak zdefiniowana potrzeba ogólna obejmuje wskazane poniżej potrzeby szczegółowe:

1. Potrzeba opracowania profesjonalnego Planu rozwoju eksportu.
2. Potrzeba nawiązania kontaktów z potencjalnymi kontrahentami na rynkach docelowych.
3. Potrzeba promocji Firmy i jej produktów na wyselekcjonowanych rynkach docelowych, w tym:
  - udział w wiodących zagranicznych imprezach targowo-wystawienniczych w charakterze wystawcy celem przedstawienia oferty Firmy potencjalnym kontrahentom.
4. Potrzeba określenia i wyselekcjonowania grupy docelowej partnerów handlowych oraz przygotowania ofert współpracy oraz przygotowania ofert współpracy i przeprowadzania negocjacji handlowych.
5. Potrzeba uzyskania certyfikatów umożliwiających obrót produktami Firmy na rynku rosyjskim.
6. Potrzeba stworzenia wzornictwa produktu oraz opakowania spełniających oczekiwania klientów z rynków docelowych.





## **6.2. Rekomendacja rozwoju działalności eksportowej w zakresie produktów oraz rynków**

Intencją niniejszej części ekspertyzy jest rekomendacja w zakresie atrakcyjnych z punktu widzenia działalności eksportowej produktów Firmy oraz najodpowiedniejszych dla nich rynków docelowych.

### **Rekomendacja w zakresie produktów**

Przeprowadzone w PRE analizy pozwoliły na zidentyfikowanie przewag konkurencyjnych produktów Firmy (elektryczne urządzenia grzewcze), które zostaną wykorzystane na wyselekcjonowanych rynkach docelowych. Wśród zidentyfikowanych cech wyróżniających produkty Firmy w stosunku do wyrobów konkurencyjnych na rynkach docelowych wskazuje się przede wszystkim atrakcyjną cenę, niższą o 5-10% na rynku rosyjskim oraz przynajmniej 10% w RFN. Wyróżnikiem na rynkach docelowych jest także wysoka jakość asortymentu, która jest uzyskiwana dzięki zastosowaniu w procesie produkcji najnowocześniejszych maszyn. Produkty Firmy wyróżniają się znikomymi stratami ciepła, odpornością na korozję (elementy mające kontakt z wodą wykonane są z materiałów odpornych na korozję: polipropylenu, miedzi i mosiądzu), bezpieczeństwem (urządzenia posiadają podwójne zabezpieczenia chroniące grzałkę przed przepaleniem). Cechą charakterystyczną jest możliwość elastycznego dostosowania oferty do potrzeb i oczekiwań klienta w zakresie elementów, takich jak np. wielkość wytwarzanej serii, kolorystyka, parametry techniczne. Cechą wyróżniającą wśród konkurentów na rynku niemieckim i rosyjskim jest poziom dywersyfikacji (Firma oferuje m.in. pojemnościowe beczki ogrzewacze wody, elektryczne suszarki-wieszaki, akcesoria do urządzeń grzewczych oraz specjalne wyroby na zamówienie) oraz gwarancja (program marketingowy zakłada, iż udzielana gwarancja będzie średnio o rok dłuższa niż u konkurencji). Ponadto wyróżnikiem jest innowacyjność produktowa, poprzez wprowadzenie do sprzedaży elementów grzejnych rurkowych, które charakteryzują się większą mocą przy zmniejszeniu gabarytów i jednoczesnym zwiększeniu niezawodności. Do korzyści dla odbiorców należą: korzystna cena produktów, wysoka jakość (żywość) produktów oraz możliwość dostosowania produktu do indywidualnych potrzeb. Elektryczne urządzenia grzewcze oferowane przez Przedsiębiorstwo są zdolne do konkurowania na rynkach docelowych, tym samym działalność eksportowa będzie prowadzona w oparciu o tę grupę produktową.

### **Rekomendacja w zakresie rynków**

Uzasadnienie rekomendacji w zakresie rynków docelowych dla prowadzenia działalności eksportowej, jest bezpośrednim odzwierciedleniem selekcji rynków przeprowadzonej w punkcie 2. PRE oraz analizy wyselekcjonowanych rynków dokonanej w punkcie 3. niniejszego PRE.

Selekcja rynków uwzględnia kluczowe czynniki, mogące potencjalnie decydować o sukcesie sprzedaży eksportowej na danym rynku zagranicznym, tj.: wartość PKB, liczbę ludności, wartość importu elektrycznych urządzeń grzewczych ogółem, wartość importu elektrycznych urządzeń grzewczych z Polski, wskaźnik intensywności lokalnej konkurencji. W wyniku selekcji zidentyfikowano dwa najatrakcyjniejsze rynki eksportowe pod kątem specyfiki działalności Przedsiębiorstwa, tj. rynek niemiecki oraz rosyjski.

Przeprowadzona w pkt. 3 PRE analiza potwierdziła słuszność powyższego wyboru. W obrocie towarowym pomiędzy RFN a Polską nie występują bariery handlowe oraz prawne, oraz nie identyfikuje się specyficznych certyfikatów, czy atestów, które warunkują sprzedaż produktów Firmy. Wielkość niemieckiego sektora budowlanego szacuje się na ponad 267 mld EUR, a import elektrycznych urządzeń grzewczych do Niemiec w 2011 r. wyniósł 3 677,28 mln USD, co wskazuje na znaczny potencjał sprzedażowy dla asortymentu Spółki. Ponadto znaczny poziom chłonności rynku (40 509 USD w 2010 r.) wskazuje na możliwości zakupowe produktów Firmy przez lokalnych obywateli.

O atrakcyjności rynku rosyjskiego dla producentów elektrycznych urządzeń grzewczych świadczy znacznych rozmiarów import – w 2011 r. na poziomie 1 827,66 mln USD. Dodatkowo o zapotrzebowaniu na produkty Firmy świadczy rozwijający się rynek budowlany (w ciągu pierwszych 8 miesięcy 2011 r. wartość robót budowlanych w Rosji wyniosła ok. 87,86 mld USD; w Rosji oddano do użytku 714,1 tys. mieszkań). Ponadto konkurencyjność lokalnych przedsiębiorstw w Rosji jest niska – w zakresie intensywności konkurencji na rynku lokalnym, Rosja sklasyfikowana została na 124. miejscu.

Zarówno Rosja i Niemcy są głównymi partnerami handlowymi Polski zarówno jeżeli chodzi o produkty ogółem (dla RFN wskaźnik w 2011 r. na poziomie 68 921,7 mln EUR, a dla Rosji 24 521,5 mln EUR), jak również o import elektrycznych urządzeń grzewczych (w 2011 r. niemiecki import z Polski na poziomie 689 023 tys. USD; wskaźnik importu dla Rosji ok. 9 290,99 tys. USD), co wskazuje na ewentualną atrakcyjność produktów Firmy na rynkach docelowych.

W rezultacie przeprowadzonych analiz, możliwe jest dokonanie rekomendacji w zakresie rynków docelowych dla działalności eksportowej Zakładu Produkcji Urządzeń Grzewczych JANKIEWICZ i SYN. Do sprzedaży eksportowej, w oparciu o powyższe rozumowanie, rekomenduje się zatem rynki: niemiecki oraz rosyjski.

## 7. Cele i strategia eksportowa

W niniejszym punkcie, na podstawie zidentyfikowanych uprzednio potrzeb Przedsiębiorstwa, określono ogólne cele eksportowe Firmy oraz wykazano ich spójność z Działaniem 6.1 POIG. Następnie sformułowane zostały cele projektu na poziomie rezultatu. Zwieńczeniem tej części pracy jest zaproponowanie sekwencji działań do zrealizowania związanych z rozwojem działalności na wybranych rynkach docelowych (strategia eksportowa).

Niniejszy punkt ekspertyzy składa się z trzech głównych części, obejmujących sformułowanie celu ogólnego i jego spójności z Działaniem 6.1 POIG, celów projektu na poziomie rezultatu oraz sposobu wejścia na wybrane rynki.

### 7.1. Cel ogólny i jego spójność z Działaniem 6.1 POIG

Ogólnym celem projektu jest wdrożenie Planu Rozwoju Eksportu, który umożliwi osiągnięcie celu eksportowego Firmy, jakim jest realizacja regularnej działalności eksportowej Zakładu Produkcji Urządzeń Grzewczych JANKIEWICZ i SYN na rekomendowanych rynkach zagranicznych (w Niemczech oraz w Rosji). Cel ten jest spójny z Działaniem 6.1 PO IG w następujących aspektach:

1. Wdrożenie projektu przyczyni się do intensyfikacji działalności eksportowej Przedsiębiorstwa poprzez rozpoczęcie sprzedaży eksportowej do Niemiec oraz Rosji co jest jednoznaczne ze wzrostem wartości polskiego eksportu w ujęciu całościowym.
2. Nawiązanie współpracy z podmiotami na rynku międzynarodowym przyczyni się do promocji Polski jako atrakcyjnego partnera gospodarczego i miejsca nawiązywania wartościowych kontaktów handlowych.
3. Efektem promocji Firmy na rynkach zagranicznych będzie wzmocnienie rozpoznawalności polskich produktów i marek na rynkach międzynarodowych.
4. Jako że zdecydowana większość produktów oferowanych przez Firmę jest opracowywana i wytwarzana bezpośrednio przez jej pracowników, a procesy projektowania i produkcji opierają na nowoczesnych i innowacyjnych rozwiązaniach technicznych i technologicznych, projekt wpisuje się także w cel główny PO IG, którym jest „rozwój polskiej gospodarki w oparciu o innowacyjne przedsiębiorstwa”, a w szczególności w punkt czwarty: „zwiększenie udziału innowacyjnych produktów polskiej gospodarki w rynku międzynarodowym.
5. Rozwój sprzedaży eksportowej i wejście na nowe rynki zbytu przyczyni się do podniesienia stopnia umiędzynarodowienia Zakładu Produkcji Urządzeń Grzewczych JANKIEWICZ i SYN, gdyż nawiązane zostaną nowe kontakty handlowe, a Firma zwiększy liczbę realizowanych transakcji międzynarodowych.



## 7.2. Cele projektu na poziomie rezultatu

Celem ilościowym jest wzrost wartości przychodów pochodzących z eksportu oraz wzrost udziału eksportu w sprzedaży ogółem.

Tabela 31 zawiera zestawienie wartości liczbowych określających wskaźniki rezultatu projektu w zakresie wzrostu wartości sprzedaży eksportowej Firmy.

**Tabela 31. Wskaźniki rezultatu – sprzedaż**

	j.m.	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Sprzedaż na eksport	PLN	0,00	0,00	90000,00	140000,00	170000,00	205000,00	250000,00
Udział eksportu w przychodach ogółem	%	0,00	0,00	6,96	10,24	11,95	13,83	16,10

Źródło: Opracowanie własne.

Celem ilościowym jest również rozpoczęcie działalności eksportowej na 2 rynkach docelowych (Niemcy oraz Rosja).

Tabela 32 zawiera zestawienie wskaźników rezultatu w zakresie rynków docelowych.

**Tabela 32. Wskaźniki rezultatu – rynki**

Wskaźnik rezultatu	Wartość oczekiwana
Liczba rynków, na których rozpoczęta została działalność eksportowa	2 (Niemcy, Rosja)

Źródło: Opracowanie własne.

## 7.3. Sposób wejścia na wybrane rynki (strategia eksportowa)

Na podstawie analizy uwarunkowań zewnętrznych na rynkach zagranicznych oraz oferty Firmy, do rozwoju sprzedaży eksportowej elektrycznych urządzeń grzewczych, rekomenduje się sprzedaż bezpośrednią pod marką własną, przy czym dystrybucja powinna obejmować w szczególności kanał B2B. Niemniej jednak Firma również nie wyklucza sprzedaży pod marką obcą.

Dla zapewnienia skutecznego i efektywnego prowadzenia działalności eksportowej w oparciu o wskazany kanał dystrybucji niezbędne jest wdrożenie określonego modelu wejścia na wybrane rynki zagraniczne, który charakteryzuje się koniecznością podjęcia sekwencji zróżnicowanych działań. Stąd rekomenduje się przedsięwzięcia, odpowiadające specyfice wyselekcjonowanych rynków zagranicznych oraz zidentyfikowanym potrzebom Firmy w zakresie działalności eksportowej. Proponowane działania doprowadzić powinny do realizacji regularnej sprzedaży na wskazanych



rynkach docelowych, poprzez nawiązanie kontaktów gospodarczych z nowymi partnerami handlowymi oraz zawarcie nowych kontraktów handlowych.

Tabela 33 przedstawia rekomendowaną sekwencję działań mających na celu rozpoczęcie regularnej sprzedaży eksportowej produktów Firmy.

**Tabela 33. Rekomendowana strategia wejścia Zakładu Produkcji Urządzeń Grzewczych JANKIEWICZ i SYN na wybrane rynki docelowe**

Rekomendowane działanie	Potrzeby eksportowe
1. Zakup usługi polegającej na opracowaniu Planu rozwoju eksportu.	Potrzeba opracowania profesjonalnego Planu rozwoju eksportu.
2. Zakup usług doradczych w zakresie stworzenia wzornictwa produktu oraz opakowania.	Potrzeba stworzenia wzornictwa produktu oraz opakowania spełniających oczekiwania klientów z rynków docelowych.
3. Pozyskanie certyfikatu GOST-R, umożliwiającego obrót produktami Firmy na rynku rosyjskim. W tym: – zakup usług doradczych związanych z uzyskaniem certyfikatu, świadectwa lub atestu; – przeprowadzenie badań certyfikacyjnych; – pokrycie kosztów wystawienia i wydania certyfikatu.	Potrzeba uzyskania certyfikatów umożliwiających obrót produktami Firmy na rynku rosyjskim.
4. Zakup usług doradczych w zakresie określenia i wyselekcjonowania grupy docelowej potencjalnych partnerów handlowych, przygotowania ofert współpracy oraz negocjacji handlowych.	Potrzeba określenia i wyselekcjonowania grupy docelowej partnerów handlowych oraz przygotowania ofert współpracy i negocjacji handlowych.
4. Udział w wybranych imprezach targowo wystawienniczych w charakterze wystawcy.	Potrzeba promocji Firmy i jej produktów na wskazanych rynkach docelowych. Nawiązanie kontaktów z potencjalnymi kontrahentami na rynkach docelowych.

Źródło: Opracowanie własne.

## 8. Wskazanie i uzasadnienie działań do realizacji

W punkcie niniejszym wskazano oraz uzasadniono dobór działań, których realizacja umożliwić powinna Firmie skuteczne prowadzenie działalności eksportowej na wyselekcjonowanych uprzednio rynkach docelowych. Zestaw zalecanych działań jest odzwierciedleniem zidentyfikowanych w punkcie 6.1. potrzeb w zakresie rozwoju działalności eksportowej. Zgodnie z przyjętą terminologią działania 6.1. POIG rekomenduje się do realizacji następujące działania:

- przygotowanie Planu rozwoju eksportu;
- udział w zagranicznych imprezach targowo-wystawienniczych w charakterze wystawcy;
- wyszukiwanie i dobór partnerów na rynkach docelowych;
- uzyskanie niezbędnych dokumentów uprawniających do wprowadzenia produktów lub usług przedsiębiorcy na wybrane rynki docelowe;
- doradztwo w zakresie opracowania koncepcji wizerunku przedsiębiorcy na wybranych rynkach docelowych.

### 8.1. Przygotowanie Planu Rozwoju Eksportu

Zakup usługi doradczej w zakresie opracowania niniejszego Planu Rozwoju Eksportu uzasadnia się koniecznością wskazania najbardziej atrakcyjnych kierunków ekspansji zagranicznej oraz odpowiednich działań i wstępnego harmonogramu ich realizacji, analizy pozycji konkurencyjnej Przedsiębiorstwa, badania wybranych rynków docelowych przez przeprowadzenie analizy aktów prawnych, zwyczajów, praktyk handlowych i zasad warunkujących dostęp produktów Firmy do wybranego rynku. W związku z tym istotne było opracowanie PRE w sposób profesjonalny, aby dokument zawierał elementy zgodne z wytycznymi określonymi w *Rozporządzeniu Ministra Rozwoju Regionalnego z dnia 2 kwietnia 2012 r. w sprawie udzielania przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości pomocy finansowej w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka 2007-2013*. Wybór wykonawcy niniejszego Planu dokonany został przy zachowaniu zasady uczciwej konkurencji, w oparciu o najbardziej korzystną pod względem jakościowym i ekonomicznym ofertę. Zakup usługi w zakresie przygotowania niniejszego Planu Rozwoju Eksportu stanowi odpowiedź na potrzebę zidentyfikowaną w punkcie 6.1., podpunkt 1.

### 8.2. Działanie: Udział w zagranicznych imprezach targowo-wystawienniczych w charakterze wystawcy

Rekomendowanym działaniem jest udział Przedsiębiorstwa w zagranicznych imprezach targowo-wystawienniczych w charakterze wystawcy. Niniejsze przedsięwzięcie umożliwi Przedsiębiorstwu





intensywną promocję Firmy i jej produktów na wyselekcjonowanych rynkach docelowych w branży elektrycznych urządzeń grzewczych, przyczyni się do nawiązania nowych kontaktów handlowych z potencjalnymi kontrahentami oraz pozwoli na przeprowadzenie rozeznania w obszarze najnowszych trendów w branży, struktury popytu i podaży na wskazanych rynkach, a także rozpoznanie konkurencji i jej oferty.

Uwzględniając charakterystykę oferty produktowej Zakładu Produkcji Urządzeń Grzewczych JANKIEWICZ i SYN, całokształt działalności Firmy oraz specyfikę branży elektrycznych urządzeń grzewczych, a także zidentyfikowane potrzeby, za najatrakcyjniejsze imprezy targowo-wystawiennicze uznano targi BATIMAT oraz AQUA THERM. (por. Tabela 34).

**Tabela 34. Rekomendowane dla Zakładu Produkcji Urządzeń Grzewczych JANKIEWICZ i SYN branżowa imprezy targowe**

Nazwa imprezy	Miejsce	Data	Rynki docelowe
AQUA THERM	Kijów, Ukraina	maj 2013	rosyjski
BATIMAT	Paryż, Francja	listopad 2013	niemiecki

Źródło: Opracowanie własne.

BATIMAT to jedna z największych w Europie imprez targowo-wystawienniczych z dziedziny budownictwa. Impreza odbywa się w cyklu dwuletnim w Paryżu od 1959 r. Targi mają charakter międzynarodowy – w trakcie imprezy swoje produkty prezentują wystawcy z całej Europy. Tematyka targów koncentruje się wokół zagadnień związanych z budownictwem i systemami budowlanymi, wyposażeniem i dekoracją wnętrz, stolarką budowlaną, materiałami i narzędziami budowlanymi, urządzeniami grzewczymi oraz usługami budowlanymi. W trakcie poprzedniej edycji na 104 997 m<sup>2</sup> powierzchni wystawienniczej swoją ofertę prezentowało 2121 wystawców, z czego 1054 stanowiły przedsiębiorstwa zagraniczne. Hale wystawienniczą targów odwiedziło 351 927 gości, w tym również reprezentanci podmiotów niemieckich. Ocenia się, iż ze względu na wielkość targów oraz obecność na imprezie czołowych przedsiębiorstw z branży urządzeń grzewczych funkcjonujących również na rynku niemieckim i rosyjskim uczestnictwo w targach może przynieść Firmie wymierne korzyści wizerunkowe<sup>91</sup>.

Targi AQUA-THERM to jedna z najważniejszych imprez w branży HVAC w Europie Wschodniej. Impreza ma charakter międzynarodowy – swoją ofertę na targach prezentują przedsiębiorstwa z Państw ościennych. Zakres tematyczny targów obejmuje m.in. następujące zagadnienia:

- armatura i zawory,
- technologie i urządzenia grzewcze,

<sup>91</sup> Opracowano na podstawie: BATIMAT (<http://www.batimat.com>) oraz BATIMAT, Expo Date Base, (<http://www.expodatabase.com/>).





- wyposażenie, materiały i akcesoria izolacyjne,
- systemy pomiarowe, kontrolne i regulacyjne,
- rury i rurociągi, pompy,
- technologie i wyposażenie sanitarne,
- technologie wodne,
- klimatyzacja,
- wentylacja,
- przewody wentylacyjne,
- filtry powietrza,
- chłodnie,
- agregaty chłodnicze,
- kompresory,
- baseny, sauny, aqua parki – wyposażenie i akcesoria,
- technologie wodne,
- kontrola zanieczyszczeń,
- oczyszczalnie ścieków,
- sieć dystrybucji wody,
- oczyszczanie wody,
- meble łazienkowe i akcesoria.

Według statystyk, w ostatniej edycji targów (2011 r.) wzięło udział 685 wystawców, z czego 266 pochodziło spoza Ukrainy. Łączna liczba odwiedzających wyniosła 48 425 osób, w tym również osoby reprezentujące podmioty rosyjskie<sup>92</sup>. Ocenia się, iż ze względu na wielkość targów oraz obecność na imprezie czołowych przedsiębiorstw z branży urządzeń grzewczych funkcjonujących również na rynku niemieckim i rosyjskim uczestnictwo w targach może przynieść Firmie wymierne korzyści finansowe.

Ponadto rekomenduje się podjęcie działań promocyjnych związanych z udziałem we wskazanych imprezach targowo-wystawienniczych polegających na przygotowaniu projektu, tłumaczeniu treści oraz wydrukowaniu katalogów zawierających szczegóły oferty Zakładu Produkcji Urządzeń Grzewczych JANKIEWICZ i SYN. Rekomenduje się dystrybucję po 1000 szt. katalogów na każdą z imprez. Wszystkie materiały promocyjne będą zawierały informację o współfinansowaniu projektu ze środków Unii Europejskiej w ramach działania 6.1. PO IG. Wnioskuje się, iż powyższa forma promocji jest skutecznym sposobem dotarcia do klientów z rynków docelowych i pozwoli im na zapoznanie się z ofertą Przedsiębiorstwa.

<sup>92</sup> Opracowano na podstawie: AQUA-THERM (<http://www.aqua-therm.kiev.ua/>) oraz AQUA-THERM, Expo Date Base, (<http://www.expodatabase.com/>).

### 8.3. Działanie: Wyszukiwanie i dobór partnerów na rynkach docelowych

Kolejnym rekomendowanym w ramach wdrażania Planu Rozwoju Eksportu działaniem jest wyszukiwanie i dobór partnerów na rynkach docelowych. Uwzględniając specyfikę działalności Przedsiębiorstwa, oraz charakter rynków docelowych, w celu efektywnego wyszukiwania odbiorców rekomenduje się podjęcie działań polegających na zakupie usług doradczych w zakresie określenia i wyselekcjonowania grupy docelowej potencjalnych partnerów handlowych, przygotowania ofert współpracy oraz negocjacji handlowych. W ramach rekomendowanego przedsięwzięcia Firma zakupi usługi doradcze polegające na określeniu, a następnie wyselekcjonowaniu grupy docelowej potencjalnych partnerów handlowych oraz przygotowaniu ofert współpracy i przeprowadzeniu wstępnych negocjacji handlowych, gdyż Przedsiębiorstwo nie dysponuje odpowiednimi zasobami i doświadczeniem do samodzielnej realizacji tego zadania. Liczbę roboczogodzin doradczych niezbędną do wykonania zadań w zakresie wyselekcjonowania i sprawdzenia wiarygodności grupy docelowej potencjalnych partnerów handlowych szacuje się na 880 (po 440 godzin na każdy rynek).

Powyższe działania, pozwolą zaspokoić potrzebę określoną w pkt. 6.1. niniejszego PRE, w podpunkcie 4.

### 8.4. Działanie: Uzyskanie niezbędnych dokumentów uprawniających do wprowadzenia produktów lub usług przedsiębiorcy na wybrane rynki docelowe

Kolejnym rekomendowanym działaniem jest uzyskanie niezbędnych dokumentów uprawniających do wprowadzenia produktów Przedsiębiorstwa na wybrane rynki docelowe. Według przeprowadzonej analizy rynku rosyjskiego produkty Firmy powinny posiadać Certyfikat Zgodności GOST-R.

Certyfikat GOST-R to dokument potwierdzający zgodność produktów z wymogami jakości i bezpieczeństwa określonymi w istniejących regulacjach prawnych w Rosji. Certyfikat jest wystawiany przez organy, które posiadają akredytację GOSSTANDARTA. Wymóg posiadania certyfikatu GOST-R określa *Ustawa o regulacji technicznej* nr. 184-FZ z 27.12.2002 r. (Законa нeт. 184-Ф3 o тeхническом рeгулирoвании).

W tabeli 35 określono rekomendowane certyfikaty z uwzględnieniem wybranych produktów.

**Tabela 35. Certyfikaty planowane do pozyskania w ramach PRE**

Rynek docelowy	Produkt	Nazwa certyfikatu	Liczba certyfikatów
Rosja	grzałka	GOST-R	1

Źródło: Opracowanie własne.

Ze względu na skomplikowany proces certyfikacji na rynku rosyjskim oraz brak doświadczenia Przedsiębiorstwa w tym zakresie, rekomenduje się aby Zakład Produkcji Urządzeń Grzewczych JANKIEWICZ i SYN nawiązał współpracę z wyspecjalizowaną Firmą świadczącą usługi w zakresie doradztwa związanego z uzyskaniem certyfikatu GOST-R. Liczbę roboczogodzin doradczych niezbędnych do przygotowania się do procesu certyfikacji szacuje się na ok. 80 (po 40 godzin na każdy produkt). Dodatkowo w ramach tego przedsięwzięcia sugeruje się przeprowadzenie badań certyfikacyjnych oraz wystawienie i wydanie certyfikatu dla suszarki i grzałki. Wnioskuje się, iż certyfikacja pozostałych produktów zostanie przeprowadzona we własnym zakresie.

## **8.5. Działanie: doradztwo w zakresie opracowania koncepcji wizerunku przedsiębiorcy na wybranych rynkach docelowych**

Kolejnym rekomendowanym działaniem jest doradztwo w zakresie opracowania koncepcji wizerunku przedsiębiorcy na wybranych rynkach docelowych, w ramach którego opracowane zostanie wzornictwo w zakresie produktów oraz opakowań produktów Zakładu Produkcji Urządzeń Grzewczych JANKIEWICZ i SYN dedykowanych wyselekcjonowanym rynkom zagranicznym.

Na podstawie wstępnej analizy rynków docelowych oraz branży elektrycznych urządzeń grzewczych zidentyfikowano potrzebę dostosowania opakowań produktów Firmy do potrzeb odbiorców (klientów indywidualnych), przy czym opracowanie opakowań powinno obejmować kompleksowe przygotowanie grafiki, tak aby były zrozumiałe dla przyszłych nabywców. Ponadto w odniesieniu do wybranych pozycji asortymentowych Przedsiębiorstwa (suszarka oraz grzałka) zidentyfikowano konieczność dopasowania wzornictwa produktu do wymagań nabywców na wskazanych rynkach docelowych.

W tabeli 36 wskazano produkty dla, których opakowania powinny zostać opracowane przez specjalistów oraz szacunkową liczbę roboczogodzin niezbędną do przeprowadzania tych działań.

**Tabela 36. Opakowania produktów planowane do zaprojektowania w ramach PRE**

<b>Rynek docelowy</b>	<b>Produkt</b>	<b>Liczba roboczogodzin</b>
Niemcy, Rosja	suszarka	20
Niemcy, Rosja	grzałka	20

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 37 zawiera zestawienie produktów, których wzornictwo powinno być dostosowane do potrzeb klientów z rynków docelowych oraz szacunkową liczbę roboczogodzin niezbędna do przeprowadzania tego działania.

**Tabela 37. Produkty, dla których zaprojektowane będzie wzornictwo w ramach PRE**

Rynek docelowy	Produkt	Liczba roboczogodzin
Niemcy, Rosja	suszarka	50
Niemcy, Rosja	grzałka	100

Źródło: Opracowanie własne.

Wnioskuje się, iż pozostałe wzornictwa produktów i opakowań są dostosowane do wymogów zagranicznych konsumentów.

## 8.6. Cele projektu na poziomie produktu

Cele projektu na poziomie produktu są bezpośrednim odzwierciedleniem rekomendowanych do wdrożenia działań. W związku z tym, wskaźniki realizacji celów projektu na poziomie produktu są następujące:

- Liczba sporządzonych Planów rozwoju eksportu – **1**.
- Liczba zagranicznych imprez targowo-wystawienniczych, w których przedsiębiorca uczestniczył w charakterze wystawcy i/lub liczba misji gospodarczych za granicą, w których przedsiębiorca uczestniczył – **2** (udział w 2 imprezach targowych w charakterze wystawcy);
- Liczba raportów opracowanych w ramach działania: wyszukiwanie i dobór partnerów na rynkach docelowych – **6** (6 raportów dotyczących zakupu usług doradczych w zakresie określenia i wyselekcjonowania grupy docelowej partnerów handlowych oraz przygotowania ofert współpracy: po każdym zakończonym przedsięwzięciu 1 raport – 3 raporty dla rynku niemieckiego oraz 3 raporty dla rynku rosyjskiego);
- Liczba dokumentów /strategii/ opracowań koncepcji stworzonych w zakresie działań wskazanych w ramach doradztwa w zakresie opracowania koncepcji wizerunku przedsiębiorcy na wybranych rynkach docelowych – **4** (1 koncepcja stworzenia wzornictwa produktu (grzałka), 1 koncepcja stworzenia wzornictwa produktu (suszarka), 1 koncepcja stworzenia wzornictwa w zakresie opakowania (grzałka), 1 koncepcja stworzenia wzornictwa w zakresie opakowania (suszarka).
- Liczba dokumentów /strategii/ opracowań koncepcji stworzonych w zakresie uzyskania niezbędnych dokumentów uprawniających do wprowadzenia produktów lub usług przedsiębiorcy na wybrane rynki docelowe – **2** (2 certyfikaty GOST-R).

Wszystkie zadeklarowane wskaźniki produktu będą musiały zostać osiągnięte. Weryfikacja celów na poziomie produktu powinna odbywać się na podstawie umów zawartych z firmami

świadczącymi usługi w zakresie objętym wskazanymi działaniami, faktur oraz dokumentów potwierdzających wyjazdy.

Tabela 38 zawiera zestawienie wskaźników produktu.

**Tabela 38. Skwantyfikowane wskaźniki produktu w okresie wdrażania PRE**

Wskaźnik produktu	Rok			
	2012	2013	2014	
Liczba opracowanych Planów Rozwoju Eksportu	1	0	0	
Liczba zagranicznych imprez targowo-wystawienniczych, w których przedsiębiorca uczestniczył w charakterze wystawcy i/lub liczba misji gospodarczych za granicą, w których przedsiębiorca uczestniczył	Liczba imprez targowo-wystawienniczych w charakterze wystawcy	0	2	0
Liczba raportów opracowanych w ramach działania: wyszukiwanie i dobór partnerów na rynkach docelowych	Liczba raportów dotyczących zakupu usług doradczych w zakresie określenia i wyselekcjonowania grupy docelowej partnerów handlowych oraz przygotowania ofert współpracy i negocjacji handlowych	2	2	2
Liczba dokumentów /strategii/ opracowań koncepcji stworzonych w zakresie działań wskazanych w ramach doradztwa w zakresie opracowania koncepcji wizerunku przedsiębiorcy na wybranych rynkach docelowych		4	0	0
Liczba dokumentów /strategii/ opracowań koncepcji stworzonych w zakresie uzyskania niezbędnych dokumentów uprawniających do wprowadzenia produktów lub usług przedsiębiorcy na wybrane rynki docelowe		2	0	0

Źródło: Opracowanie własne.

## Podsumowanie



Tabela 39 zawiera zestawienie dobranych działań z uwzględnieniem terminologii stosowanej w ramach wytycznych dla programu 6.1 PO IG.

**Tabela 39. Działania rekomendowane w ramach PRE**

L.p.	Działanie	Rynek docelowy
1.	Udział w zagranicznych imprezach targowo-wystawienniczych w charakterze wystawcy	niemiecki, rosyjski
2.	Organizacja i udział w misjach gospodarczych za granicą	-
3.	Wyszukiwanie i dobór partnerów na rynkach docelowych	niemiecki, rosyjski
4.	Uzyskanie niezbędnych dokumentów uprawniających do wprowadzenia produktów lub usług przedsiębiorcy na wybrane rynki docelowe	niemiecki, rosyjski
5.	Doradztwo w zakresie strategii finansowania przedsięwzięć eksportowych i działalności eksportowej	-
6.	Doradztwo w zakresie opracowania koncepcji wizerunku przedsiębiorcy na wybranych rynkach docelowych	niemiecki, rosyjski

Źródło: Opracowanie własne.